

Proposition d'une grille de lecture de l'appropriation du forum comme outil de pilotage stratégique

Julien BATAAC, Vincent MAYMO
Université Bordeaux IV – IRGO

Julien BATAAC
Pôle Universitaire des Sciences de Gestion
35 Avenue Abadie, IUT département GEA, 33 072 Bordeaux
Tél. : 05 56 00 96 20
julien.bataac@u-bordeaux4.fr

Résumé :

Le forum mobilise les technologies informatiques pour partager des connaissances et développer des liens. Ces échanges répondent d'une part à un objectif communautaire de création de lien, d'autre part à un objectif stratégique de quête d'information. Ces deux attributs du forum sont recherchés par l'organisation dans une optique de coordination.

Ce problème de coordination se retrouve dans les grandes entreprises bureaucratiques marquées par un cloisonnement de leurs fonctions. Cette absence de coordination pose des problèmes de risque, de qualité et de désavantage concurrentiel pour ces entreprises : c'est le cas de la Banque Postale. Cette dernière rencontre des difficultés inhérentes aux découpages nationaux : les services commerciaux d'un côté ; la direction des *back offices* de l'autre. Cela pose aujourd'hui des problèmes de qualité, de réactivité et de gestion des risques lorsque les commerciaux ne sont pas coordonnés avec les administratifs qui analysent les dossiers.

Le recours au forum est un moyen judicieux de piloter un rapprochement entre fonctions. Le problème rencontré est alors celui de son appropriation : comment faire participer les acteurs ? Comment les amener à adopter la pratique des forums, à trouver un intérêt à leur utilisation ?

L'objectif premier de cette recherche est d'étudier les conditions de mise en place du forum à la Banque Postale comme étude exploratoire du processus d'adoption des forums. La méthodologie retenue est une recherche-action en deux temps : dans un premier temps, nous mobilisons les travaux conventionnalistes sur l'appropriation des technologies et le cycle de vie des conventions ; c'est l'objet de cette proposition d'article. Dans un second temps, nous accompagnerons l'entreprise concernée dans la mise en place d'un forum. Cette mise en place sera étudiée comme appropriation d'une convention technologique et fera l'objet d'une recherche ultérieure.

Mots-clés : forum, pilotage stratégique, post-bureaucratie, théorie des conventions.

Proposition d'une grille de lecture de l'appropriation du forum comme outil de pilotage stratégique

Résumé :

Le forum mobilise les technologies informatiques pour partager des connaissances et développer des liens. Ces échanges répondent d'une part à un objectif communautaire de création de lien, d'autre part à un objectif stratégique de quête d'information. Ces deux attributs du forum sont recherchés par l'organisation dans une optique de coordination.

Ce problème de coordination se retrouve dans les grandes entreprises bureaucratiques marquées par un cloisonnement de leurs fonctions. Cette absence de coordination pose des problèmes de risque, de qualité et de désavantage concurrentiel pour ces entreprises : c'est le cas de la Banque Postale. Cette dernière rencontre des difficultés inhérentes aux découpages nationaux : les services commerciaux d'un côté ; la direction des *back offices* de l'autre. Cela pose aujourd'hui des problèmes de qualité, de réactivité et de gestion des risques lorsque les commerciaux ne sont pas coordonnés avec les administratifs qui analysent les dossiers.

Le recours au forum est un moyen judicieux de piloter un rapprochement entre fonctions. Le problème rencontré est alors celui de son appropriation : comment faire participer les acteurs ? Comment les amener à adopter la pratique des forums, à trouver un intérêt à leur utilisation ?

L'objectif premier de cette recherche est d'étudier les conditions de mise en place du forum à la Banque Postale comme étude exploratoire du processus d'adoption des forums. La méthodologie retenue est une recherche-action en deux temps : dans un premier temps, nous mobilisons les travaux conventionnalistes sur l'appropriation des technologies et le cycle de vie des conventions ; c'est l'objet de cette proposition d'article. Dans un second temps, nous accompagnerons l'entreprise concernée dans la mise en place d'un forum. Cette mise en place sera étudiée comme appropriation d'une convention technologique et fera l'objet d'une recherche ultérieure.

INTRODUCTION

Un problème récurrent des organisations bancaires tient à la difficile coordination entre les services administratifs du siège et les agences commerciales du réseau. Un simple exemple basique, observé dans la banque étudiée, permet d'illustrer cette difficulté : lors de l'attribution d'une carte bancaire « Premier », le salaire mensuel nécessaire doit s'élever à 2250 €. Un client ayant un revenu de 2200 € fera donc l'objet d'un rejet du point de vue du service instruisant les ouvertures de comptes. Pour autant, cet écart de salaire ne peut être l'unique critère d'attribution d'une carte bancaire, d'autres éléments connus du conseiller commercial pourraient permettre de contourner la réglementation, comme la CSP ou le potentiel commercial du client. Ce fait stylisé de non intégration par les *back-offices* des enjeux commerciaux traduit bien la nécessité d'une meilleure coordination au sein de la banque étudiée, la Banque Postale.

Ce problème de coordination tient autant à une architecture organisationnelle complexe qu'à des schémas cognitifs largement dépendants du passé. Les problèmes d'architecture organisationnelle tiennent à un cloisonnement fonctionnel présent à tous les niveaux entre d'un côté l'enseigne postale (les bureaux de poste) et de l'autre les services financiers. Ils se traduisent par un clivage croissant entre les références à une logique commerciale et à la règle administrative. Les rationalités à l'œuvre interpellent tout observateur entrant dans *l'open space* du service instructeur, comme dans l'ensemble du siège : les routines, individuelles ou interpersonnelles, techniques ou d'intégration offrent des résistances fortes à une hiérarchie en mal de pouvoir et en difficulté dans l'encadrement managérial.

Dans l'organisation étudiée, nos interlocuteurs ont bien compris l'enjeu de l'efficacité organisationnelle tel qu'il est posé par Leibenstein (1987). Les problèmes de coordination sont souvent décriés de sorte que l'échelon national s'est déjà engagé dans un projet de rapprochement des centres financiers et des réseaux postaux au niveau régional. Mais il souhaite aller encore plus loin en intégrant tous les acteurs de l'organisation à ce projet d'amélioration de la coordination. Ils comptent notamment sur un développement des liens informels à tous les niveaux de la hiérarchie entre le réseau et le siège, afin que se développe une véritable prise de conscience des exigences du métier bancaire ; exigences déjà largement assimilées par des concurrents présents depuis plus de cent ans, pour certains, sur le secteur bancaire.

Or les coûts de développement de ces relations doivent être maîtrisés. Une activité bancaire repensée nécessite un support technologique facilitateur d'échange, largement disponible dans l'espace et le temps social (Reix, 2004). Des travaux reconnus ont déjà traité du caractère structurant des technologies, celles-ci laissant place à des relations aussi bien stratégiques que communautaires (Lave et Wenger, 1991 ; Orr, 1996 ; Wenger, 1998 ; Cohendet, Créplet et Dupouët, 2006) : la notion de communauté de pratique désigne le processus d'apprentissage social émergeant lorsque des personnes ayant un centre intérêt commun collaborent mutuellement. On parle aussi de communauté de pratique pour désigner le groupe de personnes qui participent à ces interactions.

Si un système de FAQ est déjà en place dans l'organisation, il doit être complété par un Forum qui permettra de l'alimenter sous la modération du service « Organisation et Qualité ». Un forum est avant tout un site d'échange, par le biais de messages, que ceux-là soient disponibles sur Internet ou sur un réseau interne type intranet. En cela, il dépasse le concept d'outil pour intégrer celui de système organisationnel. Le forum répond à la fois aux objectifs d'interactivité, de transfert d'information dans l'espace et dans le temps et de développement de relations coopératives communautaires (Huault, 1997). La question posée est alors de savoir en quoi et comment le forum peut être un outil de pilotage (de la coordination) dans une organisation bancaire en transition. Un problème préalable que nous étudions ici est celui de l'appropriation de cet outil par une population souvent réticente à tout nouveau projet.

Si les dynamiques d'appropriation ont déjà fait l'objet d'études approfondies, notamment au travers du courant structurationniste (Barley, 2006 ; Orlikowski, 1992, 2000), on s'intéresse ici à la façon dont les technologies prennent sens dans un environnement largement défini par les routines. Plus spécifiquement, il s'agit d'étudier la dynamique conventionnelle de construction de routines interpersonnelles et leur co-appropriation avec l'usage du forum. « *A convention is a social mechanism that associates a rational void, i.e., an interrelation between objects, discours, and behaviors. People acting according to a given convention refer to the same non justified criteria and take for granted the symbolic meaning of signals they receive* » (Gomez, Jones, 2000, p.700)¹. Cette interrelation évolue dans un temps et un espace social. Dans une perspective didactique, on peut la concevoir dans une approche statique comme une régularité dans les

¹ Cette définition est retenue à ce niveau d'analyse, non parce qu'elle est fondatrice ou parce qu'elle fait référence, mais parce qu'elle rend compte de deux qualités conventionnelles : la régularité et l'arbitraire.

comportements proche d'un idéal-type. Dans une perspective dynamique, c'est un système d'objets, d'acteurs, de représentations et de règles qui se transforme et se diffuse, ses adhérents l'adoptant dans une recherche de coordination conformiste.

Nous souhaitons étudier dans quelle mesure la convention est susceptible d'être le moteur de l'appropriation des forums dans des organisations post-bureaucratiques : en quoi l'adhésion à un forum relève-t-elle d'une démarche conventionnaliste ? L'explication de cette dimension conventionnelle (si elle existe) devrait nous permettre de contribuer : à la connaissance de la dynamique des conventions, en relevant les différentes étapes du processus conventionnel ; à la connaissance de la coordination par les forums dans les organisations bancaires. Il s'agit dans le cadre de cet article de proposer une grille de pilotage des forums basée sur la dynamique des conventions. Pour cela, notre démarche consiste à identifier dans un premier temps, les conventions en place, puis dans un second temps, en étudier la dynamique.

1. LE FORUM, UNE TECHNOLOGIE AU SERVICE DE LA DIMENSION RELATIONNELLE ET STRATEGIQUE DE L'ORGANISATION

Dans le cas d'une banque, le forum dépasse la simple messagerie électronique en promouvant l'interactivité entre conseillers commerciaux et experts administratifs. Cette interactivité, créatrice de lien, fait du forum un lieu virtuel de rencontre et d'échanges. Cette approche souligne sa double dimension : une communauté stratégique permettant la diffusion et la sélection des pratiques, et une communauté relationnelle au service de la coordination dans l'entreprise.

1.1 LES ATTRIBUTS D'UN OUTIL DE PILOTAGE COMMUNAUTAIRE

L'environnement bancaire se caractérise par une incertitude et une complexité croissantes : concurrence accrue, volatilité de la clientèle, réglementation contraignante (Lamarque, 2005). Les banques se trouvent ainsi confrontées à de plus en plus de situations nouvelles et donc imprévisibles. Face à ce flux grandissant d'informations, une coordination descendante ne suffit plus et doit être complétée par d'autres formes. Dans cette quête, les espaces autonomes de discussion se multiplient. Les acteurs peuvent alors disposer d'une nouvelle forme d'autonomie dans leur action.

1.1.1 Un média apprenant

Le forum intègre les trois principales fonctionnalités des TIC :

- susciter une implication plus directe en matière d'information : chaque individu est capteur, révélateur, transmetteur d'informations, au-delà de ce qui est requis dans sa fonction ;
- inciter à une plus grande responsabilisation dans la coopération : le salarié est un véritable professionnel autonome ;
- inviter au partage d'informations.

Ces caractéristiques du forum sont particulièrement adaptées à la problématique actuelle des banques : comment peuvent-elles faire émerger de leurs membres des connaissances qui soient de nature à créer de la valeur pour les clients ? Cette question revient à poser celle du partage des connaissances par les acteurs. Dès lors que la coordination hiérarchique ne suffit plus, les TIC pourraient assurer une autre forme de coordination entre les acteurs et entre les métiers. Les acteurs peuvent ainsi facilement recevoir, transmettre et accumuler de l'information au sein d'une communauté de savoir (Cohendet, Créplet et Dupouët, 2006). Dans le cas d'une banque en mutation comme celle observée, cette logique élargit le champ des possibles et renforce l'autonomie du personnel : le personnel devient capable de satisfaire les besoins diversifiés du client dans leur globalité et notamment de traiter les demandes spécifiques (Leray & Joyau, 2000).

Pour autant, la performance des outils peut-elle se substituer aux faiblesses des comportements humains ? La réponse repose sur trois logiques alternatives :

- de complémentarité : l'outil vient aider la communication. Le forum n'est pas censé modifier les comportements ;
- de domination : l'outil se substitue aux relations entraînant au passage des risques de déstabilisation, de dispersion, de dévalorisation et d'incohérence ;
- d'apprentissage : l'outil modifie progressivement les comportements.

La dernière alternative est le mode d'accès à privilégier dans le cas d'une banque. La continuité du service offert implique un processus de décision distribué entre acteurs, soit géographiquement dispersés, soit non présents en même temps dans l'organisation. Au-delà du délai de réponse au client, les agents sont confrontés à des exigences de risque et de

réglementation. L'intégration des procédures et des savoir-faire dans une base commune, le forum, confère alors à cette technologie l'enjeu d'assurer la coordination interindividuelle.

1.1.2 Un média créateur de lien

La création de lien s'inscrit dans un format dynamique : chacun, au travers d'un outil virtuel, fait un effort d'abstraction face à cette « décontextualisation » dans l'échange de connaissances ; le seul risque étant l'absence de repères collectifs (Dodier, 1993). Par la suite, la coopération se construit dans le temps, au gré des interactions et des communications (Axelrod, 1992 ; Dameron, 2001). C'est la régularité et la récurrence des interactions qui favorisent l'émergence de la confiance, confiance sur laquelle repose le pilotage organisationnel. C'est en effet le sentiment d'avoir des valeurs communes qui permet la coordination et la coopération. La coopération apparaît à partir de petits groupes d'individus capables de discernement, dès lors qu'une proportion même minime de leurs interactions a lieu à l'intérieur du groupe.

Cette approche cognitive du forum revêt une importance accrue dans l'entreprise de grande taille et/ou bureaucratique : l'outil réduit les distances temporelles, physiques, relationnelles et hiérarchiques. Au travers de cette gestion de la proximité, la médiation se réalise via les réseaux d'informations qui capitalisent les échanges d'informations par leur mode de distribution ou de répartition (les réseaux interorganisationnels) et d'autres qui ne distribuent ou ne répartissent pas l'information mais la partagent (réseaux interpersonnels). Le forum serait-il ce moyen de transfert et de partage ?

La théorie de la richesse des médias (Marciniak & Rowe, 1997) permet un début de réponse en explicitant que les médias sont plus ou moins riches selon leur degré d'interactivité et leur capacité à personnaliser la relation. La richesse se jauge ainsi à l'aptitude à faciliter la compréhension mutuelle et l'émergence de représentations partagées. Dans le cas qui nous intéresse, les agents peuvent vouloir des médias riches afin de personnaliser la relation avec les clients et obtenir un délai rapide des experts du *back-office*.. Le forum assure cette double fonction : réduction des délais de réponse au client et enrichissement des savoirs par transfert des expertises. Il se positionnerait alors comme le média le plus efficace dans l'optique d'une meilleure coordination.

Dans le contexte d'une organisation post-bureaucratique, le forum agit sur la coordination entre les acteurs en repensant l'activité, en délimitant les domaines d'intervention des acteurs et en

renforçant l'intégration dans une organisation compartimentée par la remise en cause les frontières internes et externes (Huault, 1997 ; Reix, 2004). Le recours à cette forme de technologie contribue ainsi à modifier les liens et les articulations entre des activités complémentaires (Barcet & Bonamy, 2002). Mais pour fonctionner, elle doit intégrer une dimension régulatrice.

1.2 LA DIMENSION REGULATRICE DU FORUM

Face à l'émergence de nouvelles normes, l'enjeu devient la maîtrise du transfert de pratiques ; avec en perspective l'optimisation des processus par une meilleure coordination entre ses participants. Mais cette régulation est contrainte par trois éléments : le degré d'appropriation de l'outil par les acteurs (1), sa valorisation par l'entreprise (communication) et les critères définissant les bonnes et mauvaises pratiques (2).

1.2.1 L'appropriation par les acteurs comme clé de succès

Une expérience menée au sein d'une société informatique de développement de logiciels de gestion (Mucchielli, 1998) montre que l'intermédiaire électronique, s'il est mal utilisé, neutralise les relations humaines directes perçues comme plus simples et rapides. En outre l'intérêt commun entre ces populations n'est pas évident et on assiste à un déplacement du pouvoir : le rapport téléphonique mettait les administratifs à distance des commerciaux ; avec le forum, les premiers ont l'impression d'être sous la coupe des seconds. Par ailleurs, l'outil permet un listage des demandes et par conséquent un contrôle possible des dysfonctionnements ainsi que des réponses apportées et donc des compétences des commerciaux et des administratifs. Au final, les commerciaux comme les administratifs n'adhèrent pas à la nouvelle relation de travail qui leur fait perdre des avantages substantiels obtenus au travers de jeux complexes de la négociation permanente permise par le téléphone. Les commerciaux n'utilisent pas l'outil comme les experts, les deux actions se renforçant l'une l'autre ; le changement pouvant mettre au grand jour les incompétences respectives. Cet exemple est facilement transposable à l'organisation bancaire caractérisée également par la cohabitation des deux populations, commerciale et administrative. Il met aussi en lumière le caractère fondamental de l'appropriation.

Au-delà du nécessaire retour sur investissement, chercher à imposer une technologie sans tenir compte des spécificités locales, des communautés déjà en place, peut faire obstacle à la coopération (Boullier, 2001). En même temps, à mesure que les entreprises développent l'usage

des technologies, les acteurs sont plus tolérants aux nouveaux outils. Si le forum est reconnu comme une pratique innovante, de nouveaux rôles peuvent apparaître comme des spécialistes du forum, des « pratiquants » aux « intégristes ».

Les défis qui se posent à l'entreprise sont alors nombreux ; d'une part, l'adoption du forum par les salariés, et d'autre part, le contrôle de la qualité des questionnements et des idées émises entre les salariés. Dans ce dernier, le forum se pose en instrument de contrôle de sa propre utilisation en identifiant et « sponsorisant » les normes émergentes. La valeur du forum est alors à rapprocher de la valeur de la coordination que ce soit dans sa forme et dans son contenu. Le forum réduit l'asymétrie d'information, fluidifie la circulation de l'information tout en la filtrant et générant de la valeur en créant du lien. Selon cette configuration, le forum devient levier d'apprentissage et créateur de communautés de pratiques.

1.2.2 Le forum comme système de contrôle apprenant

L'utilisation du forum entraîne des interactions cognitives et informationnelles dans les différentes strates de l'organisation. La connaissance des activités locales est diffusée et partagée dans l'ensemble de l'organisation. Cependant, la réussite de tels processus dépend de la coexistence de logiques de commandement et d'animation (Martinet, 1994). La première est le mode de coordination privilégié dans une organisation bureaucratique mais la seconde est présente dans des lieux d'échange plus autonomes comme le forum. Elle se fonde sur l'absence de domination et la réduction de l'asymétrie entre les participants.

Face à la difficulté de la diffusion des savoirs, la question posée est celle de la mise en place de systèmes de contrôle favorisant les apprentissages, via le développement d'outils interactifs fondés sur la confiance et la coopération. Avec le forum, la communauté de pratique est susceptible d'associer un grand nombre d'acteurs et d'engendrer la coopération autour de la création et du partage des connaissances (Lave et Wenger, 1991). Le forum, en tant qu'organisation, se positionne ainsi comme un système de contrôle apprenant.

L'apprentissage organisationnel induit par le forum est un enchaînement de mouvements de normalisation et de critique. Chez Lorino (1995), la solution satisfaisante est établie comme norme d'action. Elle remplace la norme précédente, qui parce qu'elle s'est avérée moins satisfaisante avait laissé place à la critique. L'équilibration doit coordonner les anciens schémas d'action et les nouveaux afin de rétablir la contrôlabilité de la situation. « *De fait, l'équilibration*

ne part jamais de zéro : elle est transformation continue d'un équilibre cognitif existant sous l'effet de faits générateurs de changement » (Lorino, 1995, p. 205).

Dans ce cadre, le pilotage par les conventions émerge comme un axe fort d'analyse des forums en tant que catalyseurs entre connaissances et actions. Ce qui justifie notre interrogation sur le caractère conventionnel de l'utilisation des forums.

2. LE FORUM, UNE CONVENTION POUR CANALISER DES PRATIQUES ISOLEES

Le forum, comme structure de contrôle, définit un cadre à l'évolution de la nature coopérative du travail et influence l'évolution des conventions en place dans l'organisation. Il est à la fois objet et structure d'un dispositif conventionnel. Son appropriation relève d'un processus conventionnel qui dépasse la seule dimension technologique pour charrier avec lui principes, discours et pratiques alternatives. L'enjeu d'un pilotage des conventions est alors d'orienter les comportements dans le sens des objectifs stratégiques de l'entreprise.

2.1. LA CONVENTION

« Les conventions sont des règles souvent implicites et toujours marquées du sceau d'un certain arbitraire, en ce sens que la coordination aurait pu se réaliser sur un autre accord tout aussi performant » (Favereau, 1999, p.57)². La convention est efficace avant toute chose lorsqu'elle permet d'assurer la coordination. Elle est ensuite efficace lorsqu'elle est cohérente avec les objectifs de l'entreprise. Cette vision confirme la pertinence d'analyser l'utilisation du forum sous l'angle de la théorie des conventions.

L'appropriation du forum se construit dans la socialisation des acteurs. Ces derniers construisent un savoir et une approche du contrôle spécifique dans l'entreprise : peu à peu la nouvelle technologie devient naturelle dans les pratiques organisationnelles ; elle véhicule son lot de règles d'actions. Boullier (2001) montre sur ce point l'importance de l'émergence d'une convention d'appropriation de la technologie. Celle-ci est facilitée par les investissements sociotechniques réalisés par l'organisation dans la nouvelle pratique. Ils peuvent être descendants, initiés par la

² Cette définition est retenue à ce niveau d'analyse, non parce qu'elle est fondatrice ou parce qu'elle fait référence, mais parce qu'elle rend compte de deux qualités conventionnelles : la régularité et l'arbitraire.

hiérarchie, ou autonomes (Reynaud, 1989). Nous verrons plus loin quels peuvent en être les leviers de pilotage.

Il nous fut tout d'abord identifier les conventions à l'œuvre en mobilisant une grille d'identification adaptée à notre problème. L'axiomatique de Lewis (1969) constitue une base d'explicitation du concept de convention. Une telle définition, bien qu'elle fasse référence dans le courant conventionnaliste, se situe à un niveau de généralité philosophique qui rend son utilisation par le chercheur difficile en l'état. Aussi a-t-elle fait l'objet d'interprétations nombreuses. Le chercheur en gestion, désireux d'identifier et d'analyser des formes conventionnelles dans l'entreprise, ne dispose que de figures idéal-typiques pré-formatées comme les conventions d'effort, de qualité ou de financement. Des essais d'opérationnalisation ont été proposés pour accéder à la singularité des formes conventionnelles, notamment au travers du concept de cité (Boltanski et Thévenot, 1991). Cette axiomatique apparaît plus opérationnelle que celle de Lewis, les auteurs la mettent d'ailleurs en œuvre à de nombreuses reprises dans leurs divers travaux. Leur vocation universaliste est toutefois remise en cause par la hiérarchisation et le croisement des conventions qui conduit à retenir des formes de grandeurs infinies, même à ce niveau de généralité. Toutefois, elle consiste à rechercher dans la philosophie morale les fondements présumés des comportements locaux les plus répandus. Si nous adhérons au principe, nous nous accordons avec les travaux de Gianfaldoni et Richez-Battesti (2004) qui défendent la contingence de l'instrumentalisation des conventions. Le modèle de cité³ qu'ils développent souffre lui aussi de faiblesse dans sa mise en œuvre pour l'analyse des processus en raison des axiomes proposés. En sciences de gestion, Gomez (1994) s'inscrit dans la lignée de Lewis et complète son axiomatique par deux critères : situation d'incertitude et procédure de résolution stable. Une telle stabilité tient autant au conformisme qu'à la dépendance du passé. Nous souhaitons ici distinguer la convention dans ses dimensions statiques et dynamiques. Afin d'opérationnaliser le concept de convention, nous mobilisons la grille d'identification proposée par Maymo (2006) (tableau 1) :

³Le modèle de cité se caractérise par six axiomes : commune humanité, principe de dissemblance, commune dignité, ordonnancement des états, formule d'investissement, bien commun.

Critère	Pré-opérationnalisation des critères
Interaction	La réalisation d'une tâche dépend de l'action de plusieurs acteurs ou objets. L'interaction se caractérise par la co-action de deux acteurs, hommes ou objets pour la réalisation d'une tâche.
Situation incertaine	Les événements futurs ne sont pas probabilisables. L'absence de procédure ou de règles formelles (gammes opératoires, modes d'emplois...). Les acteurs justifient leur action par des « <i>c'est comme ça</i> ».
Récurrence	Action qui se reproduit, qui se répète. On l'oppose à l'action unique : c'est par exemple le cas d'une opération importante en termes de volume de crédit ; ce dossier suivra alors un processus de validation <i>ad hoc</i> .
Repère	L'action conventionnelle est remarquable : elle est foyer de convergence, elle donne sens à des objets qui servent d'étalon pour le jugement La convention s'accompagne d'une échelle de mesure pour l'évaluation des actions. Le repère permet d'évaluer l'action en fonction de ce qui est jugé régulier, conforme, normal.
Procédures de choix arbitraire	L'acte rationnel est celui qui suit la convention : la convention est « indifférente » et potentiellement inefficace. Il existe au moins une alternative envisageable : son existence suffit à valider le critère. La recherche d'alternative repose sur le calcul, l'intuition ou l'imagination.
Absence de menace	L'absence de menace explicite est identifiée lorsqu'aucune mesure coercitive ne contraint les acteurs à suivre la régularité, ou à suivre une alternative.
Le conformisme	L'acteur reproduit l'action des autres joueurs sans se poser la question de son efficacité. La question du pourquoi de l'action ne se pose pas ; les acteurs suivent la pratique conventionnelle parce que les autres font de même. La convention est suivie par le plus grand nombre en référence à des signaux qui informent de son caractère universel.

Tableau 1 - Les critères associés à une convention

Cette grille construite à partir de l'analyse d'une série de définitions du concept de convention largement reconnues par les tenants du conventionnalisme vise l'identification en l'état des conventions en place. En identifiant le contexte, le contenu et le suivi, cette grille est largement applicable à l'analyse de l'appropriation des forums. Premièrement, la convention se développe dans un contexte d'interaction marqué par l'incertitude sur la coordination en dehors de l'usage du forum. La multiplication des interactions, critère de récurrence, est nécessaire à l'instauration de la convention dans une population ; le forum, carrefour d'échanges, se pose clairement comme cette interface des interactions. Deuxièmement, la convention informe des volontés et des pratiques dans l'entreprise : la « bonne » adoption du forum est aussi l'adoption de valeurs post-bureaucratiques. Elle est arbitraire et coordonne les comportements plutôt que le contenu même de la convention ; par définition, le forum diffuse de nouvelles normes et règles dans l'organisation. Troisièmement, la sélection des conventions apparaît davantage être un accident historique et situé que le résultat d'une rationalité objective. Les acteurs adoptent une convention par conformisme et sans avoir besoin de menaces pour y souscrire ; la pratique du forum, lorsqu'elle est explicitement adoptée par les acteurs, devient légitime.

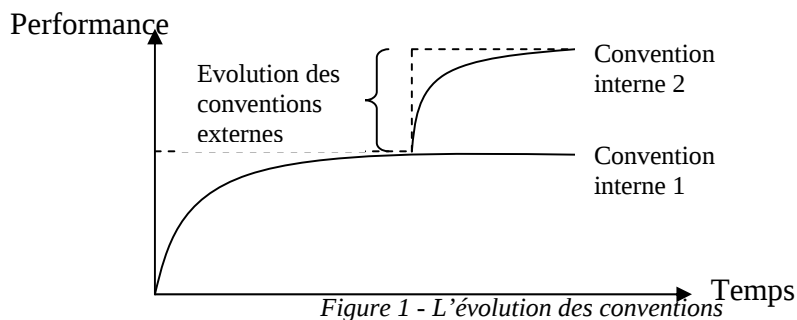
Cette grille de lecture peut ainsi être mobilisée dans le cas bancaire pour identifier la convention d'appropriation du forum. Son suivi et son pilotage appellent une réflexion sur sa dynamique.

2.2 LE FORUM AU CŒUR DE LA DYNAMIQUE DES CONVENTIONS

L'explication du fonctionnement des conventions est à rechercher dans les interactions entre les conventions, l'individu et les collectifs. La convention est une entité autonome au même titre que l'individu. Sa dynamique est un processus de resocialisation des acteurs socialisés, ici l'absence de relation entre administratifs et commerciaux, et de construction de leur espace de coordination.

2.2.1 Les déterminants de l'évolution

Les règles se constituent lors de ratés dans la coordination et de conflits d'interprétation (Livet & Thévenot, 2004). Ces moments de remise en cause de la capacité du collectif à assurer la coordination sont critiques. La difficulté rencontrée dans la coordination s'accroît avec le nombre de régimes de coordination alternatifs. Chaque population, administratifs et commerciaux, banquiers et clients, a son propre régime de coordination, établit ses propres critères de justice et renforce son autonomie vis-à-vis des autres. Des compromis sont nécessaires entre ces représentations pour que la coopération soit possible. Le décalage croissant entre la fossilisation de certaines pratiques bureaucratiques et la réactivité attendue par le client en est l'illustration. Dans la figure 1, l'évolution des attentes du client (convention externe) appelle l'abandon de la convention interne 1 au bénéfice de la 2. Le forum est ici mobilisé comme levier de transition.



La coordination des activités d'une firme est ainsi un enchevêtrement relationnel où les mondes ont un poids variable selon les métiers (Assens, Baroncelli, Froehlicher, 2000). Ces régimes conventionnels de coordination procèdent des interactions sociales dans une dynamique interne de régularisation des comportements et des croyances (Quéré, 1993). L'interface entre les conventions ménage un espace de délibération à l'acteur. Ce dernier partage des représentations avec différents groupes, personnels ou professionnels, commercial et/ou administratif, client ou

banquier, et impacte les représentations des membres de ces groupes avec plus ou moins de poids en fonction de la légitimité et des outils dont il dispose. Le forum, interface virtuel relationnel, se positionne alors comme cet espace de jeu possible, cette solution au risque de non-coordination.

Les confrontations entre les régimes s'accompagnent de tensions dans les relations (Dodier, 1993). Elles annoncent l'effondrement, le renforcement ou le compromis des mondes (Isaac, 1996), ici la transition vers un modèle post-bureaucratique. L'accord entre les acteurs permet aux « *plus forts et plus nombreux d'apparaître* » (Eymard-Duvernay, 1994). Dans cette perspective, la négociation est au cœur de l'évolution des conventions. « *C'est dans la communication que s'élaborent et se négocient les contextes et les règles d'action, que sont maintenues et transformées la position et les relations entre acteurs.* » (Giroux & Giordano, 1998, p.146). Le forum peut s'apparenter à ce contexte de négociation et de compromis : les nouvelles normes de comportement procèdent des marchandages obéissant à des rationalités situées (Peyton Young, 1996). Le processus conventionnel démarre et s'auto-entretient dans le cadre de ces négociations.

2.2.2 Le processus conventionnel

Les acteurs dessinent « *le schéma de leurs relations sociales futures...Ils construisent une machine qui pense et prend des décisions en leur nom* » (Douglas, 1989, p.80). Le processus d'institutionnalisation de la convention est présent *in nucleo*. C'est la possibilité d'alternative qui crée la dynamique (figure 2).

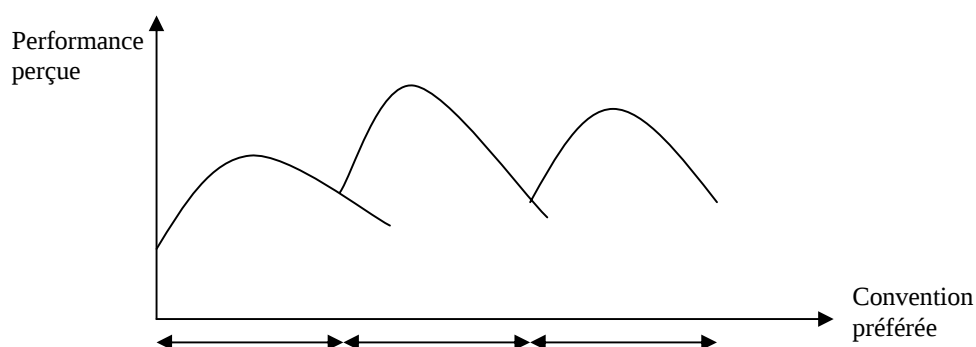


Fig. 2 – la dynamique conventionnelle

La succession des régimes conventionnels invite à une caractérisation de leur cycle de vie. Essentiellement deux grandes étapes sont retenues : la genèse et la stabilisation. Les caractéristiques sont résumées dans le tableau suivant (tableau 2) :

Phase	Caractéristique
Genèse	sens du collectif (Reynaud, 1989) ; sélection de la forme organisationnelle (Boyer et Orléan, 1994) ; arbitrage, justice (Boltanski et Thévenot, 1991) ; compromis (Thévenot, 1985) ; doute (Amblard, 2003) ; équilibration, (Lorino, 1995) ; enchaînement accord / désaccord (Eymard – Duvernay, 1994)
Stabilisation	contrainte d'universalité immédiate (Olson, 1966 ; Boyer, Orléan, 1994) ; ajustement des croyances (Quéré, 1993) ; généralisation de proche en proche (Thévenot, 2006) ; reconnaissance de la convention (Leibenstein, 1987) ; don contre don (Batifoulier, Cordonnier, Zenou, 1992) ; conservatisme (Reynaud, 1989)

Tableau 2 – Les caractéristiques des cycles de vie des régimes conventionnels

Salais (1993) distingue deux cas polaires : lorsque la convention est admise, la négociation est inscrite dans le cadre des règles ; lorsque la convention est en débat, la négociation porte sur les règles. La coordination peut donc être atteinte par la convergence des attentes réciproques sur l'action (Lewis, 1969) ; dans notre étude, lorsque les acteurs s'attendent à ce que chacun adopte le forum. Mais l'accord n'est jamais définitif : le processus conventionnel est un incessant mouvement d'arrangement de proximité et de négociation (Salais, 1986). La dynamique conventionnelle assure l'actualisation et l'ajustement tacite des croyances et des attentes partagées (Quéré, 1993) : les accords définis dans les relations de proximité sont généralisés de proche en proche (Boltanski & Thévenot, 1991) puis abandonnés, l'acteur se séparant du régime conventionnel. L'analyse dynamique suppose l'existence de forces qui motivent les acteurs à la coordination. La question de l'équilibre est congruente à celle de la coordination. L'équilibre constitue un enjeu pour la coordination, mais celui-ci ne peut être définitif.

Young (1993), puis Jacobsen, Jensen et Sloth (2000) en information incomplète, expliquent l'existence d'un équilibre inefficent par le rôle des croyances sur le comportement des autres joueurs. C'est l'existence d'une convention qui permet de résoudre l'indétermination en focalisant les décisions (Schotter, 1981). Dans cette perspective, le forum, forme institutionnelle, est un outil adaptatif indispensable à la coordination (Thévenot, 1985). Il faut donc diffuser la bonne appropriation du forum, celle qui est au service des objectifs stratégiques de l'entreprise.

3. LA DIFFUSION DE LA CONVENTION D'APPROPRIATION DU FORUM

Avant de s'intéresser dans le détail à la diffusion de la convention d'appropriation du forum, nous nous attarderons sur la théorie de la diffusion des conventions en général (choix des critères exogènes). Puis, nous identifierons les leviers de pilotage de l'appropriation du forum (choix des critères exogènes).

3.1 LA DIFFUSION DES CONVENTIONS

Les différents travaux sur la diffusion des conventions font référence à des modèles issus des sciences dures. On pourra, par exemple, reprendre des modèles issus de la biologie (virologie, neurologie, reproduction), de la physique (nucléaire, phonique, tectonique, lumière) ou de la météorologie. Certains d'entre eux ont déjà été repris en sciences humaines pour étudier les rumeurs, le mimétisme ou la diffusion des conventions : percolation (Pajot, 2001) et héritage (Lorino, 1995), deux modèles mobilisant des logiques de jeu et de fractales. Ces modélisations s'inscrivent en cohérence avec les travaux écologistes et évolutionnaires.

D'un point de vue écologiste, l'évolution s'explique par l'élimination des règles dominées alors que d'un point de vue évolutionniste, l'évolution se fait par l'émergence de nouvelles règles par mutation (Axelrod, 1992). Autrement dit, l'utilisation du forum viendrait prendre la place d'autres outils de coordination (écologiste), moins efficaces, ou se substituerait aux anciennes pratiques (évolutionniste). Les deux explications, non exclusives, se complètent : le régime futur de coordination garde les traces de ses prédécesseurs. Les travaux évolutionnaires mettent en avant la stabilité de cette stratégie évolutionnaire (Lewis, 1969 ; Sudgent, 1989 ; Gomez, 1994) et ont donné lieu à des formalisations par la théorie des jeux (tableau 3) :

Théorie des jeux évolutionnaires	Pour Schotter (1981), la théorie des jeux évolutionnaires explique sous forme de modélisation l'apprentissage et les phénomènes d'auto renforcement dans la sélection d'un équilibre. Elle permet de « <i>montrer en quoi les mécanismes d'interaction entre une multitude d'individus permettent d'aboutir à la formation des conventions (Young, 1996) définies comme des stratégies dont la stabilité se mesure à la résistance de ces dernières à des chocs exogènes ponctuels (Maynard Smith, 1982) ou stochastiques (Young, 1993).</i> » (Bernard & Vicente, 2000, p.100). Selon Schelling (1960), dans le jeu à somme nulle, tout ce qui est gagné par l'un est perdu par l'autre. Si l'on reproduit un nombre de fois suffisant cette opération, on obtient un jeu dans lequel les gains des joueurs sont déterminés par le fait qu'ils ignorent les actions dominées, chacun attendant des autres une telle ignorance des actions dominées.
Modèle évolutionnaire de Young (1996)	Pour un même état de la nature initial, plusieurs monde possibles peuvent émerger et dépendent des aléas, du passé. Un effet local de conformité se conjugue à un effet global de diversité. La convention se transforme pour s'adapter aux menaces qu'elle subit. Ce modèle se décompose en plusieurs étapes: au départ les services ont une unique convention bien implantée (local conformity). Puis au niveau global, ceux qui n'interagissent pas opèrent selon différentes conventions (global diversity) de sorte qu'une convention établie ne durera pas toujours, si l'on attend suffisamment apparaîtra un nouveau régime (punctuated equilibrium).

Tableau 3 - Tableau comparatif des modèles de diffusion des conventions

La dynamique des conventions tient compte des interactions locales entre les individus et des

perturbations aléatoires. Elle relie les dimensions individuelles et collectives de l'organisation et permet d'expliquer comment des évolutions marginales peuvent entraîner des variations importantes dans le régime de coordination (Eymard-Duvernay, 1989 ; Gomez, 1997). Différents facteurs expliquent ces accidents historiques.

Dans leurs interactions, les acteurs définissent la structure d'action, institutionnalisent certaines pratiques et en éliminent d'autres (Boyer et Orléan, 1994). Cette construction sociale est située en un lieu et en un temps. Le caractère numérique du forum n'en définit pas moins, pour autant, une structure spatiale aux interactions. Pour Young (1996), il faut aussi tenir compte de la structure spatiale dans l'évolution de la convention. La structure d'interaction et de coordination détermine l'évolution de la population et l'apparition d'acteurs critiques. Il existe une translation des rapports et des proximités qui ne sont plus physiques, mais thématiques : dans le forum bancaire, un conseiller en agence sera plus proche d'un agent de production s'ils échangent tous deux sur une question de taux de crédit que de son voisin d'agence qui vend au même moment un produit d'assurance. Les groupes sont hiérarchisés du centre (l'élite) vers la périphérie (la masse qui reprend les idées sans se poser de questions). Plus un individu est en contact avec des individus se coordonnant sur la même base, plus son utilité s'accroît et avec elle celle de la convention. (Pajot, 2001). Ce sont les situations des agents frontaliers⁴ qui sont déterminantes dans la diffusion ou non de l'innovation. La structure spatiale est alors déterminante de l'appropriation de la convention. Elle fait référence aussi bien à l'espace physique que social ou technique ; elle est contextualisée dans le temps.

<i>Critère diffusion endogène 1 : structure spatiale (agents frontaliers,...)</i>

L'appropriation du forum, comprise comme un phénomène conventionnel pose alors la question de la masse critique. Il existe une « *barrière de potentiel* » à franchir pour changer de potentiel (Boyer et Orléan, 1994). Cette barrière est une sorte de masse critique au sens de Schelling. Le seuil critique n'est pas le même pour tous car il existe des personnes qui adhèrent plus facilement à un mouvement. Cela justifie la décision de faire des groupes de petite taille, des noyaux durs. Si on fait des petits groupes où l'on mélange les plus et les moins motivés de la population totale, alors les membres de la population locale atteindront plus rapidement leur masse critique et cela motivera les moins motivés. Le phénomène de polarisation apparaît comme une autre

⁴ Plé (2002) s'intéresse au rôle joué par le client bancaire et à l'appartenance du conseiller à plusieurs réseaux sociaux. C'est parce qu'il est frontalier entre plusieurs mondes que le chargé de clientèle a l'information.

prescription pour faciliter l'appropriation du forum : toute personne possédant certaines caractéristiques cherchera à ne pas se trouver en minorité et se déplacera vers la population qui possède les mêmes caractéristiques, de sorte que les membres d'une équipe possèdent des caractéristiques communes (Schelling, 1980)⁵.

<i>Critère diffusion endogène 2 : masse critique et polarisation</i>
--

Outre ces caractéristiques endogènes au processus conventionnel, les leviers de pilotage de l'appropriation des forums peuvent s'étudier selon une logique exogène.

3.2 L'IDENTIFICATION DE LEVIERS DE PILOTAGE DE L'APPROPRIATION DES FORUMS

A ce stade, l'enjeu est celui de l'action sur les représentations en vue d'une coordination efficace. Il s'agit de jeter le doute sur les pratiques bureaucratiques non efficaces et convaincre de la capacité à engendrer d'autres pratiques post-bureaucratiques. L'entreprise modifie la convention par action sur les discours, et le dispositif technologique la rend convaincante ou jette sur elle la suspicion (Gomez, 1997) : le changement de convention nécessite une reconstruction collective des repères de coordination ; pour cela, deux leviers, la confiance (1) et l'exemple du leader (2).

3.2.1 Le pilotage par la confiance

L'appropriation du forum dépend de la confiance que les acteurs placent dans sa capacité à assurer la coordination sur les plans cognitifs et relationnels. Pour Boyer et Orléans (1994), la confiance placée dans la convention, ici le forum, va dépendre de sa morphologie : signaux, canaux d'information, espaces laissés à l'interprétation, complexité et cohérence de l'information. Lorsque les signaux se confirment, la convention gagne en cohérence : elle est plus convaincante. La sélection de la convention appropriée répond alors à une logique de croyance dans la capacité du forum.

La conviction est déterminante du changement : si l'acteur doute de la capacité du forum à assurer la coordination, il s'en détourne et s'implique dans d'autres pratiques plus convaincantes. Comme alternative à la convention dominante, le forum doit persuader de sa capacité à assurer

⁵ Le processus de conformisation peut laisser place à un effet de polarisation. « *Lorsqu'elle s'effectue vers la position minoritaire dans un groupe particulier, elle va dans le sens d'une tendance prévalente dans des groupes extérieurs idéologiquement saillants sinon dominants* » (Maisonnette, 1991 p. 246).

une coordination efficace, préférable. En effet, dans la phase de remise en cause conventionnelle, les acteurs font un choix. Une fois délimitée, la convention sera adoptée par mimétisme. Les comportements déviants et non coopérants de la population marginale signifient que ces individus ont davantage confiance dans la convention alternative. Les problèmes signalent, sous la forme de critiques d'acteurs, la possibilité de rupture dans la coordination. Ils érodent la convention en place.

La difficulté rencontrée par le forum en tant qu'outil de liaison est qu'il doit s'imposer au côté d'autres pratiques. La reconnaissance de l'existence du forum par la population majoritaire montre que l'univers dont il est le véhicule (une autre façon d'agir dans l'organisation) est une solution pour la coordination. Elle est à la base de la suspicion dans la convention en place et de la dynamique chez Lewis (1969). La convention qui s'impose est celle qui fournit, pour l'individu, l'ensemble de symboles le plus cohérent avec la situation et qui permet à l'individu d'échapper à l'incertitude lorsque sa décision dépend de celles des autres (Reynaud, 1989 ; Gomez & Jones, 2000). La plupart des conventions établies, issues des pratiques ancrées dans l'organisation, sont à même, face à une contestation, d'appuyer leur prétention à la légitimité quant à leur adéquation au contexte (Douglas, 1989). Or, on l'a vu, ces pratiques ne sont plus cohérentes avec les objectifs de qualité requis par la logique d'entreprise concurrentielle.

Les conventions sont susceptibles d'être remises en question et de voir la confiance que les acteurs y placent s'atténuer. Lorsque la population d'une entreprise se transforme, le cœur du système se déporte avec les jeux de pouvoir ; c'est le cas du recrutement massif de commerciaux dans les banques qui contribue à transformer les cartes du pouvoir au profit du *front office* et ainsi à la redéfinition des conventions dominantes : le *back-office* doit collaborer avec le *front*. La convention se diffusera d'autant plus facilement qu'elle sera compatible avec les régimes historiques. La confiance dans la convention alternative jette la suspicion sur la convention historique en suivant les mailles du réseau social. Les populations qui suivent les conventions sont au cœur du système alors que celles qui sont situées à la marge ont une information altérée et réduite. Cette pénurie d'information est perçue comme une défaillance de la convention par les marginaux. Elle conduit à une atténuation de la confiance que les acteurs situés dans cette partie du réseau social lui portent.

La critique agit sur les représentations comme préalable au changement. Elle érode la confiance

que les acteurs portent à la convention et les prédispose au changement. Le doute est jeté lorsque suffisamment de signaux viennent remettre en cause la force de conviction de la convention. Ces signaux peuvent prendre la forme d'objets, de dispositifs techniques ou réglementaires, de discours ou d'actions. Lorsque des individus relevant de mondes différents partagent une même situation, des conflits latents ou explicites sont présents (Reynaud, 1989). Ce sera le cas dans l'entreprise lorsque deux logiques de calcul se rencontrent, l'une étant attachée au respect des pratiques établies, l'autre à l'adoption de nouvelles pratiques. Pour Froehlicher (2000), la suspicion des conventions vient des acteurs qui veulent modifier le dosage des idéaux-types (conçus comme conventions) dans leur enchevêtrement. Cette suspicion est crédibilisée par le soutien des objets qui assurent le passage d'un équilibre conventionnel à un autre.

Ces épreuves sont ainsi le théâtre de « disputes » où chacun cherchera à convaincre l'autre et à se prouver que sa croyance sur le monde (confiance ou défiance, fidélité ou tromperie) est la plus justifiée (Boltanski et Thévenot, 1991). Ces moments sont déterminants dans la vie d'une convention car ils peuvent conduire à la relativisation des positions comme à leur renforcement.

<i>Critère diffusion exogène 1 : les signaux</i>

3.2.2 Le pilotage charismatique

Nombre d'auteurs situent la genèse des conventions dans l'action essentielle d'un leader charismatique, homme précurseur, éclairé par les idées du temps. C'est par exemple le cas de Schumpeter (1935) ou de Keynes (1936). D'autres auteurs y voient l'œuvre d'acteurs périphériques, de déviants et de non-conformistes aux ambitions spéculatives (Eymard-Duvernay, 1994 ; Orléan, 1989). La confiance placée dans le leader permet l'économie des coûts de négociation. Lorsqu'il s'engage, le collectif le suit.

L'image Gémellaire peut être reprise lorsque l'on traite du leader : leader et looser sont les deux alternatives pour un même caractère, être le fer de lance d'une convention. Tous deux sont déviants de l'alternative, l'un est suivi, l'autre non pour l'instant. La perspective de la dynamique des groupes apporte une explication synthétique et compatible avec l'approche conventionnaliste : *« le déviant créateur n'est pas seulement un précurseur imaginaire mais un sujet plus sensible que d'autres à certaines urgences latentes ; il se définit plus par son rôle social que par sa personnalité. Aussi bien le novateur efficace n'est-il point isolé mais entouré de disciples ou de partisans qui constituent une équipe active d'influence »* (Maisonnette, 1991,

p.246). Le leader a alors un rôle de coordination égocentrique : il construit le monde autour de lui et de son projet. Il est avant tout un déviant socialisé. Il y a une innovation si l'utilité à suivre la nouvelle convention est perçue plus importante pour l'individu marginal qui est au contact de la convention alternative. Un individu isolé ne peut pas davantage changer une convention à lui seul que changer un homme. « *Il y a dans tout dément un génie incompris dont l'idée qui luisait dans sa tête fit peur, et qui n'a trouvé que dans le délire une issue aux étranglements que lui avait préparés la vie* » (Artaud). En revanche il peut participer à son évolution de façon plus ou moins directe, plus ou moins sensible en réalisant notamment des coups stratégiques (Schelling, 1980).

« *Le réseau particulier d'un acteur peut expliquer la forme finale d'une institution* » (Livet & Thévenot, 2004, p.166). L'individu affecte son environnement car il est l'ambassadeur d'un régime de coordination. En changeant de service, un salarié va influencer à la fois le service dans lequel il se trouvait auparavant et le nouveau service. Le salarié tolérant acceptera les changements de poste car il admet de se trouver en minorité au sein d'une majorité. Dans ce cas, la déviance acquiert une réalité de plein droit (Berger & Luckman, 1966). On distingue alors le leader charismatique, le guide et les personnages emblématiques, icônes ou martyres. Mais chaque individu est à la fois guide, icône et suiveur d'une convention. Pour que l'individu soit à l'origine d'un basculement du régime, il faut que son action puisse déclencher une suite de coordinations et de réactions auprès des autres acteurs (Livet, 1998).

Lorsque les justifications habituelles ne sont plus générales et universelles mais au contraire un détail sans importance, l'ordre de grandeur et les positions de chacun des membres sont remis en question. Celui qui autrefois était grand devient petit parce qu'il n'apporte pas de solution au groupe. Au contraire, celui qui était petit autrefois, c'est-à-dire celui qui était reconnu déviant apparaît comme une solution envisageable dans le vide rationnel qui n'est plus comblé par la convention.

<i>Critère diffusion exogène 2 : la déviance</i>
--

CONCLUSION

La mise en place d'un forum au sein d'une organisation post-bureaucratique soulève les points déjà signalés par Lewis en 1969 : “*what is not conventional among narrow-minded and inflexible people, who would not know what to do if others began to behave differently, may be*

conventional among more adaptable people. What is not conventional may become conventional among news arrives of aliens who have differently; or when somebody invents a new way of behaving, even a new way no one adopts” (p.75).

Cette technologie, au service d’une coordination plus efficace en interne et d’une meilleure performance dans le service au client, nécessite un temps et des conditions d’appropriation qui varient en fonction des pratiques et des forces en présence. La prise en compte des contextes organisationnel et culturel est d’autant plus prégnante dans le cas d’organisations bancaires souffrant d’inertie structurelle et confrontées à des environnements turbulents et incertains.

Or, l’objectif de départ de cette recherche est de participer dans les mois à venir à la mise en place d’un forum au sein de la Banque Postale. Depuis le 1er janvier 2006, cette institution est autorisée à vendre des crédits immobiliers. Cela correspond à une petite révolution pour elle. Elle veut donc en profiter pour dépoussiérer son image et renouveler fortement la qualité de ces services. Ces réaménagements semblent devoir passer par une remise en cause de pratiques bureaucratiques. Le forum se pose alors comme un des leviers de cette reconfiguration.

En vue de la recherche-action, nous proposons ainsi une grille de lecture du processus conventionnel d’appropriation du forum (tableau 4) :

Etapas du cycle de vie			
Grille de lecture		Genèse	Stabilisation
Critères endogènes	Structure spatiale	Bureaucratie dominante / cloisonnement	Le forum comme organisation transversale alternative
	Masse critique et polarisation	Un seul group homogène et quelques déviants qui sont soumis	La majorité adopte la forum
Critères exogènes	Les signaux	Dans l’air du temps Informels	Adoption puis généralisation du nouveau système Formels
	La déviance	Minoritaire	Majoritaire

Tableau 4 - La grille de lecture du processus conventionnel d’appropriation du forum

BIBLIOGRAPHIE

- Amblard M. (2003), « Vers une théorie sur la dynamique des conventions », in *Conventions & management*, De Boeck Université, p. 139-158.
- Assens C., Baroncelli A., Froehlicher T. (2000), « Le pilotage des réseaux organisationnels : une approche relationnelle et conventionnaliste des modes de coordination », *Congrès de l'AIMS*, mai, 22 p.
- Axelrod R. (1992), *Donnant donnant : théorie du comportement collectif*, coll. Sciences Humaines, 235 p.
- Barcet A., Bonamy J. (2002), « TIC et production de services: redéploiement de l'offre dans une économie de réseaux », *Cahiers de management technologique*, vol 12, n°1, p.17-33
- Barley, S. (1986), "Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, p. 78-108
- Batac J., Pallas V. (2007), « La bureaucratie en travers ou les travers de la bureaucratie : la transversalité dans les banques est-elle légitime ? », Congrès de l'AIMS, Montréal, juin
- Batifoulie P., Cordonnier L., Zenou Y. (1992), « L'emprunt de la théorie économique à la tradition sociologique: le cas du don contre don », *RE*, n°5, p. 917-946
- Berger P., Luckmann T. (1966), *La construction sociale de la réalité*, Armand Colin, 288 p.
- Bernard P., Vicente J. (2000), « Modèles décentralisés d'interactions et coexistence spatiale des modes de coordination », *REI*, n°93, p.95-116
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification: les économies de la grandeur*, Gallimard NRF essais, 483 p.
- Boullier D. (2001), « Les conventions pour une appropriation durable des TIC », *Revue de sociologie du travail*, vol. 43, n°3, p. 369-387
- Boyer R., Orléan A. (1994), « Persistance et changement dans les conventions: deux modèles simples et quelques illustrations », in *Analyse économique des conventions*, PUF, p. 243-271
- Cohendet P., Créplet F., Dupouët O. (2006), *La gestion des connaissances – firmes et communautés de savoir*, Economica, Coll. Gestion, 206 p.
- Dameron S. (2001), « Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation », *Congrès de l'AIMS*, juin, 29p.
- Dodier N. (1993), « Les appuis conventionnels de l'action éléments d'une pragmatique sociologique », *Réseaux-Communication-Technologie-Société*, p. 63-85
- Douglas M. (1989), *Comment pensent les institutions*, La Découverte, 180 p.
- Eymard Duvernay F. (1989), « Conventions de qualité et formes de coordination », *RE*, n°2 p. 329-359
- Eymard-Duvernay F. (1994), « Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens », in *Analyse économique des conventions*, PUF, p. 307-334
- Favereau O. (1999), « L'économie des conventions et le constructivisme en économie », dans *GRASCE - Entre systémique et complexité, chemin faisant... Mélanges en hommage à Jean-Louis Le Moigne*, PUF, p.47-61.
- Froehlicher T. (2000), « La dynamique de l'organisation relationnelle: conventions et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement organisationnel », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, juin, p.113-143
- Gianfaldoni P., Richez-Battesti N., (2004), « Coordination de réseaux et proximité : règles, procédures et conventions », The 4th Congress on *Proximity Economics: Proximity, Networks*

and Co-ordination, IDEP - LEST - GREQAM - Groupe de Recherche Dynamiques de proximité, 17 et 18 juin, Marseille

Giroux N., Giordano Y. (1998), « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p.139-168.

Gomez P.Y. (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Economica, Recherche en gestion

Gomez P.Y. (1997), « Information et conventions : le cadre du modèle général », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, n° 112, p. 64-77

Gomez P-Y, Jones B. C. (2000), « Conventions: an interpretation of deep structure in organizations », *Organization. Science*, vol.11, n°6, p. 696-708

Huault I. (1997), « Microinformatique et organisation du travail: paradoxe et complexité d'une relation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°20, p.19-40

Isaac H. (1996), « A Propos de l'épistémologie et de la méthodologie de l'ouvrage de L. Boltanski et L. Thévenot: "De la justification" », *Cahiers de recherche CREPA*, avril, n°34, 26 p.

Jacobsen H.J., Jensen M., Sloth B. (2000), "The evolution of conventions under incomplete information", *Working paper University of Copenhagen Paper cop.*, JEL C72, 42 p.

Keynes J.M. (1936), *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, 407p.

Lamarque E. (2005), *Management de la banque: risques, relation client, organisation*, Pearson Education.

Lave, J & Wenger E. (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge: Cambridge University Press

Leibenstein H. (1987), *Inside the firm: the efficiencies of hierarchy*, Harvard University, 276 p.

Leray Y., Joyau A. (2000), « Gestion des emplois compétences et gestion de la structure organisationnelle : l'expérience d'un établissement bancaire de petite taille », *Gestion 2000*

Lewis D.K. (1969), *Convention A Philosophical study*, Blackwell Publisher, 220 p.

Livet P., Thévenot L. (2004), « Les catégories de l'action collective », in *Analyse économique des conventions*, dir A. Orléan, PUF, p. 163-191

Lorino P. (1995), *Comptes et récits de la performance - Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Les éditions d'organisation, 285 p.

Maisonneuve J. (1991), *La dynamique des groupes*, PUF

Marciniak R., Rowe F. (1997), *Systèmes d'information, dynamique et organisation*, Economica

Martinet A. C. (1996), *Management stratégique : organisation et politique*, Paris, Ediscience international, 118 p.

Maymo V. (2006), *La coordination intraorganisationnelle*, Thèse de doctorat de gestion, Université Bordeaux 4

Maynard Smith, J. (1982), *Evolution and the Theory of Games*, Cambridge University Press.

Mucchielli A. (1998), *Approche systémique et communicationnelle des organisations*, Armand Colin, 160p.

Olson M. (1966), *Logique de l'action collective*, PUF, 200 p.

Orléan A. (1989), « Pour une approche cognitive des conventions économiques », *RE*, n°2, p.241

Orlikowski, W. (1992), "The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations", *Organization Science*, Vol. 3, n°3, p. 398-427

Orlikowski, W. (2000), "Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations", *Organization Science*, Vol. 11, n°4, p. 404-428).

Orr, J. (1996). *Talking about machines : An ethnography of modern job*, Ithaca, NY : IRL Press.

Pajot (2001), « Percolation et économie », *Thèse de doctorat de Gestion*, Nantes, 531 p.

Peyton Young H. (1993), "The Evolution of Conventions", *Econometrica*, n°61, p. 57-84.

- Peyton Young H. (1996), "The economics of convention", *Journal of economic perspectives*, printemps, vol.10, n°2, p.105-122.
- Peyton Young H. (1998), "Conventional contracts", *Economic Studies*, vol. 65, p.773-792.
- Plé L. (2002), « La co-construction des conventions comme mode de coordination des canaux de distribution : le cas de la convention d'appropriation », *CREPA Paris-Dauphine*, 34 p.
- Quéré L. (1993), « A-t-on vraiment besoin de la notion de convention ? », *Réseaux, Communication technologique, Société*, n°62, novembre-décembre, p. 19-42
- Reix R. (2004), *Systèmes d'informations et management des organisations*, Vuibert, 5ème édition, 167 p.
- Reynaud J.D. (1989), *Les règles du jeu - L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 306 p.
- Salais R. (1993), « Conventions et mondes possibles », *Réseaux, Communication technologique, Société*, n°62 novembre-décembre, p. 131-135
- Salais R. (1986), *Les formes de la négociation in le travail : marché, règles, conventions*, Economica, p. 17-28
- Schelling T.C. (1960), *Stratégies du conflit*, PUF, 295 p.
- Schelling T.C., (1980), *La tyrannie des petites décisions*, PUF, 247 p.
- Schotter A. (1981), *The economic theory of social institutions*, Cambridge University Press.
- Schumpeter J. (1935), *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz, 364 p.
- Sugden R. (1989), "Spontaneous Order", *Journal of Economic Perspective*, vol.3, n°4, p.116.
- Thévenot L. (1985), « Les investissements de forme », in *Conventions économiques*, PUF, p. 21-72.
- Thévenot L. (2006), *L'action au pluriel : sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte
- Wenger E. (1998), *Communication of Practice, Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press