



Communication et organisation

19 | 2001

Actualité de la recherche en communication

La médiation technologique : entre réalité et immanence des évolutions organisationnelles liées à la diffusion des TIC

Michel Durampart



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2482>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2482

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2001

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Michel Durampart, « La médiation technologique : entre réalité et immanence des évolutions organisationnelles liées à la diffusion des TIC », *Communication et organisation* [En ligne], 19 | 2001, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 20 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2482> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2482

Ce document a été généré automatiquement le 20 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

La médiation technologique : entre réalité et immanence des évolutions organisationnelles liées à la diffusion des TIC

Michel Durampart

- 1 Les évolutions technologiques et organisationnelles liées aux TIC ont également des implications auprès des acteurs et équipes concernés. De nouvelles formes de médiation (ou des médiations réactivées) apparaissent sous l'égide de processus de convergence des moyens et des pratiques de coopération, de généralisation de la dynamique informationnelle. Les démarches sont aussi diversifiées que les attentes et les choix stratégiques selon les secteurs et les types d'activités. Il existe pourtant des mécanismes et des démarches d'implantation qui s'articulent autour de phénomènes comparables et qui représentent des tendances « socio-techniques » observables.
- 2 Poser l'axiome de la médiation technologique suppose de vouloir analyser de nouvelles réalités qui intéressent autant la circulation des flux d'informations et les pratiques des acteurs que les stratégies collectives, les représentations individualisées, les positionnements et les perceptions présentes dans les structures concernées. Placer l'étude des médiations à l'intersection de ces différentes dimensions suppose de rechercher ce qui fait sens dans la communication des organisations.

Pourquoi parler de technologies au regard des médiations ?

- 3 Dans un ouvrage consacré à la question des techniques où plusieurs auteurs éminents sont interpellés, François Sigaut rappelle que :
« (...) il existait en Europe une tradition plus ancienne d'emploi de ce mot : en Allemagne, elle remonte au XVIII^e siècle et fait de la technologie ce que l'on pourrait appeler une science des techniques, c'est-à-dire une science qui serait aux techniques ce que la biologie est aux êtres

vivants, ou ce que la linguistique est aux langues. Dans cette acception primitive, la technologie est donc une science qui prend pour objet les techniques (...)»¹.

- 4 En ce qui nous concerne, cette désignation signale bien qu'au-delà de la technique et du social les TIC mettent en mouvement un triangle qui est à l'intersection de la structure, de la technique et du social (les acteurs) qui peut être envisagée « comme une science du projet » à la façon des ingénieurs ou comme une façon (plus anthropologique) de considérer la technique² et son intervention dans un collectif social. Cette appellation « technologie » sous-entend un choix organisationnel au regard de l'activité et dans le cadre d'une référence stratégique. Au-delà, les projets liés aux TIC impliquent des médiations dans l'organisation au niveau des acteurs et de leurs représentations.
- 5 Le concept de médiation peut engendrer le risque de confusions, d'un piège consistant à s'enfermer dans la circularité de l'étude des objets techniques (Hennion, 1993)³ Piège dont on ne s'échappe qu'en contextualisant l'analyse de l'objet. De fait, plus qu'une question d'intermédiation c'est une question d'interposition dont il s'agit qui rassemble un questionnement des liens, des effets et des démarches. Il convient alors non pas de décliner les différentes acceptions de la médiation (pour autant cette approche n'est pas non plus inutile) mais bien plutôt de décomposer les différentes facettes que recouvrent cette notion de médiation technologique. Nous partons du fait que la médiation technologique peut incarner un processus de recomposition organisationnelle visant à un dépassement du taylorisme qui par ailleurs se produit dans une zone de rencontre ou d'affrontement entre le local et le global, l'individuel et le collectif. Comme le dit Pierre Chambat :

« Qu'en est-il des NTIC, à partir du moment où l'on convient que l'idéologie qui accompagne leur diffusion, les procédures concrètes de leur utilisation, les modes d'investissement des usagers participent d'une tendance très forte à l'individualisation ? Ce type d'usage individualisant, valorisant l'expression personnelle voire les relations interpersonnelles par la médiation technique est-il de nature à faire émerger des identités collectives. »⁴

- 6 C'est dans le prolongement de ces questions que nous allons nous situer en proposant de décomposer la médiation technologique sous le thème des médiations centrées sur les représentations des TIC, des paradoxes et tensions présentes dans les processus d'intégration de TIC sans oublier bien sûr que cette médiation se traduit à travers d'autres médiations informationnelles. Enfin il nous semble pertinent d'envisager la médiation du travail de recherche comme un positionnement impliqué dans l'étude du processus. Il ne s'agit donc pas de ne rencontrer que des canaux, mais d'articuler un dispositif de recherche autour des émergences contextuelles et symboliques d'un processus technologique où les canaux sont pris en considération dans le cadre d'une imbrication « socio technique » des usages des TIC.

Médiations et représentations

- 7 Les réseaux physiques, les systèmes d'information et de communication, les services informatiques intégrés, provoquent des changements sensibles dans un processus continu de montée en puissance au sein des organisations.
- 8 Il nous semble pourtant qu'un des enjeux prédominants dans un tel parcours se situe dans la question des représentations des professionnels concernés qu'il s'agisse des décideurs qui orientent les projets au niveau de stratégies, de concepteurs qui fournissent des réponses appropriées par l'organisation des systèmes, d'équipements et l'élaboration

de programmes et bien sûr des utilisateurs qui sont l'objet des décisions ainsi que des acteurs qui prolongent et valident la conception. Ces représentations épousent bien sûr une dimension symbolique toujours présente lorsqu'on envisage l'analyse des médiations. Il peut s'agir d'une projection « artefactuelle » qui découle de fait de l'immixtion d'une technique dans un construit social et qui vient stimuler l'imaginaire des populations concernées⁵ autour de différentes références symboliques.

- 9 Nous aurions tendance à percevoir une prégnance du modèle (décision et conception). Il est rare que les managers ou cadres concernés ne projettent ou ne prêtent aux TIC un pouvoir unificateur, intensifiant des logiques de rationalisation, d'explicitation de contrôle, auxquelles les ingénieurs ou développeurs concernés répondent par une démarche de construction encadrée, définie en termes de process et de méthodes. Les acteurs (usagers) impliqués ou concernés répondent par autant de représentations différenciées. Celles-ci sont souvent à l'intersection des préoccupations liées à l'intérêt de l'organisation, le souci de l'activité et des préoccupations liées à leurs tâches voire même à leur propre maîtrise et connaissance de ces technologies.
- 10 Ces médiations sont intégratives, elles croisent la référence organisationnelle avec celle du métier (service) et une référence culturelle (celle de l'acteur au travail et de la position de l'acteur social avec ses connaissances et ses expériences). Une transcription cavalière des considérations des acteurs concernés donnerait ce type de réflexions : « Ce qui est bon pour les dirigeants l'est-il pour mon service et ma fonction, y a-t'il conjonction entre cette utilisation des TIC et ce que j'en connais (ou pas ou l'idée que je m'en fais plus généralement) ». Il ne s'agit pas pour autant d'opposer symétriquement la modélisation des décideurs et concepteurs à une démarche d'appropriation qui serait nécessairement contradictoire. Cependant, nous ne pouvons nous empêcher de constater (sans pour autant prétendre nous appuyer sur des études raisonnées et sérieuses) que le modèle managérial comporte souvent un versant instrumentaliste alors que la vision des utilisateurs se forge à partir de propositions alternatives ou différentes. Il est patent que l'usage de la technologie modifie la technologie en place autant que celle-ci influence l'usage dans tout processus d'innovation technologique.
- 11 Une discussion pourrait s'engager autour de Latour⁶ et d'autres chercheurs sur cette question des référents symboliques et de représentations en jeu dans le cours des innovations techniques. Les positions de Bruno Latour sur ces questions laissent parfois planer un doute sur une caractérisation de la capacité des techniques qui s'imposeraient d'elles mêmes dans un processus social même s'il prend soin de nuancer ce paradigme du déterminisme technique. Nous nous bornerons à rappeler que cette délicate question d'une co-influence peut donner naissance à des affrontements théoriques autour de cette question du déterminisme technique et des réactions face au processus technique⁷. Dans nos propres travaux⁸.
- 12 Nous avons tenté d'analyser cette question d'une modélisation effective et visible dans la conduite d'un projet d'informatisation sous la forme d'un réseau local ou sur la question des systèmes d'information utilisés dans les activités sanitaires et sociales. Nous parlions d'un modèle prescrit, induit ou de contre modèles et modèles alternatifs. Nous avons constamment alors rappelé le poids des représentations techniques et sociales que même les tenants du diffusionnisme⁹ reconnaissent comme important dans le cadre de la diffusion des innovations et que nous qualifions également de socioculturelles au carrefour du métier, de la tâche, de l'activité et dans ce cas de la mission. Nous envisagions donc cette rencontre entre la représentation du système technologique et un

représenté issu des conceptions des acteurs. Cette dimension symbolique se révèle par les représentations interdépendantes entre le milieu réceptif et le processus technologique comme une forme d'immanence socio technique. Cela nous conduit donc à ne sous estimer ni le pouvoir de ces représentations partagées par Soie¹⁰, Chambat, Latour, Boullier, ni les aspects conflictuels (stimulants et régénérateurs) que recouvrent ces différentes perceptions du construit technologique en œuvre lié aux TIC et relativiser ainsi les constats qui privilégient la force d'imposition du processus et du modèle. Ainsi en est-il de la si fameuse « *résistance au changement* » dont on dira jamais assez à quel point l'approfondissement de son étude est fondamentale afin de déterminer ce qu'elle révèle de contradictions fertiles (à condition de ne pas le faire avec une volonté déterministe de considérer que l'acteur-utilisateur n'est pas innovateur et résiste donc de fait aux propositions des décideurs considérées comme toujours innovantes). Pourtant, force est de constater que ce type d'analyse est difficile à mener hors d'une démarche de recherche « désintéressée », en tout cas dégagée des enjeux de l'organisation.

- 13 Du moins, une étude des usages présents et des prégnances potentielles des TIC ou de l'informatique dans le milieu d'accueil est utile avant la mise en place d'une démarche d'homogénéisation par les TIC. Ce socle matériel à l'établissement d'une médiation dans le construit est pourtant souvent délaissé ou partiellement négligé dans les démarches d'intégration d'informatique centralisée ou globale. Cette situation résulte des conceptions des décideurs qui peuvent sous-estimer les savoir et les capacités d'agir des utilisateurs ou d'une forme de répulsion à les intégrer dans le processus, ne serait-ce que par la consultation de leurs pratiques et de leurs connaissances. Ce refus de médiation sous la forme d'un enrôlement (diraient les diffusionnistes) ou d'un engagement se retrouve aussi dans une certaine propension à marginaliser les professionnels de la communication dans la gestion ou la conception des systèmes d'informations et des moyens informatiques. Cette restriction encore très présente malgré le développement incontestable d'une démarche intégrant la logique de l'usage et de l'utilisation dans le développement informatique et les perceptions des concepteurs favorisent encore grandement le versant conflictuel de la médiation technologique. Ne serait-ce pas l'illustration d'une certaine forme de management des TIC qui cherche à intégrer l'utilisateur sans qu'il soit pour autant impliqué dans l'amont de la réalisation du construit technologique ? Pourtant, cette analyse de l'existant, aussi délicate et complexe soit-elle, peut favoriser grandement ensuite une dynamique d'intégration réconciliant l'individuel et le collectif. Elle exprime la capacité du « possible », la conciliation entre les stratégies et les politiques de la structure et la vérité des enjeux organisationnels qui se trouveront de toute façon stimulés et revigorés par la nouvelle proposition technologique. Il ne faudrait pas pour autant nier que les médiations émergentes de l'action des TIC dans l'organisation soient issues elles-mêmes d'un état paradoxal des stimulus que les TIC produisent en leur sein.

Les médiations paradoxales

- 14 La médiation technologique concernant l'intégration des TIC au niveau des structures et des tâches dans les organisations est une médiation non stabilisée. Ce phénomène entraîne une indétermination¹¹ du processus. La plupart des chercheurs concernés se rejoignent pour intégrer cette particularité dans leurs analyses. Dans nos travaux¹², nous avons constaté que, quelles que soient les attentes des décideurs, ils ne peuvent prétendre régir les effets de rétroaction chez les utilisateurs, anticiper de nouvelles manières

d'utiliser les outils, encadrer la réactivation de liens entre services ou l'apparition de nouveaux liens. La liberté d'agir des acteurs en fonction de leurs stratégies personnelles ou de leurs motivations ne peut être complètement encadrée ou structurée. C'est bien l'évidence de la « co-influence » de la technique et du social qui se manifeste alors.

Les acteurs et l'information, un couple dynamique et incertain

- 15 Une expérience d'installation d'un intranet au sein de la société des Autoroutes du Sud de la France (Le Monde, 22 novembre 2000, Catherine Rollot « Un intranet qui roule pour tous les salariés ») a ainsi redéfini l'accès à l'information sociale (notamment les questions de promotion interne, de formations, d'évolutions de salaire, des 35 heures,...). Cette information sociale et stratégique a été systématisée pour les personnels opérationnels de chaque site à chaque péage et dans chaque atelier. Cet outil a remis en question le pouvoir informel, hautement symbolique et « tayloriste » des chefs de station qui détenaient jusque là la maîtrise de la diffusion sélective et différenciée de ces informations. L'information est dans ce cas un enjeu qui devient stratégique lorsqu'elle est ainsi diffusée globalement et formalisée sans restriction de statut mais la question d'un nouveau cadre d'action et de références pour la hiérarchie intermédiaire se pose pleinement. La direction des ASF leur propose de devenir en fait des médiateurs en explicitant l'information et en entrant ainsi dans un contexte méta-communicationnel. Cependant, comment des cadres ayant l'habitude du secret ou de l'information distillée en fonction de leurs convenances, de leurs conceptions du leadership vont-ils devenir des médiateurs, des « passeurs » sans que soient redéfinies leurs responsabilités et la conception de leur rôle ? Que la direction utilise une formation, une campagne de sensibilisation ou un dispositif d'accompagnement ; il y aura toujours une certaine dose d'incertitude quant à la capacité de certains cadres intermédiaires à revêtir les habits neufs d'un management fondé sur le dialogue et le contexte informationnel selon la prégnance des anciens us et coutumes en fonction des attitudes et des personnalités. D'un autre côté, comment les personnels vont-ils mettre à profit la maîtrise nouvelle d'une information primaire (les flux liés aux personnels chez Le Moigne¹³), avec quelles stratégies personnelles, jusqu'à quel point, avec quels écarts selon les attentes et les capacités (nouvelles régulations des relations interpersonnelles, jeu des acteurs entre base et hiérarchie, etc.) ? Nous mesurons bien, dans ce cas, à quel point ce type d'outil reliant les personnels, égalisant et intensifiant les flux d'informations, nécessite un dispositif d'accompagnement quant à l'émergence d'une information collective et stratégique face à la partition des rôles et des fonctions. Les utilisateurs eux-mêmes peuvent être les agents d'une promulgation de liens s'établissant à partir d'un échange de l'information collective ou au contraire renforcer certains cloisonnements voire en créer d'autres. Il est légitime d'ailleurs de se poser la question que d'anciennes problématiques soient réactivées à partir de nouveaux paramètres technologiques. L'organisation structurelle ne s'efface pas forcément derrière le changement technologique décloisonnant. Il s'agit, là encore, de conceptions et de représentations qui sous-tendent l'évolution du processus.

L'intégration des TIC, un processus instable et contradictoire

- 16 Ainsi, dans le cas d'établissements observés par des chercheurs ayant produit un article dans la Revue Française de Gestion (mars-avril-mai 1988. pp.102-114¹⁴) concernant un

ensemble de constats sur les changements technologiques et organisationnels, un des cas proposés mettait en évidence l'évolution significative des relations entre services à partir de l'intégration de la CAO dans les ateliers opérationnels d'établissements manufacturiers. Ceci avait pour conséquence significative l'évolution du poste de la chef d'équipe de l'atelier piqûres chargée de tâches d'ordonnancements et équipée d'un poste relié au serveur central pour tout ce qui concerne la gestion des stocks et la planification de la production et recevant également l'information d'autres services (commercial, technique). Pour autant, les ouvrières travaillant sous son autorité voyaient se renforcer le contrôle voire la pénibilité du travail hors de l'ajustement mutuel de la tâche. Autrement dit, la remise en cause d'une division fonctionnelle « taylorienne » entre services favorisée par l'informatisation intensifiée voyait par ailleurs se renforcer une division du travail. Il peut même s'agir des prémices d'un assujettissement renforcé des exécutantes aux contraintes productives définies par les autres d'organisation de la recherche informationnelle afin qu'elles nourrissent la prise de la décision ou la marge de manœuvre stratégique, (in *Sciences de la société*, n° 33, 1994.) services, via notamment la centralisation des informations. Un tel phénomène peut donc dénoter de contradictions entre effets et liens suscitées par la technologie et par ses conséquences organisationnelles. Autrement dit, les représentations au sens des conceptions managériales interviennent dans le jeu des acteurs et c'est dans ce cadre que se situent les enjeux « intégrationnistes » du changement technologique. En ce sens, l'approche par la médiation technologique peut servir de contrepoint à l'approche de consultants en développement informatique de gestion ou de conception mais aussi de chercheurs en information et en sciences de gestion. Ceux-ci peuvent privilégier souvent l'indéniable valeur d'une dynamique de centralisation informatique, de gestion de projets ou des considérations unilatérales de la résistance au changement. Dans ce cas précis, il faudrait par exemple soupeser la raisonnable résistance éventuelle d'ouvrières soumises à des contraintes nouvelles, à des tensions renforcées au niveau de leurs tâches d'exécution ainsi qu'à une probable distanciation avec leur responsable en termes de relation et d'auto-ajustement (récupération, pauses, roulement) dans l'atelier. Du fait de ses nouvelles fonctions et responsabilités, nous pouvons supposer qu'elle aura certainement moins de temps pour apprécier la qualité de l'organisation du travail et des relations au sein de son atelier. Dans nos propres travaux nous avons constaté des phénomènes similaires découlant de la volonté même des acteurs au niveau de la hiérarchie intermédiaire sur lesquels nous reviendrons.

- 17 Du point de vue de la gestion de projet¹⁵, nous avons d'ailleurs constaté que selon le contexte et notamment dans un environnement instable, multi-référentiel au niveau des métiers et des missions, une gestion empirique basée sur l'expérimentation révisée faite d'atermoiements, de procédures imposées ou négociées, d'échecs ou de réussites partielles avait finalement conduit les concepteurs à développer une gestion de projet mixte. Dans un premier temps, une gestion de projet initiale non formalisée s'était étiolée du fait d'une pression d'un développement pléthorique d'outils s'affirmant comme fortement inspirée par les conceptions des décideurs¹⁶. Leurs représentations surdéterminaient les contraintes de l'organisation (diversité culturelle, pluralisme des représentations liées aux métiers et aux considérations sur les missions, rapports de force syndicaux et interprofessionnels au sein de l'organisation aggravés par la centralisation informatique qui privilégiait les fonctions administratives au détriment des fonctions techniques...). Cette conduite du processus d'informatisation ne cessait de court-circuiter

l'engagement des acteurs devant la pression exercée par les décideurs quant à la validation rapide d'outils et de programmes. Face aux impasses provoquées par une telle procédure, les concepteurs (développeur en informatique et responsable des projets d'informatisation) devant consolider l'utilisation des nouveaux outils ont progressivement révisé les méthodes d'encadrement des projets. Ils ont intégré directement les utilisateurs par le biais de consultations multiples (consultations sur forums électroniques, questionnaires et réunions) et de groupes de réalisations avec le consentement tacite mais non formalisé des décideurs. Le processus technologique qui s'installe dans l'organisation du fait de l'intégration des TIC dans le fonctionnement et l'organisation du travail mérite donc d'être analysé dans son versant socioculturel, référentiel, au regard des médiations qui apparaissent. Le temps de l'appropriation des outils devient une question cruciale. Ce processus n'est souvent ni linéaire, ni stabilisé dans sa progression, il serait plutôt fait de cycles alternatifs, sous la forme d'un processus itératif¹⁷. Cet ensemble de paradoxes que soulève l'étude des médiations technologiques s'insère dans l'indétermination du processus. Il conditionne le poids des questions qui doivent être posées sur les manières de faire et les conceptions présentes dans l'organisation et évoluant dans le cours du processus conduit. Il s'agit plus de questions de sens et d'enjeux du changement que d'une question de circuits ou de canaux, ce qui conduit à mettre en regard et en perspective les uns et les autres.

- 18 Or, cette problématique communicationnelle ne peut faire l'impasse sur la question des médiations qui se construisent autour de l'information.

La médiation informationnelle

- 19 L'information sous forme de donnée enrichie ou transformée par le biais de l'électronique est aussi un signe et une question de transmission et de diffusion dans la structure de l'organisation. Nous devons à Jean-Louis Le Moigne un concept que l'on peut traduire par « l'info-action »¹⁸ Sommairement, il s'agit d'une information investie par l'acteur-utilisateur qui fait de l'information une source de décision, notion qui pose la question de la rétroaction et de la délimitation de ce phénomène. Là encore en effet, nous nous trouvons confrontés aux limites ou aux marges de la liberté de l'acteur et de sa capacité à agir sur (avec) l'information. Les TIC groupées, stratégiquement organisées, les systèmes d'informations, recouvrent des volontés d'encadrement et de répartition de l'information. Nous avons souvent constaté dans nos observations (Programme Médicalisé des Systèmes d'Information¹⁹, système de gestion, etc.) une connexion entre une démarche de contrôle de l'activité et une démarche établissant ou exigeant l'auto contrôle de l'acteur tout en sollicitant sa participation ou son engagement. Ce redoublement des aspects prescriptifs et normatifs des systèmes d'information en particulier exprime une forme de traduction de systèmes informatiques dans les organisations. Nous évoquons ici un discours d'accompagnement mais aussi l'avènement d'une proposition performative faite d'induction ou appuyant une représentation « techniciste » et efficiente des TIC chez les managers qui parlent de « scanners technologiques, de légitimation des données, d'explicitation et de transparence ». La cohésion informationnelle se voit confier la tâche de réaliser une jonction quasi utopique entre le collectif et l'individuel. L'information devient l'objet et le support d'un devenir organisationnel en relation avec une intelligence collective et partagée dans l'organisation. Pour autant, l'organisation génère à ce niveau autant de flux

d'informations que de discrimination ou d'inéquitable répartition en termes d'accès ou de diffusion. Cette redistribution de l'information se fait à travers un double mouvement :

- 20 -la distribution de l'information en fonction d'objectifs stratégiques et une dissémination qui est donc répartie et contrôlée selon les postes et les statuts,
- 21 -une incertitude organisationnelle et relationnelle quant aux démarches d'acteurs agissant à partir de leur nouvelle puissance ou de leur accès partiel à l'information utile irriguant des stratégies individuelles et différenciées.
- 22 Cette logique de l'individuation des ressources informationnelles au sein d'une dynamique collective prolonge le paradoxe de l'intégration des TIC dans les contextes professionnels en dessinant une nouvelle géographie des pouvoirs ou une nouvelle répartition des rôles. Dans nos recherches, nous avons souligné comment un changement fonctionnel et informationnel agissait au détriment des médiations relationnelles. Par exemple, des surveillantes générales encadrant le travail des infirmières et aides soignantes dans l'ensemble des services d'un établissement sanitaire de rééducation fonctionnelle faisaient part d'une attente très forte envers l'outil informatique. Ayant la charge de plannings, elles se plaignaient de l'impossibilité d'établir des plannings prévisionnels au-delà de deux semaines du fait d'un nombre incessant d'arrangements entre infirmières et d'un traitement manuel ne répondant pas à la gestion d'un personnel important et de services multiples dans les fonctions soignantes soumis à la pression des rotations et des remplacements. Après avoir établi l'informatisation de ces plannings et ayant pour motivation personnelle de récupérer au moins 30 % du temps consacré à cette activité pour d'autres tâches, elles finirent par isoler leur secrétaire de toute relation avec les personnels afin de verrouiller l'information. De ce fait, elles désinvestirent leur secrétaire de toute fonction dans l'établissement des plannings en l'isolant même de leur bureau afin de garantir le contrôle de l'information lié à cette procédure. En parallèle, elles diminuèrent le plus possible les contacts avec les personnels sur cet aspect et exclurent fortement la possibilité pour les infirmières de convenir d'arrangement mutuel face à l'établissement de plannings sur plusieurs semaines. Restriction de l'ajustement mutuel, diminution des liens relationnels, isolement et désinvestissement d'un poste de travail, on peut concevoir à quel point il était nécessaire de rendre plus fonctionnel et moins aléatoire la fonction d'établissement des plannings mais on peut rester songeur quant au prix d'un tel processus. Il semble en l'occurrence que la résolution de problèmes apportée par l'informatique ait poussé ces surveillantes à agir dans l'excès de formalisation et de cloisonnement. Cette situation obligea finalement le médecin directeur à intervenir pour demander aux surveillantes de rétablir plus de souplesse en établissant un code d'ajustement conciliant les intérêts des infirmières et des surveillantes. C'est dans ce sens que nous découvrons le poids de la liberté d'agir des acteurs et de leur responsabilité à partir d'un enrichissement de la fonction ou de l'exécution de la tâche qui appauvrit les relations au travail. Mais l'intégration et le développement des TIC peuvent aussi soutenir de nouvelles relations qu'il s'agisse de la disparition d'échelons intermédiaires (écrasement hiérarchique) venant renforcer les responsabilités et le savoir d'acteurs opérationnels en les rapprochant d'un encadrement stratégique ou d'une transcendance des liens hiérarchiques à travers les tâches partagées (forums, groupware, workflow). Elles peuvent aussi renforcer l'initiative des acteurs en les amenant à rechercher de l'information en dehors des espaces et procédures prévues traditionnellement dans le cadre hiérarchique et fonctionnel qui régit l'organisation.

- 23 Autrement dit, la médiation technologique liée aux questions de la maîtrise et de l'utilisation stratégique de l'information s'inscrit dans une relativité polymorphe et contextuelle. Elle prescrit une forme de contrôle collectif et d'auto contrôle chez l'acteur, incite et stimule des démarches singulières et des aménagements interpersonnels de « l'agir au travail ». L'appropriation de l'information se développe alors de façon diversifiée et différenciée. L'action du chercheur en communication va donc consister à resituer et restituer la cartographie et la transcription des liens qui se font jour à travers les médiations collectives et individualisées en devenant lui même l'acteur d'une médiation interposée.

La médiation du chercheur

- 24 L'action du chercheur au sein de ces univers professionnels stimulés par les technologies de l'information et de la communication s'inscrit dans le cadre d'une recherche action contextualisée aux interfaces entre l'information, la communication et les relations. Ceci l'oblige à un va-et-vient entre les manifestations, les effets, les représentations des acteurs et les démarches liées à l'intégration et à l'appropriation des TIC ou des systèmes d'information qui les accompagnent²⁰. Nous pourrions résumer très rapidement cette médiation comme située en amont du côté des intentions et en aval du côté de la réception et des réactions. Dans chaque contexte c'est une nouvelle boîte noire que le chercheur construit. Il doit se risquer à intervenir sur le terrain d'une observation anthropologique de l'organisation en mouvement et des usages des TIC tout en s'interrogeant sur la posture de la recherche qui tente de s'immiscer dans un processus non stabilisé. Il doit bien sûr faire preuve de distance face aux témoignages, aux discours, tout en les recevant pour ce qu'ils sont : un ensemble de constats dont la polysémie et la diversité des registres sont incontestables. En ce sens, la liaison des discours apprêtés ou méta-communicationnels, auto référentiels et stratégiques avec les actes au travail ou les actions révélées dans le cours des tâches liés au processus de diffusion des technologies de l'information et de la communication est essentielle. De la même façon, le rattachement des constats effectués sur les résultats du processus avec les procédures en cours et la diversité des agissements des acteurs est un indicateur pertinent afin de ne pas seulement enregistrer les faits mais regarder aussi comment ils se construisent et quelles nouvelles interactions ils favorisent ou contredisent. Position certes délicate, qui réclame d'avoir à se situer dans un processus vivant et en cours d'élaboration, à agir du côté de la transcription et de l'analyse des discours, du langage remis en situation ; à réfléchir sur le versant matériel et organique du processus et de son versant symbolique.
- 25 Cette médiation émergente et immergée nécessite de construire le cadre de l'observation et de choisir et de définir les méthodes d'observation et d'analyse appropriées dans le sens où elle répondent aux particularités du contexte. Il convient également d'établir une perspective scientifique qui doit souvent opérer une sélection entre différentes approches et disciplines en légitimant cet appareillage choisi qui passe souvent par une confrontation des théories avec le contexte ou l'objet d'étude. Dans le cadre de nos recherches, nous avons essayé d'impliquer des concepteurs dans nos travaux tout en cherchant à comprendre leurs problèmes. Par un mélange d'observations distancées et participantes, nous avons répondu à leur attente de renvoyer un écho sur le processus en cours tout en les interpellant sur leurs actions et leurs initiatives en recueillant alors leurs réactions. Des réunions de restitutions partielles ou globales ont permis de

confronter les acteurs (décideurs, concepteurs, chefs de service, utilisateurs stratégiques, etc.) avec nos analyses. Cette façon de faire était d'une certaine manière une possibilité pour eux de prendre du recul sur le processus en cours, tout en leur proposant de dépasser le cadre des enjeux stricts du contexte pour réfléchir plus globalement sur des questions telles que la traduction, la gestion de projet ou le temps de l'usage et de l'appropriation. La recherche devient donc médiation en ce sens qu'elle opère un mouvement de dissémination et de délimitation des discours et de l'agir des acteurs tout en offrant à ceux-ci un retour conceptuel (une grille d'analyse et d'intelligibilité dira un des directeurs d'établissement) sur les opérations qu'ils mettent en œuvre.

- 26 Nous ne faisons pas d'une telle conduite un credo indépassable. Nous disons simplement qu'elle peut être une des formes possibles pour éviter de se focaliser sur l'évidence des résultats afin d'entrer dans une dimension seconde du travail scientifique qui consiste à démultiplier les approches d'un construit complexe en acceptant une situation d'interdépendance entre l'objet de la recherche et les perspectives scientifiques. De tout façon, il nous semble que l'action du chercheur intervenant sur le terrain de la communication des organisations tend à traduire la somme des médiations technologiques et actancielles sans lesquelles on ne saurait donner un sens à la dimension effective et paradoxale des mutations technologiques en cours.

BIBLIOGRAPHIE

BERNIER, C. Incertitude et gestion de projet de développement, in *Revue TIS*. Dunod, vol. 5, n° 2. 1993.

CARRE, D., L'insertion sociale des TIC : la question de la finalité de la technique évacuée, 10e congrès national des sciences de l'information et de la communication, S.F.S.I.C., 1996.

CHAMBAT, P., *Vers la société de l'information, médias et nouvelles technologies*, sous la direction de DELMAS R. et MASSET-FOLLEA F., Rennes : Editions Apogée, 1995.

DURAMPART, M., Régulation et Médiation organisationnelles, thèse de doctorat (1999) à paraître chez L'harmattan. Articles publiés dans les ouvrages *Communications d'entreprises et d'organisations* (1998) et *Objets et pratiques de communications organisationnelles* (2001). Rennes : PUR. Articles et contributions au sein de colloques (Congrès SFSIC de Metz (1998), etc.). *L'empire des techniques*, Paris : Editions du Seuil/Points, 1994.

HENNION, A., *La passion musicale, une sociologie de la médiation*. Edition Métailié, 1993.

LE MOIGNE, J-L., Vers un système d'information organisationnel. *Revue Française de Gestion*, nov.- décembre 1986, pp. 21-31.

LE MOIGNE, J-L., L'information forme l'organisation qui la forme, in *Sciences de la société*, n° 33, Presses universitaires du Mirail, 1994.

PROULX, S., Les différentes problématiques de l'usage et de l'usager, in *Médias et nouvelles technologies*, Editions Apogée, 1994.

QUERE, L., Les boites noires de Bruno Latour ou le lien social dans la machine, *Réseaux*, n° 36, juin 1989.

SOLE, A., La grande panne, *informatique et management la crise*, sous la direction de ALTER N., Paris : IDATE-La Documentation Française, 1986. *Revue Française de gestion*, mars-avril-mai 1998, pp. 102-114.

NOTES

1. Sigaut, François, interview dans *L'empire des techniques*, pp. 51 -52.
2. Dans le même ouvrage Jacques Perrin réagit à la polysémie du terme « techniques » et aux variations de ses acceptions : « En reprenant le sens originel de la *téckné*, on définira les techniques de production comme l'ensemble des moyens nécessaires pour atteindre un objectif de production donné (...) : ces ensembles sont très divers car ils vont des connaissances et des savoir-faire aux outils et aux machines, en passant par les organisations (les entreprises par exemple), les institutions (qui fixent les règles et les normes), sans oublier les représentations symboliques que nous utilisons à propos des techniques et qui leur confèrent à nos yeux certaines valeurs(...), il est nécessaire de prendre en compte l'ensemble de ses composantes (artefacts, connaissances, organisations, institutions, symboles). (*L'empire des techniques*, pp.114-115).
3. « La communication par exemple, autre sociologie de la médiation, est dans la position inverse de celle de la littérature sur l'art au lieu de buter sur les ouvres opaques que l'art produit au croisement entre réalité et images, elle n'y rencontre que des canaux ; du coup, (...) cette sociologie sans objet, dont on comprend qu'elle soit volontiers ethnologisante, se trouve prise entre la circularité de la communication et la positivité de ses médias. » (*La passion musicale*, p.223).
4. Chambat Pierre, *Vers la société de l'information, médias et nouvelles technologies*. p.53.
5. C'est d'une certaine manière, ce que propose Serge Proulx à propos de l'étude de l'influence de la technique dans le social : « Je crois que l'une des pistes possibles consiste dans la réalisation d'études concrètes (...) des multiples rapports de médiation unissant les usagers aux objets techniques t...). La seconde dimension du processus (objet-usager) implique que cette pratique d'usage de l'objet technique se répercute dans le cadre interprétatif de l'usager qui construit des significations d'usage à travers sa démarche d'appropriation de l'univers technique ». (in *Médias et nouvelles technologies*, p. 152).
6. « (...) ce qui est une propriété des techniques, c'est ce caractère imprévu des fins. Le fait que les techniques ne soient pas des esclaves dont le maître déciderait entièrement des buts ne veut pas dire qu'elles sont maîtresses, mais simplement qu'elles décalent les buts, que le maître n'est jamais obéi. Tous les maîtres, tous les chefs d'entreprise et tous les parents d'élèves le savent bien. Il faut donc simplement ajouter les objets techniques à l'ensemble des gens capables de dévier les actions. Je crois que c'est une leçon assez simple de morale et de machiavélisme. » (In *L'empire des techniques*, p. 178).
7. Notamment dans le fameux texte de Louis Quéré paru dans la revue *Réseaux* n°36. p. 107, « les boites noires de Bruno Latour ou le lien social dans la machine ». En discutant les propositions théoriques de Latour Quéré souligne les contradictions possibles du modèle de la traduction : « A évacuer le social comme réalité substantielle - ce qu'il convient sans doute de faire - on risque aussi de faire disparaître les médiations normatives du lien social, c'est à dire l'idée que le lien social ne s'établit pas sur une base d'arbitraire et de hasard, qu'il est instauré dans le cadre de rapports intersubjectifs, normativement régulés, entre les membres d'une collectivité. De même en se débarrassant d'une essence de la technique on risque d'exclure le principe même d'un fonctionnement opératoire de la machine impliquant un enchaînement réglé de médiations organisées plutôt que quelconques ou arbitraires. »
8. Qu'il s'agisse de travaux de recherche (réseaux locaux et systèmes d'information) menées dans le contexte des activités sanitaires et sociales, médico-hospitalières et médico-sociales, formalisés dans une thèse soutenue à Paris 13 « Régulation et médiation organisationnelles » et

dans plusieurs articles parus notamment aux PUR et chez L'Harmattan au sein d'ouvrages consacrés à la communication organisationnelle réunissant les travaux du groupe ORG&CO ou résultant d'interventions dans des colloques scientifiques : ou de travaux plus récents consacrés aux relations entre usagers, systèmes d'information, collecticiels et logiciels dans les activités cosmétiques, médicales, de service ou au sein d'organismes publics.

9. Dominique Boullier rappelle les aspects contestables des théories de Rogers tout en soulignant que certains indicateurs ou types de populations proposés par le modèle diffusionniste ont leur intérêt : *« le souci de description morphologique des sociétés d'accueil, des groupes innovateurs, présent dans toutes les études d'innovation, devrait inspirer plus souvent toutes les études sur ce sujet. S'il s'agit de reconstituer précisément toutes les médiations (Hennion 1988) qui permettent le déplacement d'un projet depuis un laboratoire jusqu'à des produits finement utilisés en situations diverses (...) Le modèle de la traduction de Cal Ion et Latour (1986), qui est sans doute le plus heuristique ci l'heure actuelle dans ce domaine fait appel ci un certain nombre de concepts comme les porte-paroles, comme les processus d'enrôlement d'alliés (...) »*. (Réseau n°36, juin 89).

10. Solé propose de répondre à l'idée d'une déficience de modèles et d'innovation organisationnelles liés à l'informatisation : *« Deux concepts pour intégrer ces constatations dans la réflexion. Celui de « système technico-organisationnel » pour signifier que dans la technique il y a toujours de l'organisation. En complément, celui de la marge de liberté qui est un refus aussi bien des thèses déterministes que de l'idée de la neutralité de la technique : quelle est la marge de « liberté technico-organisationnelle » que nous avons, que nous voulons nous donner ? »* (in *informatiques et management la crise*, pp.48-49).

11. Encore une fois. Latour énonce : *« Quand on dit que les techniques sont autonomes, c'est ci dire qu'elles sont en elles-mêmes leur propre fin, on dit en même temps quelque chose qui est un peu vrai, mais qui est vrai non parce qu'elles sont autonomes, mais parce qu'elles renferment une incertitude liée au fait que tous les objets que nous fabriquons nous dépassent. Mais être dépassé est une propriété de l'action elle-même ! C'est vrai de toutes les actions, qu'elles relèvent de la fiction, de la technique, de la religion, ou du droit... »* in *l'empire des techniques*, p. 178. Nous préfererions considérer ce stimulant discours au regard de nos modestes recherches en considérant qu'alors les utilisations innovantes ou ré-appropriées des TIC par les utilisateurs dans les organisations dépassent ou ré-interprètent les usages prévus ou planifiés de la technique au sein d'un processus technologique. Solé énonce ainsi ce phénomène : *« Considérée globalement à une période de son évolution ou à travers des systèmes techniques concrets, la technique informatique offre toujours une marge de liberté socio-organisationnelle significative en regard des enjeux des acteurs et des entreprises. »* (in *informatiques et management la crise*, p.48).

12. Nous ferons souvent référence dans ce propos à une recherche menée pendant six ans au sein d'établissements situés dans les Alpes Maritimes gérés dans le cadre des budgets de la sécurité sociale (retraduite dans une thèse de doctorat et plusieurs articles publiés depuis 1999). Un des terrains majeurs de cette recherche était constitué de quatre établissements (rééducation fonctionnelle, médico-social – éducatif et professionnel – et thérapeutique, formation de reclassement pour handicapés) regroupés (« mutualisés ») au niveau de leurs ressources et de leurs budgets, équipés d'une structure centralisée avec un réseau local d'information et de communication et de différents systèmes d'information orientés vers la gestion ou l'exploitation de l'activité.

13. Le Moigne distingue en effet « les informations primaires comme ressources essentielles (monnaie, produit, personnel, équipement d'actifs) et les informations modèles plus rares et aléatoires (dans l'environnement institutionnel ou au sein des marchés, informations moins directement disponibles qui nécessitent un système

14. Article collectif regroupant les études de cas réalisées à partir de différents établissements industriels ou de services et analysées par Michel Gollac. Vincent Mangematin, Frédéric Moatty et Anne-France de Saint Laurent.

15. Voir sur ce sujet l'intéressant article de Carmen Bernier dans la revue *TIS* (vol.5, n°2, pp. 148-182) qui s'appuie sur une volonté de tester des hypothèses issues de la littérature en théorie de l'organisation et en SA. à partir d'un échantillon de 70 projets de développement de systèmes en cours de réalisation dans 26 institutions financières au Québec.

16. il s'agissait plus précisément des deux directeurs généraux de la structure centralisée gérant et administrant les quatre établissements évoqués auparavant.

17. Bernard Stiegler dans un entretien retranscrit dans *l'empire des techniques* commente les effets de rupture et de continuité de la technologie contemporaine : « (...) plus un objet technique évolue vers son essence (que Simondon appelle sa concrétisation), plus il devient indivisible et plurifonctionnel, donc plus il approche de l'individualité au sens très fort qu'a ce mot en biologie. Si Bertrand Gille a bien repéré l'accélération des transformations, il raisonne encore avec un concept de système technique qui s'appuie sur la stabilité. Or nous vivons aujourd'hui un processus de transformation très puissant qui empêche une stabilisation et ne nous hisse plus le temps de nous habituer à un état d'équilibre simple. Cela dit, Gilbert Simondon a un concept pour penser cela, qui est précisément l'individuation comme équilibre métastable. »

18. C'est à dire la possible conversion de l'information en action en fonction d'un but défini une fois pour toutes, le système d'information devient l'outil de contrôle qu'exerce le système de pilotage sur le système opérant. «Vers un système d'information organisationnel». (*Revue Française de gestion*, nov-décembre 1986. 31 PP-21-31).

19. Le PMSI en 1998 constitue un programme qui a pour but d'évaluer et de comparer des coûts médicaux globaux. Une base de référence nationale (en référence avec une classification internationale des pathologies : la SIM 10) sur les durées de séjour par groupes homogènes de malades a été réalisée à partir de 600 000 dossiers constitués dans une soixantaine d'hôpitaux publics et privés. A l'heure actuelle, sans doute du fait de la lourdeur et de l'envergure du programme, les autorités de tutelle de la santé et du sanitaire s'orientent vers des programmes différenciés et spécifiés selon les filières et les secteurs d'activités médicales.

20. Ainsi que le soutient Dominique Carré dans les actes du dixième congrès national des sciences de l'information et de la communication en 1996 : « *L'analyse fixe la régulation sociale au croisement de quatre logiques contradictoires : une logique technique (délimitant le champ des techniques possibles), une logique économique (déterminant le champ des utilisations rentables de la technologie), une logique organisationnelle (fixant les contraintes d'utilisation des technologies) une logique sociale (lieu des manifestations, des besoins, des désirs, des contestations, théâtre d'expression des enjeux socio politiques). (...) la régulation sociale réintroduit le questionnement autour de la finalité, du débat contradictoire, donc du retour des acteurs sociaux.* »

RÉSUMÉS

Les réseaux physiques, les systèmes d'information, provoquent des changements sensibles, techniques et organisationnels qui constituent en eux-mêmes autant de médiations diversifiées selon les processus en cours. Afin de donner du sens au concept de médiation, il peut s'avérer pertinent, à partir d'une compréhension de l'évolution technologique liée aux TIC, de décomposer son analyse autour des notions de représentations, de l'indétermination des transformations technologiques et sociales et des mutations possibles ou contrariées vers des

organisations informationnelles. Il s'agit alors de réaliser une observation à la fois impliquée et circonstanciée des usages socio-techniques des TIC.

The physical network and the information system represent diverse and specific mediation methods. It is moreover possible to study the technological and social trends which converge. In order to give some sense to the concept of technological mediation it might be pertinent to analyse the representations, contrary, social and technological transformation within informational organisations. The scientific information and communication researcher must exceed the analysis of any process in order to give some sense to the changes.

INDEX

Mots-clés : médiations, représentations, modèles et usages, indétermination, stratégies

AUTEUR

MICHEL DURAMPART

Maître de Conférences à l'Université Paris 13, Antenne de Bobigny. Michel Durampart est membre du Laboratoire en Sciences de l'Information et de la Communication (LABSIC) rattaché à l'UFR des SIC de Paris 13 – Industrialisation de la culture et de la Communication. Il est également membre du Groupe d'Etudes et de Recherches sur les Communications organisationnelles (Org & Co) de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication (SFSIC). Il est Vice-Président de la Commission Formation de la SFSIC.