



**HAL**  
open science

# Une étude de l'appropriation d'un dispositif d'accompagnement de la transformation numérique en continu

Clotilde Coron, Jean-Loup Richet

► **To cite this version:**

Clotilde Coron, Jean-Loup Richet. Une étude de l'appropriation d'un dispositif d'accompagnement de la transformation numérique en continu. *Systèmes d'Information et Management*, 2021, 26 (3), pp.35-65. halshs-03281292

**HAL Id: halshs-03281292**

**<https://shs.hal.science/halshs-03281292v1>**

Submitted on 26 Dec 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Une étude de l'appropriation d'un dispositif d'accompagnement de la transformation numérique en continu**

Clotilde Coron et Jean-Loup Richet

Version acceptée par *Systèmes d'Information et Management*

Coron C. et Richet J.L. (2021), « Une étude de l'appropriation d'un dispositif d'accompagnement de la transformation numérique en continu », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 26, n° 3, p. 35-65

## **Résumé :**

La littérature sur la transformation numérique (TN) reste généralement concentrée sur le processus de transformation, mais s'intéresse peu à l'accompagnement que nécessite la TN en continu. Dans ce travail, nous nous intéressons à l'appropriation d'un dispositif d'accompagnement de la TN, permettant de maintenir la coopération et l'effort d'une TN complexe, contingente, en constante évolution et redéfinition. Comment les différents niveaux d'appropriation d'un dispositif d'accompagnement de la TN coexistent-ils dans une TN en continu ? Pour répondre à cette question, nous avons étudié au moyen d'observation participante et d'entretiens semi-directifs l'appropriation d'un dispositif d'accompagnement de la TN au sein de trois grandes entreprises. Notre travail répond à un manque de recherches sur l'appropriation des dispositifs d'accompagnement de la TN en explorant les trois perspectives identifiées dans les travaux de De Vaujany (rationnelle, socio-politique, psycho-cognitive) à trois niveaux d'analyse (gouvernance, entité, individu) et pour différentes catégories d'acteurs (concepteurs, responsables du déploiement et utilisateurs) amenés à collaborer dans le contexte de l'accompagnement d'une TN.

## **Mots clés :**

Numérisation ; Appropriation ; Transformation numérique ; Accompagnement du changement ; Complexité

## Introduction

La transformation numérique (TN) a donné lieu à une littérature particulièrement féconde en SI, caractérisée par son hétérogénéité et sa richesse conceptuelle (Corbière et al., 2019; Vial, 2019). En effet, la TN est un concept protéiforme, qui prend des définitions variées au sein et entre les communautés académiques et de praticiens (Besson & Rowe, 2012; Chantias et al., 2019; Dudézert, 2018; Vial, 2019), complexifié en français par l'usage incorrect du terme anglais *digital* (Académie Française, 2013).

Ainsi, une partie de la littérature académique sur la TN s'intéresse à l'apparition de nouveaux outils numériques (Autissier, 2014; Bondarouk et al., 2009), aux effets de ces outils sur les pratiques collaboratives en entreprise (Peng & Chanut, 2017) et sur les comportements des clients (Saldanha et al., 2017). La TN est volontiers associée à la transformation de la gestion des données et des connaissances (Trantopoulos et al., 2017), mais également à la création de valeur et à l'innovation organisationnelle (Yoo, 2013; Yoo et al., 2010). D'autres travaux soulignent l'aspect stratégique de la TN (Gregory et al., 2015), permettant de se positionner en rupture sur un marché (Karimi & Walter, 2015; Zhu et al., 2006). Au sein de l'organisation, la TN révolutionne la culture organisationnelle et la structure profonde de l'organisation (Besson & Rowe, 2011; Silva & Hirschheim, 2007). L'organisation qui se transforme doit faire face à l'inertie, à la résistance des employés et aux multiples conflits éclatant au sein de l'organisation sur le sens de la TN (Besson & Rowe, 2012; Kim & Kankanhalli, 2009; Meissonier & Houzé, 2010). Cette multitude de travaux souligne la complexité de la TN (Leonardi et al., 2016; Tanriverdi & Lim, 2017), renvoyant notamment à la multiplicité des acteurs nécessaires pour réaliser la TN (Banker et al., 1998; Benbya & McKelvey, 2006; Gregory et al., 2015; Kallinikos, 2005; MacCormack et al., 2006; Sharma & Yetton, 2007).

Nos travaux s'inscrivent dans la vision du programme de TN comme permettant la redéfinition des services et produits en continu grâce aux SI (Kohli & Melville, 2019). L'organisation est pensée comme un système dynamique évoluant et devant s'adapter en continu (Burnes, 2005, 2009). La TN quant à elle est pensée comme étant en mouvement perpétuel, s'étendant constamment, se recréant, sans véritable fin (Chantias et al., 2019). Dans ce contexte de TN en continu, le dispositif d'accompagnement de la TN a pour ambition d'assurer un alignement entre les différents acteurs (Saint Léger & El Amrani, 2011), de maintenir la coopération et l'effort d'une TN complexe, contingente, en constante évolution et redéfinition. Dans le cadre de ce travail de recherche, nous nous intéressons à l'appropriation d'un dispositif visant à accompagner la TN. Plus précisément, nous mobilisons la grille d'analyse théorique de l'appropriation telle qu'elle a été développée par De Vaujany (2005 ; 2006), qui nous permet de mieux appréhender la mise en œuvre concrète des dispositifs d'accompagnement de la TN en continu. Cette grille d'analyse invite à analyser l'appropriation à l'aide de trois perspectives, qui caractérisent des points de vue d'acteurs spécifiques (De Vaujany, 2006) : rationnelle, socio-politique et psycho-cognitive. Du fait de son caractère protéiforme, la TN peut prendre des acceptions différentes en fonction des communautés d'utilisateurs et générer des pratiques radicalement différentes selon le contexte local, les interactions entre acteurs, etc. Ainsi, rejoignant une littérature émergente en SI développant les perspectives de l'appropriation (Khalil & Duzert, 2014; Tsoni, 2017), nous souhaitons utiliser ces trois perspectives identifiées dans les travaux de De Vaujany (rationnelle, socio-politique, psycho-cognitive), en la mettant en regard avec la complexité des statuts des acteurs (concepteurs, responsables du déploiement et utilisateurs) amenés à collaborer dans le contexte d'une TN. Finalement, nous

traitons donc la question suivante : Comment les différents niveaux d'appropriation d'un dispositif d'accompagnement de la TN coexistent-ils dans une TN en continu ?

Après une revue de la littérature sur la TN, son accompagnement et le cadre conceptuel de l'appropriation, nous présentons les résultats de notre étude d'un dispositif d'accompagnement de la TN déployé au sein de trois grandes entreprises. Au moyen d'entretiens semi-directifs et de séquences d'observation participante, nous avons réalisé trois études de cas séparées (une pour chaque entreprise), puis une analyse comparative conjointe. Nos travaux révèlent le caractère multiniveaux de l'appropriation d'un dispositif d'accompagnement de la TN et le rôle clé de certains acteurs peu étudiés par la littérature sur l'appropriation.

## **1. Revue de la littérature**

Notre revue de littérature explore dans un premier temps le concept de transformation numérique (TN), puis détaille le cadre conceptuel de l'appropriation que nous mobilisons dans notre analyse de l'accompagnement de la TN.

### **1.1. La transformation numérique**

Le terme de transformation numérique, comme son équivalent anglais *digital transformation*, renvoie à une variété d'acceptions, soulignée à la fois par la littérature managériale (Sebastian et al., 2017; Singh & Hess, 2017) et la littérature académique (Corbière et al., 2019; Dudézert, 2018). A l'origine, la notion de numérisation renvoyait exclusivement à la numérisation de processus et modes d'interactions analogiques (textes, signaux, information) (Negroponte, 1996). Cependant, avec le développement de systèmes d'information capables de traiter, stocker, transmettre, interpréter des jeux de données massifs à faible coût, la numérisation est désormais pensée comme transformative (d'où la notion de TN) : elle révolutionne les modes de fonctionnement organisationnels et les modalités de travail (Loebbecke & Picot, 2015).

La littérature sur la TN se caractérise par sa grande hétérogénéité (Besson & Rowe, 2012; Vial, 2019) – tirant ses racines de la multiplicité des définitions du numérique.

Ainsi, une partie de la littérature sur la TN explore les implications de nouveaux outils numériques sur les pratiques collaboratives en entreprise (Peng & Chanut, 2017), la gestion de la connaissance de l'organisation (Trantopoulos et al., 2017), l'innovation et la création de valeur (Yoo, 2013; Yoo et al., 2010) mais également les évolutions des comportements des clients d'une entreprise transformée (Saldanha et al., 2017).

D'autres champs de recherche sur la TN se concentrent sur la nature, le processus et les résultats d'une transformation organisationnelle liée aux SI (Besson & Rowe, 2011). Le numérique est alors pensé comme transformationnel et stratégique (Gregory et al., 2015), venant modifier la culture organisationnelle et la structure profonde de l'organisation (Besson & Rowe, 2011; Silva & Hirschheim, 2007). Ce processus de transformation est risqué et incertain (Mangan & Kelly, 2009; Newman, 2000; Thenoz et al., 2019). Le risque porte sur les spécificités des évolutions des technologies numérique et leur propagation à tous les niveaux de l'entreprise, la transformation des systèmes sociaux et techniques, les structures, technologies et les processus décisionnels (O'Hara et al., 1999). La transformation implique de changer les pratiques managériales, les mécanismes de contrôle et la pensée stratégique (Burke, 2011;

Burke et al., 2008; Gedajlovic et al., 2004), les croyances, structures, valeurs et systèmes enracinés au sein de l'organisation (Malhotra & Hinings, 2013; Silva & Hirschheim, 2007). Cependant, l'organisation qui se transforme doit faire face à l'inertie, à la résistance des employés et aux multiples conflits éclatant au sein de l'organisation sur le sens de la TN (Besson & Rowe, 2012; Kim & Kankanhalli, 2009; Meissonier & Houzé, 2010). Ces conflits peuvent de plus être démultipliés par le fait que la TN nécessite l'implication de différents acteurs, entre autres pour faciliter l'adaptation locale, la collaboration et le partage de connaissances (Ngwenyama & Nielsen, 2014; Richet et al., 2016, 2017).

Notre perspective est celle d'une TN en continu, une cible mouvante (Chantias et al., 2019, p. 12), qui s'étend constamment, se recrée, sans véritable fin (Chantias et al., 2019), et se caractérise par le besoin d'un apprentissage et d'une amélioration continus (Auer & Reponen, 1997). Dans ce contexte de TN en continu, les dispositifs d'accompagnement ont pour ambition d'assurer un alignement entre les différents acteurs. Des sous-champs de recherches se sont constitués autour de l'usage continu des NTIC, ou encore des habitudes liées à ces usages (Bagayogo et al., 2014; Limayem et al., 2007).

## **1.2. La conduite du changement dans le champ des Systèmes d'Information**

Les recherches sur la conduite du changement en SI mettent en avant l'importance de la planification et du pilotage de la TN (Klaus & Blanton, 2010; Vial, 2019) pour permettre au management de contrôler efficacement la dynamique émergente de la TN et de conserver une visibilité sur le planning et les coûts (Chen et al., 2009; Sia & Soh, 2007; Wei et al., 2005).

Il existe une riche et ancienne littérature en SI sur la conduite du changement dans le contexte de transformation – de la transformation des processus d'affaire (Galliers, 1998) jusqu'à la transformation organisationnelle liée aux SI (Besson & Rowe, 2011).

En effet, dès 1998, les travaux de Galliers (1998) exploraient les façons de concevoir des processus de transformation efficaces et prenant en compte la complexité de la conduite du changement numérique. Les recherches éclairant la transformation des processus d'affaire se sont concentrées sur le processus de conduite du changement à mettre en œuvre en amont (planification) plutôt que sur les dispositifs opérationnels mis en œuvre au fil de la transformation (gestion). Par exemple, Abraham & Junglas (2011), utilisent le *Business Process Change Model* comme cadre d'analyse d'une transformation des processus d'affaire, où le seul sous-processus dédié à la conduite du changement se concentre sur la planification du changement (plutôt que sur sa gestion au fil de l'eau). Dans leur présentation des résultats, l'incarnation du dispositif se limite à l'intervention du DSI. De façon similaire, le dispositif se limite chez Sarker & Lee (1999) à l'intervention du DSI et à celle de l'équipe en charge de la réingénierie des processus d'affaire ; la conduite du changement est décrite dans une approche processuelle se concentrant sur le lancement de la transformation des processus. Si le dispositif d'accompagnement du changement dans les travaux de Cooper et al. (2000) traite bien d'un dispositif organisationnel et d'une infrastructure pour accompagner le changement d'un processus, l'étude se limite cependant également au lancement de la transformation.

Les recherches sur la transformation organisationnelle liée aux SI quant à elles articulent à la fois une vision processuelle de la TN (Besson & Rowe, 2011) et les modalités de gouvernance et de management de la TN (Gregory et al., 2015). Dans ce champ de la littérature, la TN est conceptualisée comme un programme, c'est-à-dire le management d'un portefeuille de projets

transformatifs (Pellegrinelli et al., 2011). Dans ce cadre, le programme de TN suit un processus long et complexe, où l'organisation vit des changements importants, puis se stabilise, pour aller finalement vers une institutionnalisation et une routinisation des changements effectués (Besson & Rowe, 2011). S'il est possible de planifier et d'organiser la TN dans une certaine mesure, la littérature souligne cette complexité (Tanriverdi & Lim, 2017) : il est difficile d'anticiper et de suivre dans la durée les réponses des multiples réalités organisationnelles locales lors d'une TN (Adam & O'doherty, 2000; Akkermans & van Helden, 2002). Les réflexions de Baiyere et al. (2020), par exemple, articulent la littérature historique sur la transformation des processus d'affaire et la TN, en s'intéressant aux logiques processuelles, d'infrastructure et agencielle mises en œuvre par les différents acteurs de la TN – avec un focus principal sur les équipes de développement mettant en œuvre la TN plutôt que sur la gouvernance. Dans leur article, si les acteurs se sont quand même approprié la TN, l'intention stratégique a dévié du fait de l'autonomie des employés (Baiyere et al., 2020). Cette déviation n'est pas à assimiler à une résistance, mais plutôt à une forme de développement de la TN par l'appropriation des salariés. Cela rejoint les travaux de Richet, Rowe et Ngwenyama (2016) qui mettaient en avant le fait que les salariés influencent le développement de la TN via la contestation et le rejet de processus inadaptés qui auraient été nuisible à l'entreprise. Ces travaux mettent en avant le besoin de penser de nouveaux acteurs de la gouvernance de la TN, des acteurs transverses de la transformation (El Amrani, 2008), en charge de canaliser les éventuelles déviations et d'animer la TN en continu (Baiyere et al., 2020; Wessel et al., 2021). Plus qu'un superviseur hiérarchique, ces acteurs transverses sont plutôt des facilitateurs de la TN, animateurs de la collaboration et de l'appropriation en continu (Dudézert et al., 2015).

En réponse à l'appel de Besson & Rowe (2012) sur le manque de travaux mettant en lumière la gouvernance de la TN, de nombreuses recherches ont été produites pour éclairer le rôle de la gouvernance dans l'accompagnement au changement. Les facettes de cette gouvernance ont été explorées de diverses façons : dans une TN en continu, la conduite du changement est un processus continu où les structures d'accompagnement au changement évoluent de façon perpétuelle (Chanas et al., 2019; Williams & Karahanna, 2013). D'autres recherches ont exploré l'influence des mécanismes de la conduite du changement sur l'adoption d'une TN (Li et al., 2018) ou encore la coévolution de la stratégie de l'entreprise avec la TN (Eggers & Park, 2018). Néanmoins, nous manquons encore de recherches sur les structures organisationnelles mises en œuvre pour accompagner la TN (Verhoef et al., 2021).

Plus précisément, si de nombreuses recherches sur la TN se sont plutôt focalisées sur l'adoption et la construction sociale de la technologie (Majchrzak et al., 2000; Orlikowski, 2000; Tsoni, 2017; Vaast & Walsham, 2005), nous manquons de travaux sur les pratiques ayant lieu après le lancement de la TN (Besson & Rowe, 2011; Galy & Saucedo, 2014; Michaux & Geffroy-Maronnat, 2011), cette étape de la transformation où la TN a pris place et où l'utilisateur développe ses compétences et ses usages numériques (Jasperson et al., 2005). Au cours de cette phase où la TN a donné lieu à un premier déploiement, le numérique est devenu une routine, intégré dans les modes de travail, et la TN se développe en continu (Chanas et al., 2019). Le rôle de l'organisation est désormais d'accompagner les utilisateurs dans l'exploration des potentialités offertes par les nouveaux outils dans d'autres contextes, et ainsi de les aider à étendre leurs usages (Saeed & Abdinnour, 2013).

Parmi les rares recherches explorant les structures organisationnelles mises en œuvre pour accompagner une TN ayant déjà donné lieu à un déploiement, Saint Léger et El Amrani (2011)

ont mis ainsi en avant le rôle clef des centres de compétences, à la fois dans la résolution des problèmes suite à la mise en place d'un ERP, mais également dans l'accompagnement technique et organisationnel de la stabilisation de l'organisation (une PME dans leurs cas). Notre travail a ainsi l'ambition de prolonger ces premiers travaux sur les dispositifs d'accompagnement en continu (c'est-à-dire après qu'un déploiement a déjà été effectué) et d'améliorer notre compréhension des contextes de TN en continu (Bagayogo et al., 2014; Chantias et al., 2019; Zhu et al., 2006).

### 1.3. L'appropriation dans le contexte de transformation

La grille d'analyse théorique de l'appropriation telle qu'elle a été développée par De Vaujany (2005 ; 2006) et reprise par d'autres auteurs (Carton et al., 2006; Grimand, 2012) permet de mieux comprendre la mise en œuvre concrète des dispositifs d'accompagnement de la TN en continu. Cette grille d'analyse invite à analyser l'appropriation à l'aide de trois perspectives, qui caractérisent des points de vue d'acteurs spécifiques (De Vaujany, 2006) : rationnelle, socio-politique et psycho-cognitive (tableau 1).

Tableau 1. Les trois perspectives de l'appropriation (Carton et al, 2006 ; De Vaujany, 2005, 2006)

	<b>Perspective rationnelle</b>	<b>Perspective socio-politique</b>	<b>Perspective psycho-cognitive</b>
<b>Acteur</b>	Concepteur	Utilisateur	Utilisateur
<b>Définition (De Vaujany, 2005, 2006)</b>	Appropriation vue comme évidente, non limitée par des considérations politiques ou cognitives	Appropriation en fonction des relations, interactions et stratégies des acteurs	Appropriation correspondant à un processus d'apprentissage
<b>Exemple en lien avec le SI (Carton et al., 2006 ; Karoui et Dudezert, 2012)</b>		Le soutien ou l'implication de la hiérarchie peut influencer fortement l'utilisation d'un outil informatique	L'appropriation d'un outil informatique est d'autant plus rapide que les utilisateurs peuvent réutiliser des schèmes d'utilisation d'outils antérieurs

La perspective rationnelle correspond au point de vue des concepteurs (De Vaujany, 2006) et s'inscrit dans une vision mécaniste de l'organisation, centrée sur la régulation de contrôle (De Vaujany, 2005). Dans cette perspective, l'appropriation n'est pas limitée par des considérations politiques ou cognitives.

La perspective socio-politique correspond au point de vue des utilisateurs, en lien avec leurs relations et leur stratégie au sein de l'organisation. Les apports de l'analyse stratégique des organisations (Crozier & Friedberg, 1996) sont fondamentaux pour comprendre cette perspective, qui définit l'appropriation comme résultant des interactions et jeux entre acteurs

(concepteurs et utilisateurs) (De Vaujany, 2005; Dechamp et al., 2006). Carton et al. (2006) expliquent par exemple que l'implication de la hiérarchie peut influencer fortement l'utilisation d'un outil informatique.

La perspective psycho-cognitive correspond au point de vue des utilisateurs, dans leur dynamique d'apprentissage. L'idée sous-jacente est que l'utilisation d'un nouveau dispositif ou outil nécessite d'acquérir des compétences et connaissances (De Vaujany, 2005). L'appropriation correspond alors à ce processus d'apprentissage (Dechamp et al., 2006 ; Grimand, 2012).

L'approche de l'appropriation a connu un succès important en SI (Belmondo & Sargis, 2012; Dudézert et al., 2015). Mobilisant De Vaujany (2006), Karoui et Duzert (2012) se concentrent sur la perspective socio-politique de l'appropriation. Dans le contexte de leur étude de cas, ils notent l'absence de phase psycho-cognitive – les technologies utilisées étant très intuitives, personnalisables, ne nécessitant pas de travail d'apprentissage par l'utilisateur. De nombreux travaux ultérieurs en SI mobilisent uniquement la perspective socio-politique de l'appropriation du SI dans le contexte de changements et transformation (Dudézert et al., 2015; Khalil & Duzert, 2014; Stenger & Coutant, 2015), arguant que les utilisateurs sont confrontés plus rapidement à cette perspective qu'aux autres. De fait, le cadre théorique de l'appropriation est souvent réduit à cette seule perspective socio-politique (Leclercq-Vandelannoitte, 2017). Récemment, Tsoni (2017) s'est intéressé à la perspective psycho-cognitive de l'appropriation, réintégrant les théories de la motivation. Tsoni (2017) met en avant l'importance de l'aspect motivationnel dans l'appropriation psycho-cognitive, et le fait que malgré la popularité du cadre conceptuel développé par De Vaujany, seule la perspective socio-politique a trouvé un écho en SI. Par ailleurs, l'approche de l'appropriation distingue traditionnellement deux catégories d'acteurs : les concepteurs et les utilisateurs (Carton et al., 2006; De Vaujany, 2006). Elle s'intéresse peu à une troisième catégorie d'acteurs, pourtant importante dans le cadre des dispositifs de conduite de changement liés à la TN, celle des responsables du déploiement des dispositifs ou des acteurs en charge de la conduite du changement (Besson & Rowe, 2012). Plus que l'équipe de direction à qui est souvent attribué le rôle de concepteur de l'intention stratégique, ces acteurs ont pour objectif de diffuser les connaissances de la TN (Wessel et al., 2021), animer des réseaux de personnes impliquées et impactées par la TN, accompagner en transverse le déploiement des dispositifs et canaliser les déviations en remontant les problèmes issus du terrain (Baiyere et al., 2020; El Amrani, 2008; Richet et al., 2016; Wessel et al., 2021). Comme nous l'avons souligné, ces acteurs accompagnent le changement par la facilitation et l'animation de la collaboration autour de la TN plus que par l'autorité hiérarchique (Dudézert et al., 2015).

La multiplicité des acceptions du numérique et de la TN soulignée dans la section 1.1 suggère que l'appropriation de la TN peut donner lieu à des usages et pratiques différents. De plus, la multitude d'acteurs amenés à devoir participer à la TN aux différents niveaux des entreprises (gouvernance, entités, équipes, notamment) renforce cette potentielle variabilité des pratiques et usages. Comment les différents niveaux d'appropriation d'un dispositif d'accompagnement de la TN coexistent-ils dans une TN en continu ? Rejoignant cette littérature émergente en SI, nous souhaitons remettre en lumière les trois perspectives (rationnelle, socio-politique, psycho-cognitive) pour plusieurs catégories d'acteurs (concepteurs, responsables du déploiement et utilisateurs) à différents niveaux (entreprise, entité, équipe) dans le contexte d'une TN.

## **2. Design de recherche**

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons mobilisé la grille d'analyse théorique de l'appropriation telle que présentée dans la section 1.2), particulièrement pertinente dans le contexte de transformation et d'appropriation des SI. En particulier, nous souhaitons initialement étudier l'appropriation d'un dispositif d'accompagnement de la TN à trois niveaux : au niveau de la gouvernance du dispositif, au niveau de l'entité (site local déployant le dispositif d'accompagnement de la TN) et au niveau individuel. Le projet de recherche a démarré par une expérience professionnelle au sein de l'entreprise Num (entreprise détaillée plus bas), au cours duquel l'un des chercheurs a pu (1) évoluer au sein d'un réseau de trois grandes entreprises françaises partageant un dispositif d'accompagnement de la TN identique, et (2) réaliser une observation participante du dispositif déployé et de son appropriation au sein des 3 entreprises. Ce dispositif, que les entreprises que nous avons observées ont appelé « dispositif des coaches digitaux », et que nous détaillons en section 2.1, a été pensé par un cabinet de conseil qui en a ensuite vendu le principe à trois entreprises engagées dans des démarches de TN. Pour étudier cette mise en œuvre dans les trois entreprises, nous avons mobilisé une combinaison d'entretiens et d'observation participante (Jorgensen, 1989), dont la méthodologie est détaillée en section 2.2. Nous nous sommes intéressés à la fois au dispositif mis en œuvre et à la compréhension du milieu dans lequel le processus se déploie (Besson & Rowe, 2011). Comme indiqué en 2.2, la trajectoire de la recherche a évolué au fil du projet, nous amenant à ré-analyser les données collectées à l'aune d'une nouvelle problématique et d'une nouvelle grille d'analyse théorique plus en phase avec le contexte (Heaton, 2004; Thorne, 1994). En effet, comme l'évoquent Stenger & Coutant (2015), une question a émergé lors de notre analyse primaire des données, celle de la coexistence de différents niveaux d'appropriation du dispositif d'accompagnement de la TN. Ce nouvel examen de données qualitatives exploite la richesse du matériel collecté et permet de renouveler le questionnement (Chabaud & Germain, 2006; Renault, 2014). La suite de cette section détaille le contexte de notre étude.

### **2.1. Contexte : un dispositif d'accompagnement de la TN en continu**

Le dispositif des coaches digitaux a été créé en 2013-2014 par une société de conseil, que nous appellerons ConsultingCompany. Le dispositif tel qu'il est pensé par ConsultingCompany est fondé essentiellement sur le volontariat. Des salariés volontaires, les coaches digitaux, aident sur leur temps de travail leurs collègues dans la compréhension et l'appropriation des outils numériques, de la culture et des systèmes issus de la TN. Concrètement, dans le dispositif tel que pensé initialement, les missions de ces coaches sont variées : animation d'ateliers de formation à destination de collègues non-coaches en petits groupes ; aide ponctuelle sur demande de collègues sur des outils numériques ; participation à des « micro-projets » consistant à numériser certains processus (par exemple, numériser la récupération des CV lors d'un forum de recrutement) ; réunions de réflexion sur les modes de fonctionnement et de travail. Dans l'idéal, l'activité d'un coach doit représenter environ 10 % de son temps de travail. De ce fait, l'implication d'un salarié dans le dispositif doit passer par une forme de validation managériale, formelle ou informelle. Pour les salariés non-cadres, cette implication peut même nécessiter une lettre de mission formelle indiquant que les coaches ont 10 % de leur temps de travail dévolu à cette mission. Cependant, nous verrons que le degré de formalisation autour de cette question dépend fortement des entreprises.

La description de ce dispositif tel qu'il a été conçu initialement montre qu'il est très souple et recouvre à la fois la question des outils (appropriation des outils numériques par tous, favoriser l'acquisition de compétences liées au numérique), et la question de la transformation organisationnelle (création d'un réseau horizontal, transversal à l'ensemble de l'entreprise, réflexion sur les modes de fonctionnement...).

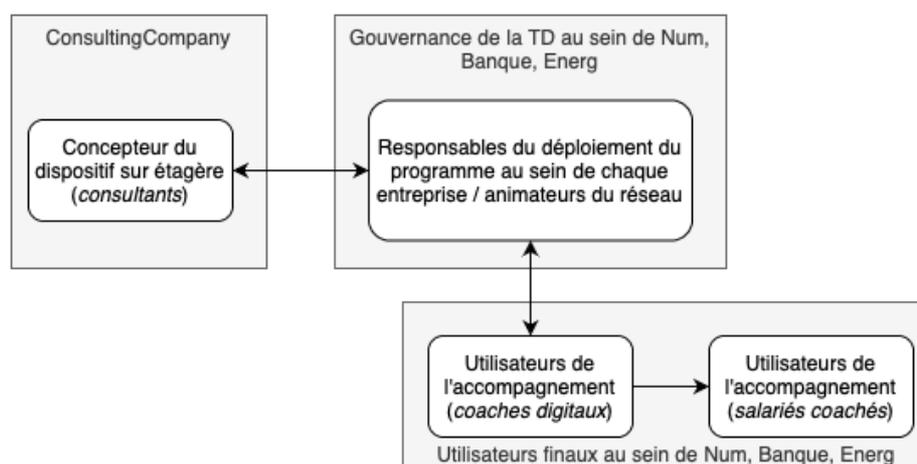


Figure 1 : Un dispositif d'appropriation impliquant des acteurs aux multiples facettes

ConsultingCompany a créé ce dispositif d'accompagnement de la TN, et l'a mis en place en mode pilote dans trois entreprises clientes : Num, Banque et Energ. Le dispositif a ensuite été déployé dans chacune de ces trois entreprises, dans des contextes organisationnels variés (voir Tableau 2 et figure 1).

Tableau 2. Présentation des trois entreprises étudiées

Entreprise	Secteur et effectif	Déploiement du dispositif	Caractéristiques des coaches et de leur désignation
<b>Num</b>	Numérique 90 000 salariés	Lancement en 2014 sur un site pilote Déploiement sur plusieurs sites en 2015 Env. 100 coaches en 2017 Un responsable du déploiement / animateur à temps plein au niveau du siège de l'entreprise	Essentiellement des cadres, au forfait-jour Auto-désignation (volontariat)
<b>Banque</b>	Banque 200 000 salariés	Lancement en 2015 sur un site pilote Environ 15 coaches en 2017 Un responsable du déploiement / animateur à	Essentiellement des cadres, au forfait-jour Auto-désignation (volontariat)

		temps plein au niveau du siège de l'entreprise	
<b>Energ</b>	Énergie 35 000 salariés	Lancement en 2015 sur un site pilote Environ 15 coaches en 2017 Un responsable du déploiement / animateur à temps plein au niveau du siège de l'entreprise	Essentiellement des non-cadres Volontariat avec approbation managériale

Num est une grande entreprise du secteur du numérique qui emploie environ 90 000 personnes. Entre 2011 et 2015, Num met en œuvre différents programmes de transformation de son SI dans le but d'améliorer la compétitivité de l'entreprise. La direction de Num a très largement communiqué dans la presse sur son désir de former 20 000 de ses employés aux nouveaux outils numériques et au développement informatique afin que le code devienne un outil de travail du quotidien. En 2014, cette grande entreprise, qui cherche à se positionner comme fer de lance de la transformation numérique dans tous les domaines, déploie, avec l'aide de ConsultingCompany, le dispositif des coaches digitaux au sein d'un site pilote. Cependant, dès 2015, l'internalisation de la mise en œuvre du dispositif s'est accompagnée de la diffusion du dispositif dans un grand nombre d'autres sites, constitués de salariés de fonctions supports mais aussi d'autres métiers de l'entreprise. En 2017, le dispositif compte une responsable du déploiement du dispositif au niveau central, dédiée à 100 % au dispositif, en charge de l'animation des coaches, et une centaine de coaches sur une quinzaine de sites. Chez Num, les coaches digitaux ne disposent pas d'un temps formellement dédié à l'activité de coach. La grande majorité des coaches sont cadres, du fait des sites dans lesquels le dispositif a été déployé. Les coaches sont donc au forfait-jour et la question d'avoir un temps formellement dédié à l'activité se pose finalement assez peu, de même que la validation managériale : la très grande majorité des salariés ayant souhaité devenir coaches ont pu obtenir l'aval formel ou informel de leur manager (à défaut, dans la plupart des cas, d'obtenir un soutien plus actif).

Banque, une grande entreprise du secteur bancaire, emploie environ 200 000 personnes. Les effets de la numérisation sur le secteur bancaire, sous la forme entre autres des banques en ligne proposant des tarifs très compétitifs, ont incité Banque à mettre au point une « *stratégie digitale* » volontariste (source : article de presse). En 2014, les processus d'accueil client ont été digitalisés : plus de conseiller clients spécialisés, « *une position de travail digitalisée et polyvalente* » (tablettes pour les conseillers, application mobile interne). Un programme de développement de la business intelligence a par ailleurs vu le jour fin 2014. En 2015, Banque a déployé le dispositif d'accompagnement sur un site pilote. La majorité des salariés de ce site sont des cadres, au forfait-jour, et les coaches digitaux ne disposent pas de temps formellement dédié à cette activité. En 2017, le site compte une responsable du déploiement du dispositif, dédiée à 100 % au dispositif, en charge de l'animation des coaches, et un noyau dur d'une quinzaine de coaches, tous bénévoles et volontaires.

Enfin, Energ, une grande entreprise du secteur de l'énergie, emploie un peu plus de 35 000 salariés. Energ s'est engagée de façon volontariste dans un processus de transformation numérique, considéré comme un pilier de la transition énergétique. Par exemple, la virtualisation du réseau et les compteurs connectés contribuent à changer la culture de l'organisation. L'ambition est à la fois de renforcer la valeur délivrée aux clients (maintenance

prédictive, remontée de la consommation énergétique en temps réel, nouveaux services numériques liées aux données collectées), et de numériser les processus de travail (développement du télétravail, nouveaux processus liés à l'évolution de la relation client). En 2015, cette entreprise a souhaité tester puis déployer le dispositif des coaches digitaux, essentiellement au sein d'un site regroupant essentiellement des non-cadres. En 2017, le dispositif repose sur une responsable du déploiement du dispositif, dédiée à 30 % au dispositif, et qui anime une quinzaine de coaches. Du fait du statut non-cadre des coaches digitaux, une lettre de mission a été formalisée, attribuant aux coaches le droit de dédier 10 % de leur temps de travail à cette activité. Le dispositif se fonde sur le volontariat, mais un salarié qui souhaite devenir coach doit donc obtenir l'aval de son manager.

## **2.2. Collecte et analyse de données**

Notre recherche se fonde sur une approche interprétative de l'étude de cas (Walsham, 2006). Comme développé dans l'introduction de cette section, cet article repose sur une analyse secondaire de données qualitatives issues d'une expérience professionnelle de 3 ans, correspondant à une analyse supplémentaire (Chabaud & Germain, 2006) dont la problématisation a émergé lors d'aller retours entre le matériau empirique recueilli et la théorie. Le recueil du matériau initial a été fait de façon séquentielle, avec une première étape d'observation participante (2014-2017) puis une seconde étape visant à éclairer l'observation participante par des entretiens semi-directifs (2017-2018). En effet, l'un des auteurs a été salarié et coach digital au sein de l'entreprise Num, et a conduit une observation participante au sein de cette entreprise pendant une durée de 36 mois (2014-2017). À ce titre, le chercheur a été amené à côtoyer les équipes de ConsultingCompany, la gouvernance de la TN à Num, mais également d'autres coaches digitaux. Au cours de ces 36 mois d'observation, il a participé à trois séminaires inter-entreprises organisés par ConsultingCompany réunissant les coaches de Num, Energ et Banque. Au cours de ces différents séminaires et dans ses relations avec ConsultingCompany, il a collecté les contacts lui permettant d'accéder aux terrains chez Banque et Energ, et par effet boule de neige (Miles & Huberman, 1994), complété le matériau avec des observations au sein de Banque (une journée en décembre 2017) et Energ (une journée en décembre 2017), et des entretiens avec les responsables et coaches chez Energ comme Banque.

Entre 2017 et 2018, nous avons donc conduit 22 entretiens semi directifs (durée moyenne d'une heure par entretien) avec les consultants concepteurs du dispositif des coaches digitaux (n=2), les responsables du déploiement de ce dispositif d'accompagnement au sein de chaque entreprise (n=3), des coaches digitaux de chacune des trois entreprises (n=13), des salariés bénéficiaires du dispositif des coaches digitaux (n=4). Cette ouverture dans la qualité des interviewés avait pour ambition d'avoir des répondants représentant des diverses catégories au sein de chaque entreprise (Eisenhardt, 1989) : consultant, responsable du déploiement, coach, utilisateurs finaux. Nous avons triangulé ces données (Patton, 2005) avec des documents internes fournis par les 3 entreprises (Num, Banque, Energ) et les consultants (ConsultingCompany) éclairant les différents programmes de TN, les processus prévus et mis en œuvre, les jalons et les slides présentant les étapes des différents dispositifs d'accompagnement. Lors des ateliers réalisés au sein de Num, Energ et Banque, nous avons de plus pu échanger de façon informelle avec des utilisateurs du dispositif, coaches et salariés coachés (n=15, durée moyenne de chaque échange d'une dizaine de minutes). Ces échanges

informels ont été conduits en plus des 22 entretiens semi directifs et nous ont surtout permis de mieux contextualiser les entretiens.

Nous avons commencé par réaliser une analyse thématique de contenu sur les entretiens, en mobilisant les paragraphes comme unités d'analyse, et en établissant des liens entre les phénomènes observés au sein de chaque entreprises (Miles & Huberman, 1994). Les entretiens indiquant des appropriations différentes du dispositif, notamment du fait d'une vision différente de ce qu'était la TN, nous avons centré une majeure partie de notre analyse thématique sur ce sujet, avec plusieurs dimensions : le rôle des différents acteurs (concepteur, responsable du déploiement du dispositif, utilisateur-coach, utilisateur-salarié), les compétences, l'appropriation des dispositifs, la perception par les salariés et le sens qu'ils donnent à la TN en continu. Ce n'est que dans un second temps que nous avons mobilisé la grille d'analyse théorique de l'appropriation pour coder et analyser notre matériau d'entretiens (cf. extrait de tableau de codage en annexe). Nous avons finalement ajouté le matériau initial d'observation, que nous avons utilisé comme support d'interprétation et d'analyse du contenu des entretiens. Nous avons par la suite mené une analyse comparative des 3 entreprises, reliant la synthèse de nos différents résultats et des contextes (Eisenhardt, 1989; Patton, 2005). Cette comparaison s'est avérée très enrichissante puisqu'elle a permis de constater que l'appropriation du dispositif était variable selon les entreprises. Elle nous a aussi offert l'opportunité d'analyser l'appropriation du dispositif à trois niveaux (gouvernance, entité, individu) et pour différentes catégories d'acteurs (multiples concepteurs et multiples utilisateurs) de façon concomitante.

C'est à présent ce point que nous allons développer dans la partie empirique.

### **3. Résultats empiriques**

Nous avons organisé la présentation de nos résultats en suivant les trois perspectives développées dans la section I.2 : rationnelle, socio-politique et psycho-cognitive.

#### **3.1. Une perspective rationnelle non uniforme**

Nos observations ainsi que des entretiens nous permettent d'explicitier la manière dont les personnes en charge du déploiement du dispositif au sein des entreprises se le sont approprié, en fonction notamment des spécificités organisationnelles. La perspective rationnelle (De Vaujany, 2006) est donc la plus prégnante à ce niveau d'analyse.

Chez Num, la responsable du programme pilotant l'ensemble du dispositif est rattachée à la DRH Groupe. Les coaches sont en majorité des cadres non-managers. Il n'y a pas de relation hiérarchique entre la responsable du dispositif et les coaches, l'ensemble du dispositif fonctionnant sur le principe du volontariat. Une particularité de Num est de disposer d'un maillage important en France (figure 1) : 15 groupes ont été créés, répartis sur tout le territoire, et sont animés par des coaches référents, qui sont les interlocuteurs privilégiés de la responsable du dispositif pour avoir des remontées des événements ou actions organisés au sein de chaque région ou entité. Ces coaches référents n'ont cependant pas de temps spécifique dédié à la mission, contrairement à la responsable qui travaille à 100 % sur ce dispositif.

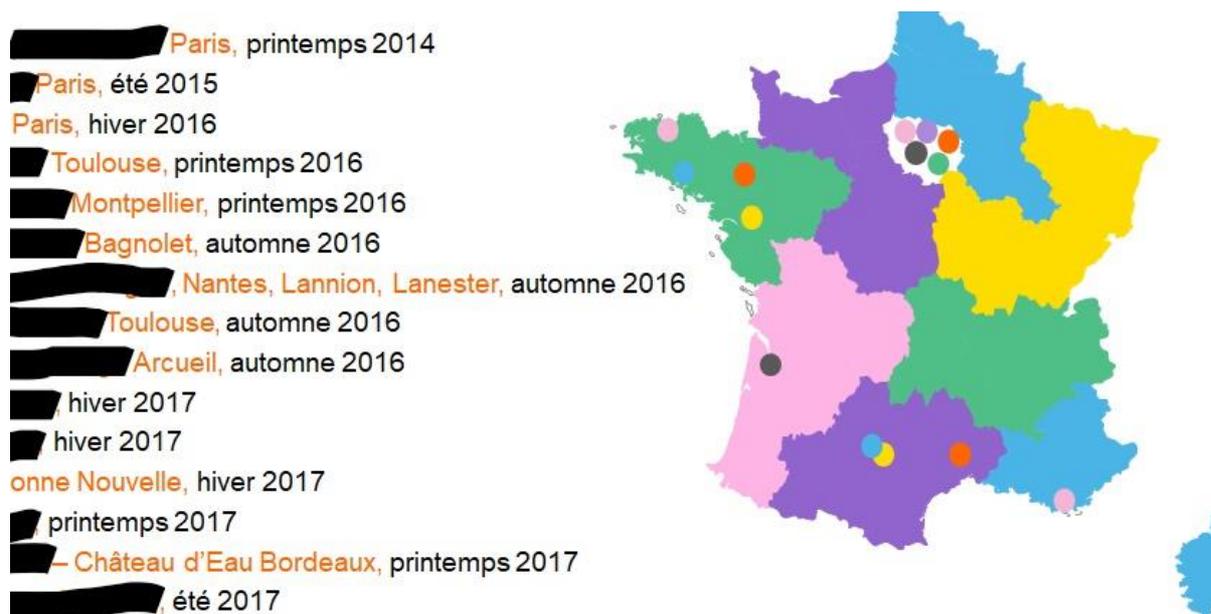


Figure 1. Carte du déploiement du dispositif chez Num (archives, Décembre 2017)

Après une période de tâtonnements où les coaches ont testé les différentes missions proposées par ConsultingCompany (animation d'ateliers, aide ponctuelle, micro-projets, réunions de réflexion sur les modes de fonctionnement), la responsable du dispositif a œuvré pour que leur activité se centre sur l'animation d'ateliers, au détriment des autres missions. La responsable du dispositif tient en effet fortement à l'objectif d'acquisition de compétences numériques et à l'accompagnement des différents programmes de transformation (transformation du SI B2B avec la mise en œuvre d'une suite logicielle intégrée impactant 10 000 utilisateurs ; transformation des pratiques avec un programme stratégique visant à favoriser la culture du développement logiciel auprès des métiers et impactant 20 000 employés).

*« La première partie [concernant les sujets des ateliers de formation] est axée sur le poste de travail quotidien [...], une deuxième partie liée à l'avènement de nouveaux outils digitaux (P\* [réseau social interne], LinkedIn, et l'ensemble des apps smartphone), et la troisième partie qu'on intègre depuis été 2017 sont des thématiques portées par la direction de Num sur des outils qui changent le quotidien des salariés, par exemple le bulletin de paie électronique, ou apps@work [des applications pour smartphones produites par Num à destination de ses propres salariés]. » - Responsable du dispositif d'accompagnement, Num*

Le principe des micro-projets tout comme celui des réunions de réflexion entre coaches ont rapidement été abandonnés, car considérés comme trop chronophages mais aussi moins utiles par la responsable et les coaches, notamment en raison d'un manque d'intérêt des différentes parties prenantes (coaches, mais aussi salariés bénéficiaires).

*« Les ateliers c'est la partie la plus grosse et la plus visible de l'animation du réseau. Il y a une autre partie, qui était plus présente avant, qu'on appelait les micro-projets, dont le rôle était d'accompagner des équipes sur des transformations dans le mode de fonctionnement de l'équipe. Et ça, ça n'existe quasiment plus, parce qu'en tant qu'unique animatrice des réseaux parisiens et*

*des autres sites en France, je n'ai pas le temps de solliciter les équipes pour leur proposer de nous demander de l'accompagnement. C'est une question de ressource. » - Responsable du dispositif d'accompagnement, Num*

Chez Banque, la responsable du dispositif est également rattachée à la DRH de l'entreprise. Tout comme chez Num, elle ne manage pas d'équipe mais anime de façon transverse, sans relation hiérarchique, l'ensemble des coaches. La grande majorité des coaches sont situés sur le site central de l'entreprise, mais quelques coaches se trouvent sur d'autres sites. Il s'agit généralement d'individus qui bénévolement, et avant la création de ce dispositif, avaient joué un rôle de soutien ou référents auprès de leurs collègues sur la TN, et qui se sont rattachés, avec des degrés d'officialisation variables, au dispositif. Le programme de TN a impacté dès 2014 les 2 200 conseillers clients de premier niveau de Banque (en bureau et en centres d'appel), transformant leurs pratiques (uniformisation, standardisation et automatisation de certaines activités du processus d'accueil via la mise en œuvre de robots, et prise de nouvelles activités autour du SAV et de la fidélisation). L'autre programme lié à la Business Intelligence a plutôt impacté environ 500 salariés des fonctions support (marketing, finance, contrôle de gestion). Après une période à peu près équivalente de tâtonnements, l'activité des coaches s'est concentrée d'une part autour de déjeuners hebdomadaires (avec plateaux repas pris en charge par l'entreprise), appelés digilunch, dédiés aux coaches et leur permettant de se rencontrer et d'échanger sur leurs pratiques de travail en lien avec la TN, et d'autre part autour d'ateliers de formation animés par des coaches à destination de salariés. En 2016, un an après le lancement du dispositif des coaches digitaux, une réorganisation a conduit au regroupement de deux grandes entités au sein du site du siège, où la responsable du dispositif travaille et qui représente le principal site de déploiement du dispositif. Or, ce regroupement n'a pas suffi pour augmenter les échanges entre ces deux entités. Le site est présenté par les salariés comme très siloté, avec peu d'échanges entre différentes équipes, et une ambiance de travail peu propice à ces échanges. Les digilunches sont donc devenus des moyens pour la responsable du dispositif de souder la communauté des coaches.

*« Pour moi c'est un moment très agréable, il y a beaucoup de convivialité, on échange, souvent sur le digital d'ailleurs, et puis la partie travail est très intéressante, c'est du brainstorming, de la co-construction, avec des outils innovants, et j'aime beaucoup. L'exemple le plus frappant pour moi c'est dans un digilunch, on a fait un escape game via Klaxoon [un outil de questions-réponses en ligne], c'était un moment très intéressant, ça mixait la partie connaissance de l'outil, mais on a énormément travaillé sur le collaboratif, je trouve que c'était une très bonne expérience. » - Coach, Banque*

Chez Energ, contrairement à Num et Banque, le dispositif a été lancé sur plusieurs sites en parallèle, avec différents responsables, mais seul un site secondaire a maintenu le lien avec ConsultingCompany et le dispositif de façon pérenne – c'est donc ce site secondaire que nous avons étudié. La responsable du dispositif a le même profil que dans les autres cas, ne disposant pas d'équipe mais animant le groupe des coaches sans avoir d'autorité hiérarchique sur eux. Cependant, contrairement à Num et Banque, ce rôle de responsable du dispositif d'accompagnement de la TN ne constitue pas l'essentiel de sa mission puisqu'elle est plus globalement en charge de l'innovation et du numérique de son site. Energ a mis en œuvre de

nombreux projets structurants de transformation, autour de son métier en 2014 (smart grids, virtualisation du réseau et IA), et pour rationaliser son SI (lancement d'un ERP en 2017 pour 130 millions d'euros et impactant les activités de 5 000 salariés). Comme chez Banque, l'essentiel des coaches suivis par cette responsable sont sur le même site, mais cette dernière essaie de diffuser ses actions et le principe de fonctionnement de la communauté auprès d'autres sites proches géographiquement. Du fait de la formalisation du rôle de coach dans une fiche de mission qui elle-même s'explique par le fait que l'essentiel des coaches sont non-cadres, le dispositif est très centralisé autour de la responsable, qui impose à l'ensemble des coaches une vision focalisée sur la formation aux outils numériques et sur les micro-projets. Ainsi, les coaches animent des « cafés », c'est-à-dire de courts ateliers de formation prenant place à la cafétéria pendant l'heure du déjeuner. Les sujets sont définis par la responsable du dispositif. Ces rencontres sont organisées en groupes de travail de 3-4 personnes pour effectuer des micro-projets pour d'autres équipes (numérisation du stand de recrutement sur un forum, automatisation des processus et développement d'API par exemple). La dimension de transversalité, d'échanges informels, apparaît très peu dans les entretiens. La responsable elle-même explique que la culture d'Energ, très hiérarchisée, s'oppose au développement de cette dimension.

*« Ils [les coaches] accompagnent au quotidien les salariés sur nos outils collaboratifs, sur des usages du numérique, on avait par exemple fait des démos de casques de réalité virtuelle. [...] Je pense qu'il y a des managers ici qui ont trop cette idée de hiérarchie, qui n'ont pas envie de faire ça [les pratiques de transversalité]. [...] Ça n'a pas trop pris. » - Responsable du dispositif d'accompagnement, Energ*

Malgré cette variété, les trois responsables de programmes tentent de réunir les coaches lors de séminaires inter-entreprises, une fois par an. Ces échanges sont justement l'occasion de voir ce qui se fait ailleurs, mais aussi d'acter les profondes différences structurelles qui empêchent certaines pratiques d'être transférables d'une entreprise à une autre.

*« [Le digilunch] Ça pallie le manque de réseau social interne. Par exemple, à la différence de P\* [réseau social interne de Num], ici, si je ne donne pas un lieu de rdv, ils ne se croisent pas, et ils ne discutent pas trop. » - Responsable du dispositif d'accompagnement, Banque*

Pour conclure cette section, l'accompagnement dans ces 3 entreprises est organisé, des structures sont en place avec des rôles et responsabilités. Néanmoins l'appropriation par les personnes en charge du déploiement a donné lieu à des mises en œuvre différentes (Num : déploiement global ; Banque principalement sur un site pilote (siège) ; Energ en parallèle sur différents sites avec un succès mitigé, avec une responsable qui n'est pas à temps plein sur cette mission d'accompagnement). Le dispositif est également décliné opérationnellement de façon différente : de façon formelle, en ateliers à Num ; dans une approche informelle favorisant la commensalité via des réunions-déjeuners à Banque ou encore des réunions-café à Energ. Cela montre bien que les visions ne sont pas uniformes, même au sein de cette perspective rationnelle, du fait notamment des variations contextuelles et organisationnelles.

### 3.2. Une appropriation variable en fonction des relations entre acteurs : la perspective socio-politique

L'appropriation au niveau de la gouvernance du dispositif par les responsables du déploiement a été complétée par une appropriation par les coaches des différentes entités (sites locaux). Au niveau de ces entités, cela se traduit notamment par une appropriation qui varie en fonction des relations et jeux entre acteurs et des stratégies de chacun, ce qui peut se lire à l'aune de la perspective socio-politique.

Chez Banque, quelques coaches œuvrent sur des sites distants et permettent donc de mieux cerner les intérêts des individus dans leur appropriation du dispositif. Il s'agit le plus souvent de salariés qui avaient décidé de mener des actions locales en faveur de l'acculturation de leur entité à la TN, avant même de savoir qu'une communauté existait – ou avant même qu'elle existe. Par exemple, un coach impliqué sur le programme de TN lié à la Business Intelligence (consolidation des données et reporting financier), développe :

*« La première action, j'avais envie de faire de l'acculturation à la transformation digitale dans le centre financier où je travaille, tous les mois, pendant une heure, on fait un déjeuner avec une présentation d'une thématique, sites ou outils, ou application de la TN. L'idée c'est de prendre en main, pratiquer, se faire une idée. » - Coach sur un site décentralisé, Banque*

L'intérêt pour ces coaches distants de rejoindre la communauté est de disposer d'un soutien et d'une aide dans leur rôle de coach, avec des partages d'outils de diffusion des connaissances (supports de présentation pour des ateliers par exemple). Un autre intérêt perçu par ces coaches distants est de pouvoir échanger avec d'autres salariés sur la TN et ses développements.

*« Je cherchais à partager mes supports et à récupérer des supports d'autres personnes, et un jour c'est une collègue qui m'a dit qu'une communauté existait au niveau de Banque, et j'ai pris contact par ce biais-là. Je ne les ai jamais rencontrés mais on échange beaucoup par les réseaux sociaux, on échange nos créations et nos points de vue. Ça permet de se sentir moins seul au monde, et c'est pas rare que j'utilise les supports faits par d'autres personnes, ou que je prenne l'idée du sujet pour mes ateliers. » - Coach sur un site décentralisé, Banque*

Chez Banque, les coaches valorisent très fortement les rencontres et échanges que les déjeuners hebdomadaires permettent. Ainsi, un salarié témoigne de l'accompagnement dont il a bénéficié autour d'une application de consolidation financière et de reporting et parle des effets inattendus de la mise en œuvre du dispositif d'accompagnement de la TN :

*« J'ai une collègue qui est à deux bureaux à côté, qui est à la compta, c'est grâce aux coaches qu'on se dit bonjour et qu'on se connaît. Donc humainement c'est très important. C'est un effet positif, car rendre le monde du travail plus bienveillant c'est un vrai objectif en soi. » - Salarié bénéficiaire du dispositif, Banque*

Chez Energ, la responsable du déploiement du dispositif reconnaît qu'elle a des difficultés à animer les coaches distants, et que pour le moment l'extension du dispositif reste peu efficace.

*« Moi j'anime tout le réseau. Mais la plupart du temps c'est ici. [...] C'est compliqué à distance. Si je ne suis pas là ça ne va pas forcément être mis en œuvre. » - Responsable du dispositif d'accompagnement, Energ*

Elle sait par ailleurs qu'il existe d'autres groupes de coaches sur d'autres sites d'Energ, dont le siège national de l'entreprise, mais ne parvient pas à avoir de contacts avec eux.

*« Je sais juste qu'à la base il y a une autre communauté des coaches chez nous, à la tour Energ, qui est le national Energ. Donc ça a été impulsé par le département DRH du national. Et du coup ils ont dû proposer à notre entité de développer le réseau. On était sur le même contrat avec ConsultingCompany. Quand le contrat avec ConsultingCompany s'est terminé, moi j'ai continué le réseau, mais je me suis demandé s'ils avaient continué le réseau, mais ils ne me répondent pas, je n'ai pas participé. » - Responsable du dispositif d'accompagnement, Energ*

Le dispositif ne s'est pas pérennisé sur le site du siège, et les coaches restants se sont rattachés à leurs entités d'origines plutôt qu'à un dispositif transverse, comme par exemple la DSI. Cela a contribué à renforcer d'autant plus les silos sur les sites, par exemple au siège :

*« Beaucoup de projets de knowledge management [gestion des connaissances] ont été mis en place depuis 2015, il y a plusieurs sharepoints, plusieurs applis de knowledge management, mais pas de gestion en central de cette connaissance : quand on cherche de l'info, c'est un projet en tant que tel. Il y a bien du knowledge management, mais il est fait en silo. Il manque une vision centrale et un process centralisé pour partager l'info » - Coach, Energ (siège)*

Ces silos sont visibles aussi dans la multiplication de dispositifs relativement similaires. Par exemple, sur le site secondaire que nous avons étudié et qui emploie moins de 400 personnes, trois dispositifs assez proches ont été lancés en parallèle, et sont animés par la même responsable : la communauté des ambassadeurs de l'innovation, la communauté des ambassadeurs numériques, et la communauté des coaches digitaux. La communauté des ambassadeurs de l'innovation réunit une quinzaine d'ambassadeurs qui se réunissent une fois par mois pour « animer la dynamique innovation dans l'entité » (responsable des dispositifs, Energ). Les ambassadeurs numériques pilotent les projets numériques de leur métier uniquement (développement d'une application spécifique ou d'une API, conception d'un chatbot collaboratif, dématérialisation des factures, etc.). Il y a donc un ambassadeur numérique par service. Ainsi, il reste aux coaches digitaux la mission d'accompagner au quotidien l'ensemble des salariés sur les outils numériques transverses (ERP, mais également les évolutions mises en œuvre sur les smart grids et la virtualisation du réseau). Par ailleurs, un enjeu de la communauté des coaches consiste à se rapprocher des autres communautés sans pour autant s'y dissoudre, pour mutualiser les activités.

*Notes d'observation – Réunion des coaches Energ – décembre 2017*

*Une coache mentionne la communauté innovation et ajoute : « L'idée c'est de fusionner un peu les projets ».*

À l'inverse, Num a développé le dispositif sur tout son réseau impacté par la TN. Nous avons observé une certaine forme d'autonomie des coaches, favorisant les jeux entre acteurs (utilisateurs, notamment) et le développement de relations interpersonnelles, au sein de « sous-communautés » constituées par des groupes locaux de coaches. Ainsi, chez Num, les coaches référents ont une certaine latitude pour organiser les activités des coaches de leur groupe régional. Par exemple, plusieurs groupes locaux ont mis au point des partenariats avec d'autres communautés fonctionnant sur un sujet proche. En effet, comme chez Energ, l'activité de

certaines groupes locaux est confrontée au fait qu'il existe déjà une communauté ou un groupe installé sur un sujet proche (développement informatique, innovation, etc.).

*« On fait des permanences communes [avec un groupe local sur le développement informatique], ils nous prêtent leur salle. On fait les permanences en même temps, un push mail avec tous les ateliers du mois, coaches et développeurs. On a un calendrier commun. Après on n'est pas sur les mêmes thématiques. On a lancé un sondage commun aussi où on a proposé des dizaines de thèmes pour connaître les thèmes les plus plébiscités. On a vu qu'on n'était pas forcément très connus. Le groupe des développeurs était un peu plus connu. » - Coach référent, Num, groupe local*

Contrairement à Energ, cette autonomie est maîtrisée chez Num, car les coaches font des bilans de leur activité auprès de la responsable du dispositif. D'autres ajustements locaux proviennent du statut des salariés. Ainsi, plusieurs groupes locaux sont confrontés au fait que, contrairement à la communauté initiale qui avait été lancée sur un site constitué essentiellement de cadres, leur site comprend principalement des non-cadres. Cela oblige alors à impliquer les managers dans le dispositif, de manière à ce qu'ils incitent leurs équipes à y participer, ou *a minima* qu'ils donnent leur accord.

*« Il y a des non-cadres. C'est le genre de population où il faut avoir un coup de pouce du manager pour dire 'allez-y, je vous permets d'y aller'. [...] C'est un enjeu de faire prendre conscience aux managers que cette initiative des coaches est importante, c'est un enjeu RH, d'entreprise, de transformation digitale, d'autant plus quand on a des populations vieillissantes comme sur mon site. C'est de la formation gratuite, volontaire, dans la bienveillance, pas trop technique. Il faut que les managers poussent les salariés à devenir coaches et à aller voir les coaches. » - Coach référent, Num, groupe local*

Pour résumer, l'appropriation du dispositif d'accompagnement dans ces 3 entreprises fait face à des intérêts et stratégies d'acteurs divers (responsables du déploiement et coaches) au niveau de l'entité : chez Banque, il s'agit d'intégrer les coaches locaux informels qui n'étaient pas connus lors de la création du dispositif d'accompagnement. Chez Energ, l'ouverture du dispositif à d'autres sites s'est traduite en autonomie des coaches locaux vis-à-vis de la responsable du fait de l'organisation structurée autour de sites autonomes et en une parallélisation des dispositifs. Cela a généré des difficultés de communication entre coaches, mais également entre les responsables de l'accompagnement (la responsable du dispositif n'ayant plus de contact avec les responsables d'autres dispositifs sur d'autres sites). Quant au dispositif d'accompagnement chez Num, il s'est structuré comme un réseau (cf. section 3.1), où l'autonomie locale (partenariats, adaptation) est permise et les actions locales remontées à la responsable. La comparaison entre ces trois cas permet donc de souligner que l'appropriation au niveau des entreprises et entités dépend fortement du contexte organisationnel (liens entre les différents dispositifs d'accompagnement, entre les sites) et des intérêts de chaque acteur (responsables du déploiement, coaches, coaches distants, notamment) dans le dispositif.

### **3.3. Donner un sens à la TN : la perspective psycho-cognitive**

Enfin, dans les trois entreprises, il existe aussi des variations dans l'apprentissage lié au dispositif, et dans le sens que les individus lui donnent.

Par exemple, chez Num, des coaches ont décidé d'animer des ateliers sur des sujets non liés au numérique (prise de parole en public, ou encore passions personnelles, comme les danses bretonnes).

*Notes d'observation – Journée des coaches chez Num – novembre 2017*

*Un coach explique qu'il a animé un atelier sur les danses bretonnes. Certains coaches trouvent que c'est une excellente initiative, alors que d'autres estiment que cela ne devrait pas entrer dans le cadre de l'activité des coaches.*

Pour ces coaches, il s'agit ainsi de préserver la dimension psychologique et intellectuelle qui les motive le plus dans le dispositif, à savoir la transversalité et les rencontres qu'il permet. La responsable du dispositif, au courant de ces initiatives locales, se demande comment les cadrer plus, sans pour autant risquer de faire fuir des coaches, sachant que le dispositif repose essentiellement sur le bénévolat et que les coaches sont peu reconnus par l'entreprise.

*« L'autre difficulté c'est d'être clair sur la communication des coaches, ce qu'ils font, ce qu'ils ne font pas, leur organisation. » - Responsable du dispositif d'accompagnement, Num*

Chez Banque, dans le contexte de réorganisation et sur un site perçu comme très siloté, les coaches voient le dispositif comme un appel d'air leur permettant de rencontrer des personnes, d'échanger sur leur travail mais aussi sur leur vie personnelle, finalement comme un lieu privilégié dont la bonne ambiance leur est précieuse. La difficulté, soulignée par les acteurs lors de la restitution de l'étude, est alors de faire en sorte que ces déjeuners ne tournent pas uniquement autour de conversations d'ordre personnel, mais permettent d'une part de former les coaches à de nouvelles « *compétences digitales* » mobilisées dans le cadre de la TN, d'autre part de réfléchir à leurs futures actions et missions.

*« Ça fait partie de ma vie au travail. Vendredi dernier je sortais d'une réunion, j'étais très en colère, et mes collègues coaches m'ont dit 'viens au digilunch', ils m'ont fait rire... Donc c'est vraiment beaucoup de l'humain. » - Coach, Banque*

*« Ça m'a plu pour plusieurs raisons. La première raison c'est que ça permettait de mixer les gens entre les étages, ils étaient ouverts à tous, et ça j'aimais beaucoup parce que parfois on a un peu de mal à se connaître entre étages, et tout ce qui a trait à la rencontre ça me plaît, j'aime bien avoir l'occasion de rencontrer des personnes. » - Coach, Banque*

Chez Energ, en revanche, le côté très descendant empêche ces ajustements individuels. Un coach qui aidait régulièrement ses collègues sur les modules de l'ERP et a été par la suite enrôlé officiellement en tant que coach, témoigne d'ailleurs de ce cadrage, cette « rationalisation », qui finalement le conduit à remettre en cause sa participation au dispositif.

*« Le dispositif a mis un nom sur une attitude que j'avais déjà, j'avais des collègues qui m'avaient identifié sur certains outils comme pouvant les former, et j'étais sollicité pour des appuis ponctuels. [...] Ça [le fait d'être officiellement coach] apporte de la charge de travail pour être honnête. J'étais déjà sollicité avant, depuis que je suis coach, on a une lettre de mission mais c'est administratif, une heure pour l'entreprise c'est une heure de travail en plus chez moi le soir ou le week-end. [...] Je pense que même si le réseau en tant que tel était dissolu, la*

*démarche resterait. [...] C'est juste un modèle d'organisation sur lequel on essaie de mettre un cadre, par une démarche, un réseau, mais il y a plein d'autres possibilités. [...] Déjà à titre perso, je ne sais pas si je renouvelle cette année, ça ne m'empêchera pas d'aider quand on me pose une question, mais je ne vois pas trop de gains pour les autres salariés ni même pour moi-même. Je ne suis pas sûr de continuer. [...] C'est rationaliser des comportements, mais je pense qu'il faut plus encourager des modes de fonctionnement, des savoir-être, plutôt que vouloir mettre des gens dans des cases. » - Coach, Energ*

Pour conclure cette section, l'accompagnement dans ces 3 entreprises fait face à des problématiques diverses en matière d'apprentissage psycho-cognitif : chez Num, les coaches s'approprient le dispositif pour diffuser des connaissances sur des sujets dépassant le cadre de la TN. C'est un constat partagé chez Banque, où le dispositif organisé sous forme de déjeuners hebdomadaires est un moment de convivialité et de partage. Chez Energ, l'activité de coach est vécue comme une contrainte, et la valeur du dispositif formel est remise en question.

#### 4. Discussion

Notre étude nous a amenés à repenser l'appropriation des dispositifs d'accompagnement de la TN en continu, en lien avec deux caractéristiques de la TN en continu : la polysémie de la notion de TN, soulignée dans la première partie, et le fait que la TN en continu concerne l'ensemble des strates et niveaux de l'entreprise. Dans notre étude, nous constatons que la polysémie de la notion de TN est à la source d'une appropriation variable du dispositif d'accompagnement, parfois au sein d'une même entreprise, ce qui est permis par le fait que le dispositif initial joue justement sur l'ambiguïté de la notion de TN, et que l'appropriation du dispositif se joue à plusieurs niveaux : gouvernance du dispositif, entité, individu, notamment. Nous montrons aussi le rôle charnière joué par les responsables du déploiement du dispositif d'accompagnement.

Plus précisément, mobilisant les trois perspectives de la grille d'analyse théorique de l'appropriation des dispositifs de gestion (De Vaujany, 2005; Carton et al., 2006; De Vaujany, 2006), notre étude nous a amenés à observer trois niveaux de l'appropriation d'un dispositif d'accompagnement de la TN : la gouvernance du dispositif, l'entité déployant localement le dispositif, et l'individu. Le tableau 3 indique pour chaque niveau et chaque perspective comment se caractérise l'appropriation du dispositif, ainsi que les apports que l'étude de ce niveau représente pour la grille d'analyse théorique.

Tableau 3. L'appropriation du dispositif vue sous trois perspectives et trois niveaux

Niveau	Perspective rationnelle	Perspective psycho-cognitive	Perspective socio-politique	Apports du niveau pour les trois perspectives
<b>Gouvernance du dispositif</b>	Concepteurs : consultants	Adaptation du dispositif aux	Organisation de l'entreprise et de	Prise en compte du contexte

	Un dispositif caractérisé par une forte flexibilité interprétative	besoins en compétences de l'entreprise et aux initiatives préexistantes	la gouvernance du dispositif	organisationnel (besoins en compétences et organisation de l'entreprise)
<b>Entité</b>	Concepteurs : responsables du déploiement du dispositif Un dispositif suffisamment structuré pour permettre la coordination du travail	Adaptation du dispositif aux besoins en compétences de l'entité	Lien avec d'autres initiatives locales	Niveau charnière entre la gouvernance et l'individu Prise en compte du fait que des acteurs peuvent être utilisateurs à un niveau et concepteurs à un autre niveau
<b>Individu</b>	Concepteurs : responsable du déploiement du dispositif	Donner du sens à la TN Centres d'intérêt et passions	Se créer un réseau interne	Résonance avec les autres niveaux

Au niveau de la gouvernance du dispositif, les concepteurs du dispositif (perspective rationnelle) sont les consultants de ConsultingCompany, qui ont produit un dispositif souple, laissant d'importantes marges de manœuvre aux utilisateurs, reconnaissant ainsi les limites de la prescription dans le domaine de la TN. Cependant, dans chaque entreprise, l'appropriation a varié en fonction des besoins en compétences de l'entreprise (perspective psycho-cognitive) mais aussi de son organisation (perspective socio-politique). Ainsi, le dispositif d'accompagnement de la TN s'est adapté aux divers enjeux rencontrés dans ces trois organisations :

- valoriser les initiatives préexistantes dans le cas de Banque (expert impliqué dans la transformation impactant les fonctions supports) ;
- s'adapter aux populations locales impactées par la TN dans le cas de Num (informaticiens, métiers, cadres, non cadres impliqués dans la transformation du SI B2B).

La mise en œuvre locale au sein d'Energ révèle les paradoxes de la TN (Dudézert, 2018) et relève de logiques contradictoires (Berente & Yoo, 2012) : créer une structure centrale pour gérer l'accompagnement de la TN, mais sans donner les moyens à cette structure de gérer complètement les coaches distants sur les autres sites.

La prise en compte de ce niveau permet d'enrichir la grille d'analyse théorique de l'appropriation, et ce sur les trois perspectives (De Vaujany, 2006). Ainsi, sur la première perspective (rationnelle), le fait de devoir penser un dispositif pouvant être mis en œuvre dans différentes entreprises a conduit ConsultingCompany à définir un dispositif particulièrement souple, pouvant s'adapter aux caractéristiques de l'organisation (besoins en compétences, mais aussi organisation de l'entreprise, et caractéristiques de la population). Chaque entreprise s'est ensuite approprié différemment le dispositif, en fonction de ses caractéristiques, ce qui montre que l'appropriation ne se joue pas uniquement au niveau des individus, mais aussi au niveau

des entreprises, contrairement à ce que laisse penser généralement la littérature sur l'appropriation (De Vaujany, 2006; Grimand, 2012). Ainsi, les trois entreprises étudiées ont fait des choix différents d'organisation : déploiement généralisé du dispositif d'accompagnement (Num, et d'une certaine façon Energ) ou pilote (Banque), responsable à temps plein (Num, Banque) ou à temps partiel (Energ). La décision d'organiser des réunions déjeuner ou café à Banque et Energ tranche avec le formalisme des ateliers de Num. La commensalité renforce le lien social par l'organisation collective d'un temps, d'un espace et d'un repas partagé (Mennell et al., 1992). Dans notre cas, ces repas n'étaient pas organisés comme des rituels mais plutôt comme des moments d'échanges réguliers, visant à discuter des routines dans cette phase d'accompagnement de la TN en continu (Besson & Rowe, 2011). Cependant, le temps de boire un café et de manger quelques gâteaux (Energ) équivaut-il au temps d'un repas (Banque) ou d'un atelier (Num) ? La commensalité pensée par la gouvernance du dispositif participe à ce processus d'institutionnalisation de la TN (Besson & Rowe, 2011) en créant des routines visible de tous, quantifiables (nombre d'évènements organisés, nombre de participants, fonction et équipes de rattachement des participants, etc.), et à l'affichage ostentatoire (Novak et al., 2012). Néanmoins, ces routines ostentatoires ne sont pas suffisantes pour permettre la routinisation effective, via l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation de nouvelles connaissances liées à la TN en continu (Pavlou & El Sawy, 2010). La déclinaison opérationnelle de ces dispositifs fait face à des problématiques d'implication des participants – le format de réunions courtes (café à Energ), s'il est intéressant pour remonter des problèmes immédiats, ne permet pas de développer une longue discussion ou une forme d'engagement des participants (Laplante, 2003).

Au niveau de l'entité, la perspective rationnelle est cette fois portée par les responsables du déploiement du dispositif, qui ont en charge de déployer et diffuser le dispositif. Leur objectif consiste alors à structurer suffisamment le dispositif pour permettre la coordination des coaches à leur niveau. L'appropriation dépend cependant des besoins des sites et équipes locales (perspective psycho-cognitive), mais aussi de l'existence d'autres initiatives locales avec lesquelles les réseaux locaux de coaches peuvent avoir intérêt à s'unir (perspective socio-politique). Il faut noter que les possibilités de variation dépendent des caractéristiques organisationnelles de chaque entreprise, et du rôle que jouent les structures formelles dans le dispositif. Là où l'organisation du dispositif d'accompagnement de la TN à Num est fortement couplée (hiérarchie, reporting, feedbacks réguliers et formels), elle est faiblement couplée à Energ (échanges irréguliers avec les coaches distants, lien faible et informel, pas de reporting). Cette forme d'organisation à Energ permet d'adapter l'accompagnement aux contextes locaux, dans un contexte où les structures formelles sont déficientes (décentralisation et désalignement de la gouvernance à Energ). En effet, le couplage faible « *permet à une organisation de maintenir une structure formelle standardisée et légitime, tandis que ses activités varient en réponses aux considérations pratiques* » (Meyer & Rowan, 1977, p. 58). À Energ, ce couplage faible relève de la forme procédurale (rôles et séquences d'activité) mise en avant par Berente & Yoo (2012) : les coaches locaux faisant partie du dispositif outrepassent les structures et procédures formelles et standards pour se concentrer sur l'activité d'accompagnement et délèguent à la responsable la réalisation d'un reporting de leurs activités. Contrairement à Energ, Num a fait le choix d'un couplage fort, qui s'explique par le fait que la structure formelle dispose de moyens plus importants. Les cas ne permettent pas d'affirmer qu'un choix de couplage/découplage est meilleur qu'un autre pour favoriser l'accompagnement de la TN en

continu : ils montrent plutôt que ce choix dépend des caractéristiques organisationnelles, souvent indépendantes de la TN.

L'intégration de ce niveau charnière d'analyse (entre la gouvernance et l'individu) permet d'enrichir la grille d'analyse théorique de l'appropriation en montrant que les acteurs concepteurs peuvent varier. Ainsi, alors que les concepteurs au niveau de la gouvernance sont les consultants de ConsultingCompany, ici les concepteurs sont les responsables du déploiement du dispositif, qui portent et animent le dispositif et ont pour objectif sa diffusion au sein des entités. Cela remet en cause l'aspect relativement statique de la grille d'analyse de De Vaujany (2006), qui assigne un rôle à un acteur sans considérer la possibilité d'un changement de rôle (Carton et al., 2006). Notre observation développe la proposition de Chanias et al. (2019) sur le fait que le dispositif de gouvernance de la TN gagnerait à être pensé dans une approche ouvrant les processus stratégiques aux employés. Plus précisément, notre étude montre que les marges de manœuvre que ces acteurs charnières que sont les responsables du déploiement du dispositif ont pour remodeler le dispositif d'accompagnement de la TN en fonction des besoins ou de la culture de leurs entité sont bien plus grandes que la reconfiguration possible par un simple utilisateur actif (Akrich et al., 2006). Ces acteurs bénéficient d'une grande autonomie du fait de leur positionnement en intermédiaire entre les différents acteurs (Brass, 2009; Burt, 2007). Ils deviennent alors co-créateurs de la TN (Menvielle et al., 2018; Renault, 2014), co-concepteurs et/ou co-développeurs (Lisein et al., 2009). Notre travail prolonge ainsi les travaux de Mackay et al. (2000) en soulignant l'enchevêtrement des rôles de concepteurs et utilisateurs, tous les deux simultanément actifs dans l'appropriation et la conception d'un dispositif d'accompagnement de la TN.

Au niveau individuel, les coaches se sont approprié ce dispositif en fonction de leur propre définition ou perception de la TN, mais aussi en fonction de leurs centres d'intérêt et passions, comme en témoigne le salarié qui a animé des ateliers sur les danses bretonnes, ce qui leur permet de donner du sens à la TN en continu (perspective psycho-cognitive). Par exemple, à Num, le partage hebdomadaire des activités des coaches sur le réseau social d'entreprise constitue une forme de construction itérative (Hussenot, 2007) permettant de faire sens et de construire une histoire de la TN (Seidel et al., 2018). La TN s'incarne dans la danse bretonne à Num pour réduire l'ambiguïté et la dissonance cognitive entre le nouveau SI et la réalité – cela devient un symbole vecteur de construction du sens commun autour de la TN (Carton & Farastier, 2012; Dudézert et al., 2015). Le coach devient un acteur interfaçant ces logiques différentes dans une approche constructive (Mawadia et al., 2019). Si cette variété de construction de sens est possible (Num, Banque, Energ), c'est notamment grâce à la flexibilité du dispositif tel que pensé initialement par ConsultingCompany. L'appropriation au niveau individuel dépend aussi des stratégies et intérêts de chaque coach, qui peut voir le dispositif comme un moyen de faire des rencontres ou de se faire connaître au sein de l'entreprise (perspective socio-politique). Encore une fois, l'appropriation individuelle est en partie structurée par le niveau de l'entreprise. À Banque, il s'agit par exemple de dépasser le dispositif et ses enjeux pour créer du lien social. À Num, si les structures sont fortement couplées (reporting, aspect formel, échanges réguliers), les activités mises en œuvre par les coaches peuvent être faiblement couplées à l'intention de la TN : les coaches bénéficient d'une forte marge de manœuvre pour favoriser le développement personnel des participants (cf. danses bretonnes) et créer un lien qui n'est pas bâti dans la commensalité à l'inverse de Banque et Energ. Enfin, dans cette dernière entreprise, les coaches du site où est déployé le dispositif

d'accompagnement de la TN vivent celui-ci comme une contrainte qui n'apporte pas de valeur à leur activité. Le processus d'accompagnement est pensé comme artificiel, restreignant le sens de la TN et la formation d'actions collectives (Weick et al., 2005). Ce niveau d'analyse est très fréquent dans la littérature sur l'appropriation et est celui privilégié par la grille d'analyse théorique de De Vaujany (2006). Cependant, notre étude montre qu'il entre en résonance avec les autres niveaux (gouvernance et entité). Cela correspond à un besoin identifié par Besson et Rowe (2011) de mieux analyser les concepteurs de la TN pour mieux analyser les interactions au niveau individuel.

Répondant aux limites des recherches sur l'appropriation mises en avant par Michaux et Geffroy-Maronnat (2011), nous souhaitons (1) resituer l'analyse dans ses multiples niveaux et (2) remettre en avant les interactions entre les différentes catégories d'acteurs (concepteurs, responsables du déploiement du dispositif et utilisateurs) autour d'un dispositif d'accompagnement de la TN en continu. En effet, mobilisant la richesse et la coexistence des perspectives de l'appropriation, cette recherche a pour objet l'appropriation à plusieurs niveaux d'un dispositif d'accompagnement de la TN. Nous soulignons ainsi les enchâssements successifs d'appropriation aux trois niveaux (gouvernance, entité, individu), menant à des variations et reconfigurations dans le contexte d'une TN en continu (Chanias et al., 2019). Au-delà des apports représentés par les différents niveaux, notre étude montre l'importance de s'intéresser à une catégorie d'acteurs qui brouille la distinction entre perspective rationnelle et perspectives psycho-cognitive et socio-politique, celle des responsables du déploiement du dispositif d'accompagnement de la TN, qui au sein de chaque entreprise doivent animer et faire vivre le réseau. Ces acteurs à la fois concepteurs et utilisateurs se sont trouvés en effet en position de devoir contribuer à définir plus précisément le dispositif (perspective rationnelle) en fonction du contexte organisationnel, de leur vision de la TN et de leur pouvoir au sein de l'organisation (perspectives psycho-cognitive et socio-politique). Dans notre tableau, cela renvoie au fait que les « concepteurs » qui portent la vision rationnelle varient entre la première ligne et les suivantes.

Ce travail permet ainsi de mieux saisir la complexité des relations à l'œuvre dans une TN. En effet, nous souhaitons replacer l'appropriation dans le champ SI et d'une structure informationnelle également mouvante, faisant s'affronter différents niveaux et générant des problématiques de coordination (Besson & Rowe, 2012; Hanseth & Lyytinen, 2016; Michaux & Geffroy-Maronnat, 2011; Tilson et al., 2010). Notre travail contribue à développer le courant de recherche émergent en SI sur les dispositifs d'accompagnement en continu (c'est-à-dire après qu'un déploiement a déjà été effectué) et d'améliorer notre compréhension de ces derniers dans le contexte d'une TN en perpétuelle évolution (Bagayogo et al., 2014; Chanias et al., 2019; Saint Léger & El Amrani, 2011; Zhu et al., 2006).

Contrairement à ce qui est assumé par la littérature sur l'appropriation, qui s'intéresse peu au rôle spécifique des responsables du déploiement des dispositifs, les confondant soit avec les utilisateurs finaux, soit avec les concepteurs (Carton et al., 2006; De Vaujany, 2006), notre recherche démontre que les responsables du déploiement du dispositif d'accompagnement de la TN constituent bien une catégorie distincte, au sens où ils veillent à la bonne appropriation des dispositifs, comme les concepteurs, mais doivent eux-mêmes se l'approprier, comme les utilisateurs finaux. Nous contribuons donc à la littérature sur l'appropriation (De Vaujany, 2005; Dudézert et al., 2015; Stenger & Coutant, 2015; Tsoni, 2017) en soulignant le rôle charnière des responsables du déploiement des dispositifs. Ce résultat a un intérêt managérial

certain : il apparaît en effet important pour l'équipe de direction de soigner la conduite du changement et la formation des responsables du déploiement du dispositif d'accompagnement de la TN. Un échec de l'appropriation de la TN par le responsable du déploiement du dispositif entraînerait une cascade de conséquences négatives et des reconfigurations mal adaptées aux trois niveaux (gouvernance, entité, individu).

L'une des limites que l'on pourrait formuler à cette recherche est la consistance des concepts de l'appropriation entre les différentes dimensions que nous avons identifiées (gouvernance, entité, individu). En effet, nous traitons chaque perspective de l'appropriation (rationnelle, socio-politique, socio cognitive) comme ayant le même sens mais des incarnations différentes (voir Tableau 3, par exemple la perspective socio-politique). Savoir si la perspective psychocognitive (qui est plutôt appliquée à l'individu) peut être opérationnalisée au niveau de la gouvernance constitue une question empirique importante. Cette opérationnalisation pourrait être testée par de futures recherches. Enfin, nos données empiriques suggèrent que le dispositif est parfois détourné des objectifs initiaux pour en atteindre d'autres (Akrich et al., 2006; Khalil & Dudezert, 2014; Stenger & Coutant, 2015). En l'état actuel, nos données ne nous permettent d'établir que des suggestions. Cependant, nous pensons qu'une piste pour de futures recherches sur le sujet de l'appropriation des dispositifs d'accompagnement de la TN en continu serait de développer les différentes facettes, les mécanismes et les impacts de ce détournement des usages.

## Conclusion

Ce travail de recherche répond aux préoccupations managériales, en mettant en avant l'importance de l'appropriation des dispositifs d'accompagnement de la transformation par les acteurs chargés de les déployer que par les utilisateurs finaux. Ensuite, nous répondons à un manque de recherches intégrant les trois perspectives de l'appropriation, comme pensé et prévu initialement par De Vaujany (2006). Si les recherches précédentes se sont concentrées sur les antécédents de l'appropriation socio-politique (Belmondo & Sargis, 2012; Dudézert et al., 2015) ou psychocognitive (Tsoni, 2017), ou se sont focalisées sur une perspective unique de l'appropriation (Karoui & Dudezert, 2012; Stenger & Coutant, 2015), notre travail réintègre les trois perspectives au cœur des travaux de De Vaujany (2006), tout en montrant, d'une part l'importance d'étudier l'appropriation aux différents niveaux (gouvernance, entité, individu), d'autre part le rôle charnière joué par les responsables du déploiement du dispositif d'accompagnement.

## Références

- Abraham C. & Junglas I. (2011), "From cacophony to harmony: A case study about the IS implementation process as an opportunity for organizational transformation at Sentara Healthcare", *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 20, n°2, pp. 177–197.
- Académie Française. (2013), "Digital | Néologismes & anglicismes", *Dictionnaire de l'Académie Française*, available at: <http://www.academie-francaise.fr/digital> (accessed 10 January 2021).

- Adam F. & O'doherty P. (2000), "Lessons from enterprise resource planning implementations in Ireland—towards smaller and shorter ERP projects", *Journal of Information Technology*, vol. 15, n°4, pp. 305–316.
- Akkermans H. & van Helden K. (2002), "Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: a case study of interrelations between critical success factors", *European Journal of Information Systems*, vol. 11, n°1, pp. 35–46.
- Akrich M., Callon M. & Latour B. (2006), *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*, Presses des MINES.
- Auer T. & Reponen T. (1997), "Information systems strategy formation embedded into a continuous organizational learning process", *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, IGI Global, vol. 10, n°2, pp. 32–43.
- Autissier D. (2014), "Éditorial: Change Digital : La révolution expérientielle et digitale de la conduite du changement", *Question(s) de management*, vol. 3, n°7, pp. 75–78.
- Bagayogo F. F., Lapointe L. & Bassellier G. (2014), "Enhanced use of IT: A new perspective on post-adoption", *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 15, n°7, p. 3.
- Baiyere A., Salmela H. & Tapanainen T. (2020), "Digital transformation and the new logics of business process management", *European Journal of Information Systems*, Taylor & Francis, vol. 29, n°3, pp. 238–259.
- Banker R. D., Davis G. B. & Slaughter S. A. (1998), "Software development practices, software complexity, and software maintenance performance: A field study", *Management Science*, vol. 44, n°4, pp. 433–450.
- Belmondo C. & Sargis C. (2012), "Apprendre à apprendre : une perspective intégrative de l'émergence des routines d'apprentissage", *Systèmes d'information & management*, ESKA, Paris, vol. 17, n°3, pp. 71–110.
- Benbya H. & McKelvey B. (2006), "Using coevolutionary and complexity theories to improve IS alignment: a multi-level approach", *Journal of Information Technology*, vol. 21, n°4, pp. 284–298.
- Berente N. & Yoo Y. (2012), "Institutional contradictions and loose coupling: Postimplementation of NASA's enterprise information system", *Information Systems Research*, vol. 23, n°2, pp. 376–396.
- Besson P. & Rowe F. (2011), "Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle", *Systèmes d'Information et Management*, vol. 16, n°1, pp. 3–34.
- Besson P. & Rowe F. (2012), "Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions", *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 21, n°2, pp. 103–124.
- Bondarouk T., Ruël H. & van der Heijden B. (2009), "e-HRM effectiveness in a public sector organization: a multi-stakeholder perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, n°3, pp. 578–590.
- Brass D. J. (2009), "10. Connecting to brokers: strategies for acquiring social capital", *Social Capital: Reaching out, Reaching In*, p. 260.
- Burke W. W. (2011), *Organization change: theory and practice*, SAGE.
- Burke W. W., Lake D. G. & Paine J. W. (2008), *Organization change: a comprehensive reader*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Burnes B. (2005), "Complexity theories and organizational change", *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, n°2, pp. 73–90.

- Burnes B. (2009), *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*, Pearson Education, London, UK.
- Burt R. S. (2007), "Secondhand Brokerage: Evidence On The Importance Of Local Structure For Managers, Bankers, And Analysts", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n°1, pp. 119–148.
- Carton S., De Vaujany F.-X., Perez M. & Romeyer C. (2006), "Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés: une approche intégrative", *Management & Avenir*, vol. 3, n°9, pp. 159–179.
- Carton S. & Farastier A. (2012), "Intégration des connaissances client dans un projet en systèmes d'information: influence de l'environnement de connaissance du projet", *Systemes d'information management*, ESKA, vol. Volume 17, n°2, pp. 39–80.
- Chabaud D. & Germain O. (2006), "La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion: un second choix?", *M@ N@ Gement*, AIMS, vol. 9, n°3, pp. 199–221.
- Chanias S., Myers M. D. & Hess T. (2019), "Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider", *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28, n°1, pp. 17–33.
- Chen C. C., Law C. C. & Yang S. C. (2009), "Managing ERP implementation failure: a project management perspective", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 56, n°1, pp. 157–170.
- Cooper B. L., Watson H. J., Wixom B. H. & Goodhue D. L. (2000), "Data warehousing supports corporate strategy at First American Corporation", *MIS Quarterly*, JSTOR, pp. 547–567.
- Corbière F. de, Godé C. & Pallud J. (2019), "Contributions sur la transformation numérique", *Systemes d'information management*, ESKA, vol. Volume 24, n°2, pp. 3–5.
- Crozier M. & Friedberg E. (1996), *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Éditions du Seuil, Paris.
- De Vaujany F.-X. (2006), "Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage", *Management & Avenir*, vol. 3, n°9, pp. 109–126.
- De Vaujany F.-X. de. (2005), *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, EMS, available at: (accessed 12 November 2018).
- Dechamp G., Goy H., Grimand A. & De Vaujany F. X. (2006), "Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion: proposition d'une grille de lecture", *Management Avenir*, Management Prospective Ed., n°3, pp. 181–200.
- Dudézert A. (2018), *La transformation digitale des entreprises*, La Découverte, Paris.
- Dudézert A., Fayard P. & Oiry E. (2015), "Astérix et la gestion des connaissances 2.0: une exploration de l'appropriation des SGC 2.0 par le mythe du Village Gaulois", *Systemes d'information Management*, vol. 20, n°1, pp. 31–59.
- Eggers J. & Park K. F. (2018), "Incumbent adaptation to technological change: The past, present, and future of research on heterogeneous incumbent response", *Academy of Management Annals*, Briarcliff Manor, NY, vol. 12, n°1, pp. 357–389.
- Eisenhardt K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 532–550.
- El Amrani R. (2008), "De l'intégration du système d'information à la vision transversale de l'organisation", *Systemes d'information Management*, ESKA, vol. 13, n°4, pp. 61–93.

- Galliers B. (1998), "Reflections on BPR, IT and organizational change", *Information Technology and Organizational Transformation: Innovation for the 21st Century Organization*, pp. 225–243.
- Galy E. & Saucedo M. J. (2014), "Post-implementation practices of ERP systems and their relationship to financial performance", *Information & Management*, vol. 51, n°3, pp. 310–319.
- Gedajlovic E., Lubatkin M. H. & Schulze W. S. (2004), "Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective", *Journal of Management Studies*, vol. 41, n°5, pp. 899–912.
- Gregory R. W., Keil M., Muntermann J. & Mähring M. (2015), "Paradoxes and the Nature of Ambidexterity in IT Transformation Programs", *Information Systems Research*, vol. 26, n°1, pp. 57–80.
- Grimand A. (2012), "L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles: le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences", *Management Avenir*, Management Prospective Ed., n°4, pp. 237–257.
- Hanseth O. & Lyytinen K. (2016), "Design theory for dynamic complexity in information infrastructures: the case of building internet", *Enacting Research Methods in Information Systems*, Springer, pp. 104–142.
- Heaton J. (2004), *Reworking qualitative data*, Sage.
- Hussenot A. (2007), "Dynamiques d'appropriation organisationnelle des solutions TIC: une approche en termes de démarches itératives d'appropriation", *Systèmes d'Information et Management*, vol. 12, n°1, pp. 39–53.
- Jaspersen J. S., Carter P. E. & Zmud R. W. (2005), "A comprehensive conceptualization of post-adoptive behaviors associated with information technology enabled work systems", *MIS Quarterly*, vol. 29, n°3, pp. 525–557.
- Jorgensen D. L. (1989), *Participant observation: a methodology for human studies*, Vol. 15, Sage.
- Kallinikos J. (2005), "The order of technology: Complexity and control in a connected world", *Information and Organization*, vol. 15, n°3, pp. 185–202.
- Karimi J. & Walter Z. (2015), "The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry", *Journal of Management Information Systems*, vol. 32, n°1, pp. 39–81.
- Karoui M. & Dudezert A. (2012), "Capital social et enjeux de pouvoir: une perspective socio-politique de l'appropriation d'une technologie de réseaux sociaux au sein d'une collectivité territoriale", *Systemes d'information Management*, ESKA, vol. 17, n°1, pp. 49–80.
- Khalil C. & Dudezert A. (2014), "Entre autonomie et contrôle: quelle régulation pour les systèmes de gestion des connaissances?", *Systemes d'information Management*, ESKA, vol. 19, n°1, pp. 51–76.
- Kim H.-W. & Kankanhalli A. (2009), "Investigating User Resistance To Information Systems Implementation: A Status Quo Bias Perspective", *MIS Quarterly*, vol. 33, n°3.
- Klaus T. & Blanton J. E. (2010), "User resistance determinants and the psychological contract in enterprise system implementations", *European Journal of Information Systems*, vol. 19, n°6, pp. 625–636.
- Kohli R. & Melville N. P. (2019), "Digital innovation: A review and synthesis", *Information Systems Journal*, Wiley Online Library, vol. 29, n°1, pp. 200–223.

- Laplante P. A. (2003), "Stand and deliver: Why I hate stand-up meetings", *Queue*, vol. 1, n°7, pp. 7–9.
- Leclercq-Vandelannoitte A. (2017), "Victime ou coupable? Repenser le rôle du contrôlé dans la relation entre contrôle, information et technologies de l'information", *Systemes d'information Management*, ESKA, vol. 22, n°2, pp. 49–80.
- Leonardi P. M., Bailey D. E., Diniz E. H., Sholler D. & Nardi B. A. (2016), "Multiplex Appropriation in Complex Systems Implementation: The Case of Brazil's Correspondent Banking System.", *Mis Quarterly*, vol. 40, n°2, pp. 461–473.
- Li L., Su F., Zhang W. & Mao J. (2018), "Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective", *Information Systems Journal*, Wiley Online Library, vol. 28, n°6, pp. 1129–1157.
- Limayem M., Hirt S. G. & Cheung C. M. (2007), "How habit limits the predictive power of intention: The case of information systems continuance.", *MIS Quarterly*, vol. 31, n°4.
- Lisein O., Pichault F. & Desmecht J. (2009), "Les business models des sociétés de services actives dans le secteur Open Source", *Systemes d'information management*, ESKA, vol. Volume 14, n°2, pp. 7–38.
- Loebbecke C. & Picot A. (2015), "Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda", *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 24, n°3, pp. 149–157.
- MacCormack A., Rusnak J. & Baldwin C. Y. (2006), "Exploring the structure of complex software designs: An empirical study of open source and proprietary code", *Management Science*, vol. 52, n°7, pp. 1015–1030.
- Mackay H., Carne C., Beynon-Davies P. & Tudhope D. (2000), "Reconfiguring the user: Using rapid application development", *Social Studies of Science*, Sage Publications London, vol. 30, n°5, pp. 737–757.
- Majchrzak A., Rice R. E., Malhotra A., King N. & Ba S. (2000), "Technology Adaptation: The Case of a Computer-Supported Inter-Organizational Virtual Team.", *MIS Quarterly*, vol. 24, n°4.
- Malhotra N. & Hinings C. R. (Bob). (2013), "Unpacking Continuity and Change as a Process of Organizational Transformation", *Long Range Planning*, available at:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.012>.
- Mangan A. & Kelly S. (2009), "Information systems and the allure of organisational integration: a cautionary tale from the Irish financial services sector", *European Journal of Information Systems*, vol. 18, n°1, pp. 66–78.
- Mawadia A., Eggrickx A. & Chapellier P. (2019), "Transformation du symbolique pour l'appropriation d'un ERP", *Systemes d'information management*, ESKA, vol. Volume 24, n°4, pp. 57–92.
- Meissonier R. & Houzé E. (2010), "Toward an 'IT Conflict-Resistance Theory': action research during IT pre-implementation", *European Journal of Information Systems*, vol. 19, n°5, pp. 540–561.
- Mennell S., Murcott A. & Van Otterloo A. H. (1992), *The sociology of food: eating, diet, and culture*, Vol. 40, Sage Pubns.
- Menvielle L., Menvielle W. & Audrain-Pontevia A.-F. (2018), "Comprendre l'interaction des patients membres d'une communauté virtuelle de santé et son impact sur la relation que le patient entretient avec son médecin", *Systemes d'information management*, ESKA, vol. Volume 23, n°2, pp. 43–79.

- Meyer J. W. & Rowan B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, pp. 340–363.
- Michaux V. & Geffroy-Maronnat B. (2011), "Les transformations liées au système CRM : une méta-synthèse au prisme de la théorie de la structuration", *Systèmes d'Information et Management*, vol. 16, n°1, pp. 113–151.
- Miles M. B. & Huberman A. M. (1994), *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Sage.
- Negroponte N. (1996), *Being digital*, Vintage.
- Newman K. L. (2000), "Organizational Transformation during Institutional Upheaval", *The Academy of Management Review*, vol. 25, n°3, p. 602.
- Ngwenyama O. & Nielsen P. A. (2014), "Using organizational influence processes to overcome IS implementation barriers: lessons from a longitudinal case study of SPI implementation", *European Journal of Information Systems*, vol. 23, n°2, pp. 205–222.
- Novak L., Brooks J., Gadd C., Anders S. & Lorenzi N. (2012), "Mediating the intersections of organizational routines during the introduction of a health IT system", *European Journal of Information Systems*, Taylor & Francis, vol. 21, n°5, pp. 552–569.
- O'Hara M. T., Watson R. T. & Kavan C. B. (1999), "Managing the three levels of change", *Information Systems Management*, Taylor & Francis, vol. 16, pp. 63–70.
- 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.
- Patton M. Q. (2005), *Qualitative research*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Pavlou P. A. & El Sawy O. A. (2010), "The 'third hand': IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities", *Information Systems Research*, INFORMS, vol. 21, n°3, pp. 443–471.
- Pellegrinelli S., Partington D. & Geraldi J. (2011), "Programme management: An emerging opportunity for research and scholarship", *The Oxford Handbook of Project Management*.
- Peng H. & Chanut V. (2017), "L'émergence et le fonctionnement des réseaux sociaux numériques professionnels spécialisés en GRH du secteur public territorial : une compréhension luhmannienne", *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 3, n°105, pp. 38–53.
- Renault S. (2014), "Comment orchestrer la participation de la foule à une activité de crowdsourcing ? La taxonomie des 4 C", *Systèmes d'information management*, ESKA, vol. Volume 19, n°1, pp. 77–105.
- Richet J.-L., Ngwenyama O. & Rowe F. (2016), "Key Stakeholders Dissent and their Influences in the Reframing of Strategic Intent in IS-enabled Organizational Transformation".
- Richet J.-L., Ngwenyama O. & Rowe F. (2017), *Une Etude de Cas de l'Evolution du Couplage de la Gouvernance et du Management Stratégique d'une Transformation liées aux SI*.
- Saeed K. A. & Abdinnour S. (2013), "Understanding post-adoption IS usage stages: an empirical assessment of self-service information systems", *Information Systems Journal*, vol. 23, n°3, pp. 219–244.
- Saint Léger G. & El Amrani R. (2011), "Le pari des centres de compétences dans la stabilisation des organisations en phase post-projet ERP", *Systèmes d'information Management*, vol. 16, n°1, pp. 69–112.

- Saldanha T. J., Mithas S. & Krishnan M. S. (2017), “Leveraging Customer Involvement for Fueling Innovation: The Role of Relational and Analytical Information Processing Capabilities.”, *MIS Quarterly*, vol. 41, n°1.
- Sarker S. & Lee A. S. (1999), “IT-enabled organizational transformation: a case study of BPR failure at <sup>TEL</sup>ECO”, *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 8, n°1, pp. 83–103.
- Sebastian I. M., Ross J. W., Beath C., Mocker M., Moloney K. G. & Fonstad N. O. (2017), “How Big Old Companies Navigate Digital Transformation”, *MIS Quarterly Executive*, vol. 16, n°3, p. 6.
- Seidel S., Chandra Kruse L., Székely N., Gau M. & Stieger D. (2018), “Design principles for sensemaking support systems in environmental sustainability transformations”, *European Journal of Information Systems*, vol. 27, n°2, pp. 221–247.
- Sharma R. & Yetton P. (2007), “The contingent effects of training, technical complexity, and task interdependence on successful information systems implementation”, *Mis Quarterly*, pp. 219–238.
- Sia S. K. & Soh C. (2007), “An assessment of package–organisation misalignment: institutional and ontological structures”, *European Journal of Information Systems*, vol. 16, n°5, pp. 568–583.
- Silva L. & Hirschheim R. (2007), “Fighting against windmills: Strategic information systems and organizational deep structures”, *MIS Quarterly*, vol. 31, n°2, pp. 327–354.
- Singh A. & Hess T. (2017), “How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies.”, *MIS Quarterly Executive*, vol. 16, n°1.
- Stenger T. & Coutant A. (2015), “L’appropriation des réseaux socionumériques et les arts de l’encadrer: pour une prise en compte des rapports de force entre utilisateurs et dispositifs”, *Systemes d’information Management*, ESKA, vol. 20, n°2, pp. 89–122.
- Tanriverdi H. & Lim S.-Y. (2017), “How to survive and thrive in complex, hypercompetitive, and disruptive ecosystems? The roles of IS-enabled capabilities”.
- Thenoz E., Juteau S. & Rowe F. (2019), “A RISK-BASED PERSPECTIVE ON WORK AND ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION IN E-COMMERCE: A REVIEW FOR UNDERSTANDING”, *Proceedings of the 27th European Conference on Information Systems (ECIS)*, Stockholm, Sweden.
- Thorne S. (1994), “Secondary analysis in qualitative research: Issues and implications”, *Critical Issues in Qualitative Research Methods*, vol. 1, pp. 263–279.
- Tilson D., Lyytinen K. & Sørensen C. (2010), “Research commentary-digital infrastructures: the missing IS research agenda”, *Information Systems Research*, vol. 21, n°4, pp. 748–759.
- Trantopoulos K., von Krogh G., Wallin M. W. & Woerter M. (2017), “External knowledge and information technology: Implications for process innovation performance.”, *MIS Quarterly*, vol. 41, n°1, pp. 287–300.
- Tsoni C. (2017), “L’apport des théories de la motivation pour comprendre l’appropriation des TI”, *Systemes d’information management*, vol. Volume 22, n°4, pp. 9–46.
- Vaast E. & Walsham G. (2005), “Representations and actions: the transformation of work practices with IT use”, *Information and Organization*, vol. 15, n°1, pp. 65–89.
- Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N. & Haenlein M. (2021), “Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda”, *Journal of Business Research*, Elsevier, vol. 122, pp. 889–901.

- Vial G. (2019), "Understanding digital transformation: A review and a research agenda", *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28, n°2, pp. 118–144.
- Walsham. (2006), "Doing interpretive research", *European Journal of Information Systems*, vol. 15, n°3, pp. 320–330.
- Wei H.-L., Wang E. T. G. & Ju P.-H. (2005), "Understanding misalignment and cascading change of ERP implementation: a stage view of process analysis", *European Journal of Information Systems*, vol. 14, n°4, pp. 324–334.
- Weick K. E., Sutcliffe K. M. & Obstfeld D. (2005), "Organizing and the process of sensemaking", *Organization Science*, vol. 16, n°4, pp. 409–421.
- Wessel L., Baiyere A., Ologeanu-Taddei R., Cha J. & Blegind-Jensen T. (2021), "Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation", *Journal of the Association for Information Systems*, Association for Information Systems, vol. 22, n°1.
- Williams C. K. & Karahanna E. (2013), "Causal Explanation In The Coordinating Process: A Critical Realist Case Study Of Federated It Governance Structures", *MIS Quarterly*, vol. 37, n°3.
- Yoo Y. (2013), "The tables have turned: How can the information systems field contribute to technology and innovation management research?", *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 14, n°5, p. 227.
- Yoo Y., Henfridsson O. & Lyytinen K. (2010), "Research commentary—the new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research", *Information Systems Research*, vol. 21, n°4, pp. 724–735.
- Zhu K., Dong S., Xu S. X. & Kraemer K. L. (2006), "Innovation diffusion in global contexts: determinants of post-adoption digital transformation of European companies", *European Journal of Information Systems*, vol. 15, n°6, pp. 601–616.

## Annexe

Extrait du tableau de codage :

Verbatim / unité	Résumé	Lien avec la grille d'analyse théorique
<p>« La vision stratégique qui a défini ce réseau c'était vraiment que les salariés RH puissent expérimenter la transfo digitale pour pouvoir ensuite accompagner les salariés de l'entreprise. Donc montée en compétences sur les outils digitaux mais également animation de collectifs de travail transverses pour rassembler des salariés issus de différentes entités, pour leur proposer des nouveaux moments de partage, dans le cadre de la décroissance des effectifs. Pour le réseau des coaches digitaux, c'est ce qui a été défini comme stratégique dans la transformation digitale. »</p>	<p>TN associée à la montée en compétences sur les outils digitaux, mais aussi à la création et l'animation de collectifs de travail transverses</p>	<p>Polysémie de la TN en continu qui laisse des marges de manœuvre aux coaches et aux responsables de déploiement dans leur appropriation du dispositif (perspective psychocognitive, mais aussi sociopolitique car la personne qui parle ici est la responsable du déploiement, qui est censée animer le réseau des coaches)</p>
<p>« Je sais qu'il y a eu des ateliers sur apprendre à pitcher son projet. Moi je n'ai jamais participé. Pour moi ça ne faisait pas partie des missions premières des coaches digitaux, ce n'est pas comme ça que je les conçois. Pour moi ce n'était pas ce que j'imaginai comme cœur d'activité pour les coaches digitaux, en même temps je ne sais pas s'il y a beaucoup de dispositifs dans l'entreprise qui pourraient assumer cette tâche. »</p>	<p>Vision du rôle des coaches digitaux : selon l'interviewé, le pitch de projet ne fait pas partie de leur cœur d'activité ; pourtant, le pitch de projet a donné lieu à un atelier animé par des coaches digitaux</p>	<p>Variations dans l'appropriation du sens du dispositif : deux acteurs différents se représentent différemment le dispositif (perspective psychocognitive)</p>