



## Communication et organisation

36 | 2009

Pour une approche communicationnelle de l'individu  
au travail

---

# Le changement organisationnel construit dans l'évitement du projet de changement

Michel Durampart

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1009>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1009

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2009

Pagination : 222-237

ISBN : 978-2-86781-719-9

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Michel Durampart, « Le changement organisationnel construit dans l'évitement du projet de changement », *Communication et organisation* [En ligne], 36 | 2009, mis en ligne le 11 mars 2011, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1009> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1009

---

## *Analyses*

### **Résumé :**

Il s'agit dans cet article d'indiquer une démarche et une pratique de recherche qui tend à observer de près le changement conduit dans les organisations sous l'influence des TIC avec un regard communicationnel. Notre propos est de souligner à quel point l'enjeu du savoir, des connaissances, devient un cadre épistémologique et heuristique pour penser les changements organisationnels. Ce cadre est opportun afin de penser un mouvement des organisations intégrant l'informatisation, depuis la rationalisation du cadre d'expression de la tâche jusqu'à l'encadrement des principales fonctions de décision et de structuration de l'activité, là où l'information devient globalisante, essentielle et déterminante. Cet article se propose d'ouvrir une réflexion sur les relations qui s'établissent entre les changements conduits dans l'organisation et le rôle que jouent les processus de communication informatisés (Intranet, coopération électronique, transmission de connaissances partagées) dans ces évolutions. Cette réflexion se propose également de situer une approche communicationnelle de ces enjeux.

**Mots clefs :** Changement et systèmes d'informations, dispositifs sociotechniques, projet organisationnel, évitement, contournement.

### **Abstract**

*The purpose of this article is to indicate an approach and a research practice that tends to closely observe the change resulted in organizations under the influence ICT with a communicative look. Our words are to highlight how the challenge of knowledge, knowledge, becomes a heuristic and epistemological framework for thinking changes organizational. This framework is appropriate to think a movement of organisations integrating computerization, since the rationalisation of the framework expression of the task up to supervision of the main functions of decision and structuring of the activity, there where the information becomes globalising, essential and decisive. This article proposes to open one reflection on which establish relationships between driven changes in the Organization and the role of communication processes computerized (against intranets, e-mail cooperation, transmission of) (shared knowledge) in these developments. This reflection is proposing also to situate a communicational approach to these issues.*

**Key words:** change and information systems, sociotechniques, project devices organizational, avoidance, workaround.

**Michel Durampar t** est Professeur en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université Toulon -Var, Membre du LABSIC-Paris 13 (E.A. n°1803, UFR SIC, sciences de l'homme et des humanités -D56) depuis septembre 2000. Membre du bureau et chargé de mission à l'Institut de la Communication pour 2008-2010 (ISCC, UPS 3088) du CNRS (direction : Dominique Wolton).

## Le changement organisationnel construit dans l'évitement du projet de changement

*Michel Durampart*

michel.durampart@iscc.cnrs.fr

Un questionnement imbriquant autant l'étude des changements en relation avec les TIC, en interrogeant la place du projet dans ce processus, nous oblige à définir une position scientifique au prime abord. Nous chercherons, avant tout, à situer nos travaux dans un cadre méthodologique afin de montrer comment des chercheurs en communication des organisations procèdent pour traiter la question du changement à partir d'observations circonstanciées et insérées dans des contextes d'étude. Dans un deuxième temps, nous préciserons les notions qui favorisent une recherche en SIC sur les outils qui entrent en jeu dans les démarches de changement organisationnel. Une recherche fondée en communication des organisations ne peut méconnaître à la fois des postures savantes, d'expertise et des théories provenant d'autres disciplines pour interroger cet objet. Elle a aussi comme rôle de les discuter, de reconnaître le poids des modèles ou des conceptions à ce niveau qui semblent nier dans certains cas une double détermination des TIC, technique et sociale, déterminée et indéterminée, en continuité plus qu'en discontinuité des processus technologiques et sociaux qui fondent l'évolution des organisations. Enfin, puisqu'il nous semble quasiment évident qu'une démarche de changement implique pour les organisations de faire référence à une dynamique de projet, nous aborderons un angle d'approche qui nous paraît faire sens et donner du corps aux recherches menées au sien des SIC. Un paradigme fertile pourrait se structurer sur l'étude de cette contradiction que les changements conduits, qui mettent en jeu les TIC, consisteraient justement à contourner ou éviter les enjeux, réalités et conséquences qu'implique pour les directions et le management la nécessité de faire vivre un projet dans l'organisation.

### **Une approche communicationnelle des changements organisationnels**

Notre préoccupation vis-à-vis de systèmes comme les Intranet et de processus de coopération structurés par des outils de communication électronique est de mener des observations qui nous permettent de reconstituer les démarches de conception. L'objectif visé est de cerner les modèles et les choix opérés par les directions des organisations. À ce sujet, il nous semble bien que les applications telles que les Intranet et le *Knowledge Management* nourrissent un ensemble d'articles et

## *Analyses*

d'ouvrages qui peuvent diffuser une pensée prescriptive et inductive sur des conceptions décrites comme pertinentes.

Pour exemple, même s'il n'est pas envisageable de faire le tour de la question ici, la lecture de productions publiées dans *La Revue Française de Gestion*, *Humanisme et entreprise*, *La Chronique du Net*, *Personnel*, *Les Cahiers de la Communication Interne*, si elle nourrit notre soif de transversalité entre disciplines peut aussi nous irriter face à des postulats qui auraient tendance à saluer l'électronique et le numérique comme des technologies nouvelles faisant table rase du passé, ou exprimant des regards immanentistes quant aux effets de ces dispositifs techniques en faisant l'impasse sur les incertitudes et indéterminations qui leur sont liés. Pour résumer notre position, nous rappelons celle de Pierre Moeglin (*Continuisme, et discontinuisme*, 2002) et nos échanges fréquents avec ce chercheur dans le cadre des petits séminaires doctoraux du LabSic, Paris 13). Cet auteur discute les deux tendances qui peuvent animer les débats au sein des SIC sur les questions de continuité ou de discontinuité des tendances sociotechniques inscrites dans les « TIC » et les autres médias et technologies. Ce chercheur considère plutôt qu'il y aurait à la fois des effets de continuité et de reproduction qui, évidemment, marquent un certain nombre de ruptures ou de remise en cause des modèles en vigueur. Il s'agit en quelque sorte dans cette proposition de marquer une considération médiane entre une approche de type généalogiste attachée à étudier la reproduction et la continuité des phénomènes sur des périodes longues et une approche structuraliste qui s'intéresserait plus au sens produit par l'étude des ruptures. De fait, le monde technique lié à la prolifération des applications intégrées de l'informatique s'inscrit évidemment dans une continuité d'une histoire des techniques et des médias et prolonge voire réactive des usages installés. En ce sens leur modernité est relative. Pourtant elles ont aussi favorisé l'irruption de nouveaux modèles de communication, provoqué certaines ruptures, comme celle de la standardisation de la micro-informatique et la systématisation de l'autoformation et de l'auto-apprentissage pour les collectifs au travail. Cependant, ces ruptures mêmes ne sauraient être comprises sans les situer dans leur antériorité et le prolongement qu'elles expriment avec des tendances antérieures. D'où l'idée de continuité et de discontinuité associées par un même ensemble ou milieu technique, ce que Pierre Moeglin traduit par l'idée de trouver la structure du changement en l'inscrivant dans sa genèse. Ce qui revient à étudier conjointement la continuité et la discontinuité des changements liés aux « TIC ». C'est bien dans cette posture que nos travaux s'inscrivent. Elle peut être discutée ou

contredite car elle s'avère délicate à tenir. Elle résiste cependant, ainsi, à une tentation généralisante et linéaire face aux effets de modernisation liés aux techniques, dont nous avons maintes fois souligné les limites, sans méconnaître pour autant le poids des ruptures produites dont il convient pourtant de relativiser les effets en les incluant dans des lignées techniques successives. Ainsi que l'exprime Dominique Boullier : « *Il ne faut pas négliger la prégnance de « cet impératif d'incertitude » dans toutes les pratiques sociales contemporaines et leur valorisation dans un monde de "projets". Cela oblige dès lors à se tenir prêt à remettre sans cesse en cause les bases de ses savoir faire précédemment acquis.* » (Dominique Boullier, 2001, 12). Cette position contredit ainsi toute conception relevant du déterminisme ou du diffusionnisme. Pour rappel, nous notons ces propos de Thierry Vedel sur le déterminisme (Vedel, 1994, 25) :

*« (...) ce que l'on appelle le déterminisme technique consiste à penser que les technologies mises en œuvre dans une société déterminent l'organisation et le fonctionnement de celles-ci ».*

Pour résister à une approche déterministe ou déterminée, une approche en Sciences de l'information et de la communication peut s'avérer plus relative ou distanciée en s'affirmant comme une démarche plurielle et démultipliée faite d'observations différenciées qui se situe résolument du côté des collectifs au travail et non des effets supposés ou souhaités des bienfaits de la technologie.

### **Une recherche construite dans le partage**

Nos recherches depuis plus de six années nous ont conduit à dépister, d'une certaine façon, un repérage de signes ou de traces révélant la présence de pratiques ou de formes anciennes dans ce qui est qualifié souvent rapidement de nouveau. Nous voulons dire par là qu'il nous été donné à maintes reprises de constater à quel point les technologies modernisant la communication et la coopération au travail impliquées dans la cadre du changement réactivent des formes de troc, de négociation informelle, d'ajustements invisibles, d'autocontrôle. Nous voulons aussi dire que dans leur matérialité même et leurs usages (Yves Jeanneret, Emmanuel Souchier, Jacques Goody), elles expriment une co-existence du formel et de l'informel et qu'elles entretiennent évidemment des filiations avec les techniques et les outils qui les ont précédés. Mais nous insistons aussi sur le fait que les Intranet, les processus de coopération en ligne, ponctuels ou standardisés, s'inscrivent dans un historique de la communication et de l'organisation du travail dans les organisations. Ainsi, il nous paraît incontournable à l'encontre de certains travaux, pourtant issus des

## *Analyses*

sciences de gestion, de faire l'impasse sur la façon dont ces dispositifs et outils refondent, transforment ou prolongent la « culture d'entreprise », la dimension institutionnelle des organisations, l'évolution du management et de la communication d'entreprise fondée par un politique. L'analyse de ces facteurs envisage l'ambivalence des démarches, comme, par exemple, une forme de déstructuration du lien social ou de désinstitutionalisation des organisations.

La structuration des terrains de recherche s'est forgée à partir de travaux développés dans le long terme, de monographies plus ponctuelles, de recueil de données à partir d'interviews spécifiques et singuliers d'acteurs. Il faut noter aussi la collaboration construite dans le temps au sein d'un groupe de travail constitué au sein d'un Groupe de Recherche « TIC & Société » soutenu par le CNRS<sup>184</sup>. En parallèle, un terrain de recherche appliqué est abordé par une équipe qui fonde son origine dans les rencontres et travaux du groupe Org&co afin de favoriser une approche croisée des relations entre travail, organisation, TIC et systèmes d'informations. L'équipe constituée de chercheurs<sup>185</sup> travaillant sur des objets et démarches proches cherchait ainsi à observer une organisation sous différents angles et facettes en confrontant méthodes et points de vue sous les angles des relations entre évolution de travail, représentations des TIC, approche documentaire et façons de faire. Cette étude s'intéresse aussi à la

---

<sup>184</sup>Le Groupement de laboratoires de recherche (GDR) : « TIC & Société » créé en 2002 sous l'égide des départements Sciences de l'homme et de la société (SHS) et Sciences et technologies de l'information et de la Communication (STIC) du CNRS a pour objet l'analyse de la diffusion des TIC et des changements socio-économiques qui les accompagnent. L'ouvrage *Où va le travail à l'ère du numérique* (2007) est l'aboutissement du travail mené par le groupe « TIC et collectif de travail » créé à l'initiative d'Anne France de Saint Laurent-Kogan entre novembre 2003 et septembre 2005. Il a rassemblé des chercheurs en sociologie, sciences de gestion et SIC.

<sup>185</sup>Groupe constitué de façon opportune afin d'engager une démarche de recherche avec un organisme de conseil et de formation intégré dans un groupement professionnel. Ce contrat a été valorisé à travers un programme contractualisé avec la Maison des Sciences de l'Homme de Paris Nord dirigée par Pierre Moeglin et qui engage une équipe élargie venant renforcer la première équipe ainsi que des partenaires contribuant à la mise en œuvre du programme (Responsable(s) du projet Michel Durampart : LabSIC, Laboratoire des Sciences de l'Information et de la Communication, Université Paris 13 ; Jean-Luc Bouillon : LAREQUOI, Laboratoire de Recherches en Management, EA 2452, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines).

mobilisation des connaissances croisant les dispositifs de travail, l'implication des systèmes et outils d'informations dans la structuration des formes organisationnelles. Pendant quatre ans, plusieurs phases d'accès au terrain puis d'observation impliquée se sont réalisées dans un organisme de formation et de conseil intervenant dans un champ couvrant l'ensemble des activités du secteur automobile. Ce terrain (qui nous fournira la matière d'exemples et d'illustration des phénomènes dont nous traitons dans la matière de cet article) a été, d'une certaine manière, constitué de façon *ad hoc* par les chercheurs<sup>186</sup> avec une succession d'aléas pour entrer en situation d'observation qui ont contribué, de ce fait, à élaborer une approche de l'organisation sous l'angle des SIC. Les chercheurs réunis dans une équipe à la fois diverse par ses sujets et thèmes de recherche de travail se retrouvaient unis par une volonté de construire un terrain propice afin de partager des méthodes et des regards croisés convergents dans l'approche organisationnelle des organisations<sup>187</sup>.

#### **L'étude de conceptions et d'actions relevant des usages collectifs et organisationnels des technologies numériques**

L'étude des Intranet, portails, systèmes informationnels et documentaires et les démarches liées à la mobilisation et la divulgation des connaissances nous amène à ancrer encore plus nos travaux dans l'étude des actions collectives au travail. C'est dans cette direction que nous intéressons plus alors au sens (projet, nouvelles rationalités, perceptions, lien entre actions et représentations) découlant des nouvelles configurations et structurations du travail liées aux TIC. Bien sûr, cette orientation nous amène alors à soulever

---

<sup>186</sup> L'équipe de recherche est constituée par Jean-Luc Bouillon (Larequoi Université Versailles Saint-Quentin), Michel Durampart (LabSIC, Université Paris 13), Brigitte Guyot (URSIDOC-DOCSI Universités Lyon 1 et Lyon 2) et Valérie Lépine (Université Grenoble 2 et ELICO Lyon 1 et Lyon 2).

<sup>187</sup> Les résultats et données recueillis ont permis aux chercheurs de produire des communications et réflexions sur le thème des organisations en évolution confrontées aux nouveaux outils d'informations et de communication induisant de nouvelles méthodes ou conceptions de travail. Il a été question de méthodes pour construire et investir un terrain (journées d'études org&co en 2004 et 2006), de production documentaire et activités informationnelles dans un séminaire de l'équipe DOCSI à Lyon 2 en 2006. Ce terrain développé dans le temps nous a également permis de nourrir nos contributions au groupe « TIC et collectif de travail », de préparer des articles et contributions au colloque ACFAS à Trois Rivières et à un numéro spécial de la revue *Communication des organisations* : « mutations des organisations » (2007).

## *Analyses*

et à mettre en évidence des paradoxes, contradictions, indéterminations, qui s'établissent entre une attente de rationalité et d'efficacité et des mouvances et effets moins stables et convergents qu'il n'y paraît. C'est bien la double détermination des techniques qui nous intéresse. Elles contraignent et régulent autant qu'elles dynamisent ou offrent de nouveaux horizons entre l'action individualisée, collective et l'enjeu collectif qu'elles impliquent.

### **Relativiser la notion de changement organisationnel**

Si l'on s'intéresse au *Knowledge Management* (KM), les propositions qui sous-tendent le KM s'attachent de fait à changer les conceptions de l'organisation et à agir sur les mentalités et les comportements des acteurs (projet qui n'est jamais vraiment assumé de fait par les initiateurs de démarches de KM). On retrouve des phénomènes dans les dispositifs de *e-learning* qui veulent remodeler l'apprentissage en changeant les traditions, habitudes, dans la sphère éducative et les relations entre les acteurs concernés. Ces deux conceptions forgées dans le passage au troisième millénaire sont en prise directe avec la pensée de « la société de l'information » qui comporte une induction projective, réflexive, performative en déplaçant les enjeux posés sur l'accès des collectifs sociaux ou professionnels au savoir du côté de la connexion qui révolutionnerait l'approche des grands problèmes tels que des inégalités d'accès aux ressources et aux connaissances. Avec de telles perspectives, la nécessité d'interroger la légitimité des modèles de connexion et de communication n'a plus cours. Il est plutôt question d'affirmer l'avènement d'une société agissante dans le cadre d'une communauté connectée, d'une collectivité numérique. Cette conception suppose que les acteurs existent en toute indépendance dans ce nouveau mode relationnel et partagent des normes et des règles qui façonnent l'ordre des choses et les mutations sociales résultantes de cette participation au « village global ». Le reproche peut être fait à ces projets de s'attacher plutôt aux fins qu'aux conditions de validation et de viabilité des moyens en déplaçant et en réactivant une référence idéologique déterministe et techniciste tout en l'habillant de l'aspect du changement et de la modernité. Ne s'agirait-il pas plutôt de post modernisme que de modernité ?

### **Des réseaux aux collectifs : du lien physique au lien sociocognitif**

Les objets et processus qui permettent de penser ces enjeux au niveau des organisations peuvent résider dans l'étude du projet (KM, Intranet communication en réseau, Gestion documentaire, processus de coopération numérisés, campus numériques et formation à distance)

qui fonde ou fixe un nouveau devenir de l'organisation du travail engageant l'ensemble des acteurs et une nouvelle mobilité de l'organisation. Ces projets tels que les démarches de gestation de KM et d'implantation des Intranet élaborent une métaphore et un artefact organisationnel à partir de l'organisation en mouvement ou recomposée.

Ce que nous suggérons ici, c'est qu'en partant d'une volonté et d'une démarche fondées dans le changement, qui se fonde dans le renouvellement des pratiques collectives inspirées sur des modèles tels que les communautés de travail, de pensée, d'actions, les Intranet, et le KM, proposent de remodeler et de reconstituer les collectifs au travail et les modes de pensée de l'organisation au travail. Ce faisant, les Intranet suggèrent une redéfinition des liens communicationnels et organisationnels et une remise en question des conceptions qui relient les collectifs, le sens des actions et des tâches. Ils partent de l'axiome d'une liaison individualisée et cohérente des acteurs avec l'information stratégique et valorisante. Cette cohérence doit aussi se forger dans une dynamique de partage et de globalisation des pratiques, pour l'Intranet dans un premier temps. Avec le KM, c'est un processus identique, placé cette fois-ci du côté des connaissances et du savoir. Cette opération suppose aussi une connexion ou une intériorisation individuelle intégrant une conscience des intérêts supérieurs de l'organisation, mobilisant les acteurs sur leurs compétences, leurs ressources, leur intelligence réactive, dans le cadre d'un changement et d'une adaptation permanente au contexte organisationnel et aux sollicitations de l'environnement. Autrement dit, c'est bien le sens donné à la conception de l'organisation et aux évolutions des liens, des pratiques, des actions, qui sont au cœur de ces processus servis par des outils donnés comme facilitateurs, congruents, au croisement d'une amélioration des capacités individuelles et d'une performance collective.

### **Le sens du projet de changement dénié dans sa mise en oeuvre**

Toute cette praxis et ces axiomes sont bien au cœur des préoccupations qui motivent les recherches opérées dans le domaine des sciences de l'information et de la communication et donnent bien du sens au lien indissoluble que cette discipline en France forge entre les deux champs. Encore plus que les Intranet, le KM fixe une nouvelle destination à l'organisation, un projet collectif intégré par chacun. Pourtant, le constat peut s'établir que, très vite, la démarche, le processus, s'imposent face à la réflexion associant le collectif, l'aval primant sur l'amont. Le projet se trouve de fait très vite vidé du

## *Analyses*

sens qu'il présuppose au profit de la réalisation effective du résultat à obtenir. Les raisons en sont multiples ; il nous revient de les expliciter et de les mettre en contexte. Nous allons examiner brièvement trois d'entre elles :

On peut invoquer la pression du temps ; la tentation est forte d'aller au plus vite en évacuant la négociation, la concertation, avec les collectifs d'acteurs, par peur de provoquer des retards, des délais dilatoires. De plus, les contraintes internalisées par les dirigeants et les managers, d'avoir à légitimer leur rôle désaccordé du pouvoir effectif et réel (celui de la sphère des décideurs financiers détenteurs du capital) peut les conduire à se légitimer comme les premiers acteurs du changement, soucieux d'améliorer les performances et justifiant la mobilisation des potentiels des ressources humaines au travail. En sus, les conceptions des managers eux-mêmes tendent à leur faire redouter une mobilisation des acteurs qui prendrait le risque d'activer des tensions, des contradictions entre le projet posé, ses conditions d'émergence et la réalité sociale actancielle, culturelle d'une organisation ainsi sollicitée.

Nous allons nous appuyer sur un exemple afin de prolonger cette idée qu'il ne s'agit plus d'une sociologie de la technique mais d'un substrat social forgé par la relation de l'acteur avec la technique. Ce retracé et cette analyse issus d'une recherche empirique (J.-L. Bouillon, M. Durampart, 2006) provient de l'observation durant trois années (2004–2006, puis 2006-2007) de la mise en place d'un système de Gestion Electronique Documentaire (GED) articulé à un *workflow* de gestion de projets au sein de l'Institut de Formation Automobile (IFA)<sup>188</sup>, organisme de formation professionnelle de la branche automobile et composante d'un groupement national (GNA)<sup>189</sup>.

Ainsi, cette organisation a été conduite à remettre en œuvre un référentiel de compétences, de redéfinitions des rôles dans le cadre d'une définition de processus de travail et d'activités. La démarche s'avère, cette fois-ci, référencée, collective en passant par une étape de mobilisation des acteurs dans des groupes de réflexion conduite sous l'égide d'un consultant et d'une cellule managériale. Là encore, l'orientation des SI devait s'articuler avec l'évolution des structures et des rôles et donc être menée en parallèle, donner lieu à un processus de réflexion collective. Il nous a été donné de constater que, de fait, cette élaboration d'une nouvelle couche d'outils se réalise dans un

---

<sup>188</sup> Pour des raisons de confidentialité, le nom de l'organisme a été modifié.

<sup>189</sup> *Idem.*

cercle fermé, qui finit par se disjoindre d'un changement qui s'élabore même d'une façon très orientée et prédéfinie en dehors d'un processus de participation et de collégialité. Ce phénomène ne peut se comprendre qu'en entrant sur le terrain de la complexité organisationnelle et sociale de l'observation de ces phénomènes, ce que nous avons traduit par la « contextualisation » du construit technique par le mouvement social.

**Une conduite de changement entre vision idéale et réalité contrevenante**

Dans ce cas observé, les remarques sur la désarticulation entre projet de l'organisation et réalité actancielle dans le collectif au travail sont nombreuses. Mais peut-il en être autrement dans une conduite de changement où les TIC doivent concilier la pratique (praxis) individuelle et la conformité vis-à-vis d'une règle commune qui fait sens dans l'orientation des procédures de travail ? Les acteurs ont tous en commun une vision partagée de la nécessité d'une évolution vers plus de normes, de rationalisation, d'efficacité collective face aux pressions accrues d'un environnement concurrentiel et d'une réorganisation voulue par la direction générale. Mais l'internalisation de cette réalité est propre à chaque acteur, entre soumission au réel plus ou moins admise, orientation vers d'autres finalités (en résistant par exemple à une normalisation qui ferait perdre certaines spécificités considérées comme des fondamentaux - ici une culture de métier qui se confronte à une culture d'ingénierie collective fondée sur la compétence avant l'expérience -). De ce fait, l'assimilation des outils par le collectif et leur apprentissage par chaque acteur va se situer à différents niveaux et seuils d'une construction technique et sociale. Les outils vont ainsi, et comme souvent, s'insinuer, dans cette complexe interaction entre contrainte de conformité et régulation plus ou moins diversement approuvée. Leur diffusion se trame entre l'utilisation d'une règle du jeu commune, l'apprentissage individualisé au regard de la prescription collective et des intérêts placés sous l'influence d'une représentation individuelle forgée dans l'interdépendance.

On peut ajouter que la cellule de managers et concepteurs qui articule outils et réorganisation oscille entre prescription directe (implantation d'outils décidée en vase clos et intégrés de façon directive et brusque) sans pour autant installer de procédures réelles de contrôle. Cette même cellule a une capacité de recommencer en opérant des choix nouveaux en termes d'outils et de procédures en ne tenant pas compte des acquis ou en ne récupérant pas des usages

## *Analyses*

pertinents qu'ils méconnaissent. On comprend alors que le processus enclenché va s'avérer fortement aléatoire. Il dépend étroitement d'une régulation incertaine mais prégnante et de relations entre acteurs, plus que d'un contexte organisationnel. Le déni d'analyse de l'existant, l'absence d'études des usages en cours ou en élaboration, mettent bien en cause cette difficulté du management à s'appuyer sur la richesse du collectif (son apprentissage). Ce qui ne peut que conforter une instabilité du contexte et contribuer à désorienter les acteurs. Le cadrage de la démarche est donc bien la résultante d'un cheminement, d'une détermination actancielle mouvante et constante et d'un arrière plan symbolique où la technique devient l'enjeu de tensions sociales au sein de l'organisation. Il est donc le produit d'interactions entre rôles, actions, représentations, postures qui agissent sans cesse au confluent du local et du global.

Les utilisations de l'outil s'orientent donc plus vers la gestion des ressources et de tâches en situation que comme un dispositif orienté vers la compétence (l'idéal du *Knowledge Management*). Enfin, les représentations des acteurs sont éclatées et hétérogènes avec des traces encore prégnantes d'une culture de travail, divergente ou éloignée du modèle prescrit, qui est encore inscrite dans leur mémoire. Ceci instaure une disjonction entre l'outil de gestion de l'information et les pratiques, qui s'étend à l'ensemble du dispositif de rationalisation. Il semble difficile que le dispositif et les procédures puissent se positionner efficacement entre deux cultures : une culture d'ingénierie (faite de référencements, de contrôle), et une culture de métier ou d'usages faite de pratiques liées au travail (qui s'appuie sur des ressources en situation et un partage de savoirs liés au besoin et non au principe établi). C'est ce croisement entre activité, pratiques et représentations face aux outils, que nous voulons interpeller en procédant à un déplacement de notions comme « le cadrage de l'action collective ou située » vers l'effectivité des réalités vécues par le collectif d'acteurs dans une recherche orientée du côté d'une approche communicationnelle de l'organisation.

Dans le cas de L'IFA, l'outil de gestion de l'information (*work flow*, GED) est présenté comme devant être un support de formalisation de tâches, qui se traduit sous la forme de gestion de projets articulé au changement de conceptions mis en œuvre dans l'organisation. Il doit aussi permettre de fournir un support global qui favorise la reprise de connaissance et le retour d'expériences sur des projets. Il englobe une fonction de mémoire partagée et une fonction éditoriale, avec des droits de consultation et d'écriture répartis en liaison avec le statut des personnes ou du rôle qu'ils peuvent jouer. Au-delà, ce même outil

devient alors pour beaucoup un alibi de fonctionnement collectif et référentiel. Il sert alors des usages individualisés (consultation par un chef de projet d'anciens projets compilés, fonction mémoire et rappel, utilitaire) mais sans que le requérant sache s'il dispose de la bonne version. Ce peut être aussi un outil de veille et de recherche en fonction d'un projet spécifique avec une fonction de stockage (mise en ligne de versions de documents réalisée lors de démarrage de projets ou de réponses clients avec les problèmes d'identification soulignés). Il s'interpose donc dans la tâche plus que dans l'activité, comme un support de ressources individualisé en fonction des besoins. Ce n'est plus un outil de capitalisation collective mais plutôt d'empilement de ressources individuelles. L'outil est donc réapproprié mais non partagé et s'insinue dans des usages particularisés. Il n'a pas une dimension structurante et organisante. Il stimule les opérations des acteurs dans une démarche singulière mais il ne peut constituer un support organisationnel pour définir des pratiques communes et harmonisées.

Ainsi, l'organisation globale (GNA) a été conduite à remettre en œuvre un référentiel de compétences, de redéfinitions des rôles dans le cadre d'une définition de processus de travail et d'activités. La démarche s'avère, cette fois-ci, référencée, collective en passant par une étape de mobilisation des acteurs dans des groupes de réflexion conduite sous l'égide d'un consultant et d'une cellule managériale. Là encore, l'orientation des SI devait s'articuler avec l'évolution des structures et des rôles et donc être menée en parallèle, donner lieu à un processus de réflexion collective. Il nous a été donné de constater que, de fait, cette élaboration d'une nouvelle couche d'outils se réalise dans un cercle fermé, qui finit par se disjoindre d'un changement qui s'élabore même d'une façon très orientée et prédéfinie en dehors d'un processus de participation et de collégialité.

De fait, il est possible de faire le constat, que, dans ce cas et dans bien d'autres, la sphère de la conception managériale et technique résiste à toute étude, toute traduction stratégique des émergences réelles des utilisations des outils par les acteurs en situation. Avec d'autres chercheurs, nous avons constaté que certaines applications menées par les acteurs (des dispositifs de veille personnels, des tableaux d'indicateurs visant à formaliser des modes d'actions envers la clientèle) n'étaient pas vus ou considérés comme pertinents par le pôle Recherche et Méthodes qui conduit la mise en œuvre des SI. Ainsi, dans la phase de changement actuel, l'ensemble des références d'un SI utilisé par un service (de prestations logistiques) a été modifié sans consulter les acteurs du service en question. Pourtant, certains codes

## *Analyses*

de nomenclature avaient toute leur pertinence en traduisant un service réel fourni à la clientèle et correspondaient donc à une réalité de la prestation. Ces codes ne se retrouvent plus dans la nouvelle nomenclature. Le service va donc devoir intégrer une nouvelle nomenclature, avant même que le changement de procédures et de recomposition de pôles, ne soit achevé alors que le nouveau SI contredit la culture forgée dans l'expérience pratique qui s'était établie. C'est bien une disjonction, une désarticulation, qui se produit entre l'activité au plan réel et sa formalisation dans le SI. Le pôle Recherche, ayant une représentation précise de l'apport des « TIC » au processus de changement que l'on pourrait appréhender comme une vision technique, déterminée et managériale, ne peut prendre en compte ce qui apparaît comme une représentation partielle qui ne rencontrerait pas le sens et l'intérêt commun.

Un projet fédérateur conduisant à une rupture des conceptions en vigueur est donc proposé en évacuant rapidement ce projet de son sens premier au profit de son effectivité. De façon quasi implacable, c'est alors le primat technique qui prend le pas, la performance des technologies, leur supposé plasticité, leur performance incessante apparaissent suffisantes pour combler le déficit de mobilisation, réflexion, participation. Ceci se réalise avec d'autant plus de force que ces technologies sont censées susciter autant l'enrichissement individuel que collectif et lier de façon indéfectible l'un à l'autre. Presque logiquement, c'est alors l'imprégnation du modèle choisi, de l'orientation des volontés managériales et de la suprématie des fins, des résultats recherchés, qui prennent le pas sur les moyens, la recherche de faisabilité, l'apprentissage par le collectif des processus recherchés, la digestion du changement en quelque sorte. Ainsi, les concepteurs proposent une panoplie d'outils déterminés avant de tenir compte du réel, de l'existant et de la possibilité des acteurs à les intégrer dans leur situation au travail. L'impératif du changement est supposé acquis ainsi qu'une forme de convergence d'intérêts et de motivations des acteurs. L'examen du contexte, les contraintes, les dysfonctionnements éventuels sont souvent peu explorés. Les tensions sociales, ou les rivalités existantes voire les conflits d'intérêt sont délaissés. On fait appel à la mobilisation, à l'intégration des nouvelles formes de coordination et d'attitudes sans expliciter le projet dont les implications sont mésestimées. En définitive, on a délégué les ferments du projet au construit technique, aux idéaux managériaux, à la volonté d'installer le changement comme une réalité immanente et incontournable, et se faisant le sens réel du changement instruit se dilue. L'explicitation et la complexité du projet sont enfouies au profit

du primat des intentions et de la performance technologique. La démonstration que nous cherchons à établir est donc ancrée dans ce postulat.

### **Les impensés et les limites du changement organisationnel**

Nous tentons d'établir que ce procès au sein des entreprises ne se joue pas comme une partition séparée des enjeux qui se joue dans le monde social qui les environne mais qu'il a une coloration et une connotation particulières du point de vue de ce projet impensé qui se vide de son sens premier. Nous pensons que les SIC, et notamment les approches communicationnelles de l'organisation, sont fondées à se saisir de ces questions et qu'elles ont une position particulière à cet égard. Nous proposons comme hypothèse que les réseaux physiques et les programmes informatiques ont pu établir paradoxalement une forme de post-taylorisation de l'organisation tout en modernisant leur activité et leur communication. Il est possible que les Intranet, d'une part, et les démarches d'implantation de gestion et de maîtrise des connaissances, d'autre part, aient redonné de la vigueur au diffusionnisme et refondé une approche déterministe. Ces deux processus technologiques et cognitifs ont bien déplacé une conception du partage collectif des données, d'échange contributif et global vers une conception du contrôle et de la maîtrise de la répartition des accès et des ressources. Le paradoxe de cette situation réside dans le fait que cette conception prétende concilier dans le même mouvement l'intérêt et la réactivité individuelle des acteurs avec l'intérêt et la convergence des moyens et des fins organisée collectivement. Ce postulat quasi impossible ou immanentiste profite d'une détermination des TIC, d'une conceptualisation de leurs effets, qui se forment dans ce mouvement effectivement constaté que le *Web* par exemple (notamment le *Web 2.0*) se prête à l'activation des usages individuels qui forment consubstantiellement une dynamique, un « imaginaire » collectif ou de nouvelles formes de citoyenneté. Cette analyse est notamment faite dans l'ouvrage collectif dirigé par Serge Proulx et Francis Jauéguiberry, *Internet nouvel espace citoyen* (2004).

L'ensemble de ces questions et hypothèses nous amène à justifier ainsi de proposer aux SIC, sur ces questions, de s'ancrer vraiment dans une approche issue de la sociologie du travail, des organisations, de l'action située ou collective, afin de trouver des marques pour approcher les organisations. Cette connaissance référentielle est un moyen de critiquer de façon constructive des notions dont on ne peut discuter la tentation réifiante qu'en leur opposant des observations spécifiques tout en les situant dans une volonté de dresser des

## *Analyses*

généalogies explicatives et tendanciennes. Il s'agit aussi d'emprunter une démarche méthodologique fondée dans la complexité afin de contextualiser les relations entre devenir de l'organisation, intégration des technologies et démarches conceptuelles liées aux changements et aux évolutions des collectifs au travail. Notre étude de tels objets consiste donc sans cesse à interroger leur paradoxal positionnement qui stimule l'autonomie des acteurs autant qu'elle la contredit et la réprouve. Les modèles managériaux de référence renforcent l'individualisation des usages sans en reconnaître les effets contradictoires, suscitent la responsabilité des personnels autant qu'ils cherchent à la circonvenir. Ils installent un projet idéal qu'ils ne parviennent à formaliser que sur les bases d'une injonction du changement sans pouvoir en assumer un sens commun et collectif. Ainsi, il nous paraît impossible de faire l'impasse sur l'idée que l'état des organisations, évoluant avec l'apport des technologies numériques et électroniques, peut constituer une réalité structurelle située, constituée. Cet état peut donc être considéré, à partir d'une discipline scientifique comme les SIC, comme un phénomène pouvant connoter un embrigadement de l'agir individuel dans l'agir collectif, communicationnel et organisationnel. Il nous paraît fécond de souligner l'ambivalence, l'irrégularité des processus, leur richesse, leur polysémie et indétermination, qui renvoient bien à une construction sociale des dispositifs technologiques. Il est bien question de décrire ce que les acteurs font, à leur niveau, de la réalité organisationnelle en mouvement, et qui ne peut se réduire à un monde organisé coercitif et prévalent.

### **Bibliographie**

BOUILLON Jean Luc, Durampart Michel. « Entre autorégulation, formalismes et constructions symboliques : les paradoxes des « nouvelles formes organisationnelles » / actes du colloque CERSIC/ERELLIF EA 3207, Université de Rennes 2, septembre, pp. 57-63, 2006.

BOULLIER Dominique. « Les conventions pour une utilisation durable des « TIC », utiliser un ordinateur et conduire une voiture » / Editions scientifiques et médicales, Elsevier SAS, p. 10-19, 2001.

DURAMPART Michel, De ST LAURENT-KOGAN Anne France (sld). Contribution à la rédaction de l'introduction et co-rédaction d'un article du chapitre 2 : « Apprendre au travail à l'ère du numérique » et « Se former aux TIC : la grande débrouille » *Où va le travail à l'ère du numérique*, collection Sciences sociales, Presses des Mines de Paris, pp. 109-131 et 167-182, 2007.

DURAMPART Michel. « Les TIC et la communication des organisations : un dispositif révélateur des émergences ambivalentes de nouvelles formes organisationnelles », *Communication et Organisation* n° 31, 2nd semestre 2007, pp. 115-140, 2007.

DURAMPART Michel. « Informations et services : De l'usage des systèmes d'information aux services informationnels, *Revue Sciences de la société : systèmes d'information organisationnels* » / Presses universitaires du Mirail, n° 63, pp. 151-164, 2004.

DURAMPART Michel. « Le défi de la connaissance » / *Actes du 14 congrès des Sciences de l'information et de la communication, SFSIC : Questionner l'internationalisation : culture, acteurs, organisations, machines*, pp. 351-359, 2004.

GOODY Jack. *La Logique de l'écriture : aux origines des sociétés humaines* / Paris : Armand Colin, 196 p., 1986.

GOODY Jack. *La raison graphique : la domestication de la pensée sauvage*, Paris : Les Editions de Minuit, 1979.

JAUREGUIBERRY Francis, Proulx Serge (sld). *Internet nouvel espace citoyen ?*, Paris : L'Harmattan, logiques sociales, 2002.

MASSIT FOLLEA Françoise, Delmas Richard (sld). *La gouvernance d'Internet*, Les cahiers du numérique, Hermès-Lavoisier, 2002.

MOEGLIN Pierre, (sld). *L'industrialisation de la formation, Etat de la question* », Paris : CNDP, 1998.

MUHLMANN, David. « Des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations », Paris : *Éditions scientifiques et médicales Elsevier SAS*, 2001.

SOUCHIER Emmanuel, Jeanneret Yves, Le Marec Joelle, [sous la dir. de]. *Lire, écrire, récrire - objets, signes et pratiques des médias informatisés*, Paris : Editions de la BPI/Centre Pompidou, 2003.

VEDEL Thierry. « Sociologie des innovations technologiques et usagers : introduction à une sociologie des usages », *Médias et nouvelles technologies*, Apogées, p. 25 et 20-24, 1994.