

Au-delà de "l'illusion informaticienne"

PAR JEAN-PIERRE CAHIER

De récentes recherches en sociologie apportent des éclairages complémentaires sur les problèmes posés par la technique, dans ses rapports avec les divers acteurs de l'entreprise. Elles suscitent l'espoir de mieux traiter certains maux et injustices qui continuent d'agiter sourdement les personnes et les organisations "pour cause de technologie".

Une première approche est celle du Centre de Sociologie des Organisations, qui s'intéresse davantage à l'utilisation réelle des systèmes (plutôt qu'au discours sur les systèmes flambant neufs, imprégnés des fantasmes des constructeurs et des concepteurs), ainsi qu'au comportement des organisations pour "digérer" ces innovations.

Ce thème de l'appropriation par les acteurs est notamment central dans l'ouvrage de Francis Pavé "l'illusion informaticienne" (1), où l'auteur rend compte d'une enquête minutieuse sur cinq sites. A l'écoute des divers protagonistes (utilisateurs et responsables à divers niveaux, informaticiens, formateurs...), il essaye de savoir "ce qui s'est réellement passé" dans l'histoire des acteurs sociaux et des systèmes informatiques considérés. F. Pavé met en évidence un phénomène bien simple : *les systèmes ne sont jamais utilisés exactement de la façon dont ils ont été conçus* (ce que refusent de reconnaître certains informaticiens, qui se comportent alors comme si la créature qu'ils ont conçue cessait de vivre après eux).

Il existe beaucoup d'opportunités pour les utilisateurs d'imprimer leur marque sur des systèmes conçus par d'autres, qu'ils soient des applications sur mesure ou des progiciels. Ce recours possible au "système D", de la part des "utilisateurs finauds", révèle une profonde imbrication de la technique avec les affaires humaines. Il met en évidence l'aspect illusoire de l'"hypperrationalisme informaticien", montre la parenté de cette illusion avec celle de Taylor au début du siècle, et va à l'encontre d'une image de la technique comme un absolu "rouleau compresseur", irrémédiablement coupé de l'Etre, sans failles ni jeux.

Une approche à relativiser

Ces thèmes se sont diffusés, avec un certain bonheur, dans les milieux de l'informatique, de l'organisation et du management. En particulier, le thème du détournement et de la réappropriation de l'informatique a connu un accueil favorable, y compris chez les informaticiens. Il vient nourrir un courant qui recherche sincèrement, dans les méthodes de conception et la pratique sur le terrain, la rencontre des techniciens et des utilisateurs (2). Dans ces milieux, les sciences sociales sont davantage perçues comme des alliées potentielles.

La vulgarisation et la diffusion du thème de la "réappropriation par les acteurs" est une bonne chose, mais s'enracine dans la réalité d'une façon plus qualitative que quantitative. Beaucoup de cas particuliers certes, mais dont la réunion ne dessine pas clairement un mouvement général. Pour plusieurs raisons : d'abord, comme le souligne d'ailleurs F. Pavé, s'approprier les systèmes demande du temps et une volonté. Se trouvent exclus tous ceux qui, servis par de diligents services d'études ou responsables informatiques, sont sans cesse confrontés à des systèmes en mutation. Ou ceux qui sont contraints à certains types de forte mobilité interne. Interviennent aussi la syndicalisation, les différences entre entreprises de culture "latine" ou "anglo-saxonne", "libérales" ou "puritaines", la diversité des vertus et autocensures exaltées par la culture d'entreprise ("droiture", "excellence", "épanouissement individuel"...), l'atomisation du travail...

Tous ces facteurs jouent incontestablement, mais la même cause peut provoquer des effets différents.

1. "L'illusion informaticienne", de Francis Pavé (Centre de recherche sur les organisations), L'harman, 1989

2. Entretiens avec F. Pavé (Le Monde Informatique n° 387) et de Michel Crozier LMI (n° 394)





Une forte mobilité ou un style donné de management peuvent ici aider certains acteurs à se "reterritorialiser" dans les systèmes, et ailleurs aggraver les phénomènes de déterritorialisation.

On ne peut pas passer sous silence, en particulier, combien est décisive la difficulté à assimiler des formalismes étrangers et des connaissances nouvelles : si l'écart de connaissances est trop grand entre les utilisateurs et les concepteurs, les premiers n'auront peut-être même pas idée des terrains sur lesquels imposer leur marque au système, et des moyens de le faire. On retrouve ici la problématique urgente des "technopathes", analysée par ailleurs par Yves Lasfargues. Cela invite à évaluer les facteurs, tant objectifs que subjectifs, qui conduisent certains acteurs à être placés, ou à se placer eux-même, à certains moments et par rapport à des problèmes donnés, en position "hors course", en repli ou en révolte. Mais pour cela, il faut cesser de mythifier sur la capacité innée des acteurs à détourner les situations sous tous climats.

L'idéalisation naïve des "acteurs inventifs"

Autant il est faux de classer la technique et l'informatique comme d'inéluctables "rouleaux compresseurs", autant il n'est pas de mise de se réjouir de certaines situations et évolutions actuelles. Pour un fait positif rapporté "d'appropriation par un acteur", combien d'acteurs faibles, d'utilisateurs peu finauds qui ne s'approprient rien, ou des miettes ?

Il faut aussi étudier ces "non-phénomènes", "non-médiatiques", de l'impuissance et de l'inaction des utilisateurs.

On quitte alors le cadre social classique, suffisamment stable et ouvert pour que s'établissent stratégies et enjeux. Et l'on aborde des rivages plus violents où la diplomatie cède la place à la dissuasion et, pourrait-on dire, aux "forces pures". On est en tous cas au delà du domaine rassurant des rapports de force négociés. Car lorsqu'ils s'accroissent, les gradients de connaissance/ignorance engendrent des effets de fermeture très dévastateurs (suivant les cas : sentiment d'exclusion, de révolte, de sujétion à une machine, à des rythmes ou un formalisme vécu comme un carcan, refus de perdre son langage naturel, ses modes de

communication habituels, désir de l'individu de revenir à une notion de "métier", de ne pas voir sa valeur mesurée à l'aune des chiffres", sentiment d'être lésé dans son identité). En général diffus et peu conscient, le drame vécu par les victimes de ces "bavures" prendra la forme de l'écoeurement, du repli sur le "hors-travail", de la démission, et en tous cas de l'absence de désir d'appropriation de la technique. Retour, donc, à la case départ.

Il ne faut donc pas s'étonner de ce que dans ce processus de défaite, ceux qui perdent pied se sentent menacés dans leur identité-même. Et ce n'est pas par des paroles diabolisant la "crispation identitaire" que l'on résoudra le problème. La défaite est aussi subjective... Ce que malheureusement ne comprennent pas la plupart de ceux qui pilotent le changement technologique ou organisationnel. Ou, lorsqu'ils le comprennent, c'est trop souvent sur un mode cynique : le "deuil" (d'un métier, d'une habitude, d'un savoir-faire, d'un mode de communication naturelle) devenant une donnée comme une autre de la transformation.

Il y aurait d'un côté les personnes aptes à "faire leur deuil" dans un temps raisonnable (cérémonie initiatique pour entrer dans l'entreprise du *New Age*, y survivre et y monter en grade?) ; et de l'autre les endeuillés, qui n'arrivent pas à être souples, s'accrochent à des habitudes, des valeurs désuètes. Evidemment, cela ne marche pas complètement, car personne n'est totalement "détaché" et "souple" pour être le pion idéal. La problématique du deuil masque celle du pouvoir.

Coup technologique et stratégique

Bien qu'informulée complètement, la revendication culturelle affleure partout devant le changement technique et cette situation n'est pas sans faire penser aux "non-résistances" notées par les observateurs "objectifs" à l'âge d'or du colonialisme. Aux yeux des colons, les colonisés, par exemple, n'avaient pas de science qui tienne devant la science de l'Occident colonisateur. Pour argumenter, il fallait passer par le langage envahisseur, et le silence des cultures colonisées valait pour approbation.

Aujourd'hui la brutalité technologique peut être illustrée par le "coup technologique", dont les concepteurs se font les complices avec plus ou moins d'inconscience ou de désinvolture. Certes, tous les projets de modernisation ne sont pas gérés de cette façon ouvertement brutale : un management réfléchi et des méthodologies de négociation et de conception peuvent être des aides considérables pour limiter les phénomènes de fermeture.

Mais en dernière analyse, brutal ou feutré, le management des projets de changement technologique s'avère de plus en plus fondé sur des valeurs de stratégie. Avec, de plus, un recours croissant à l'ordinateur pour représenter, modéliser, interpréter les situations, aider à prendre les décisions.

Gérer un projet revient à planifier, calculer et simuler les réactions des uns et des autres, à jouer sur les différences de savoir, de points d'attention et de vitesse d'adaptation avec les utilisateurs, qui com-



prennent et réagissent avec retard. Cette valeur de stratégie et de performance a pris le pas sur celle de fraternité. Sauf à titre de "supplément d'âme", déconnecté du reste, l'amour est aujourd'hui dénié dans les organisations.

Et la fraternité ?

Si l'on porte attention, par exemple, à la justice sociale dans une innovation organisationnelle ou technologique, on ne retient explicitement, dans la pratique actuelle, que les composantes formalisables et calculables : les arguments rationnels du procès. Pourtant d'autres facteurs moins quantifiables interviennent dans les plaintes des personnes, l'évaluation et le jugement : sympathie, responsabilité, confiance, dignité... Il y a des fois où l'on n'a pas envie de faire siens le mensonge ou l'habileté technique comme valeurs dominantes, où l'on voudrait que règnent les valeurs du travail libre, de la confiance et du respect, et non le calcul, le mépris, et l'obligation de faire la preuve par 9 de son être. Mais, il est de plus en plus difficile de formuler ce genre de protestation sans ce mettre "hors jeu" du langage dominant.

Lorsqu'on quitte le domaine de la négociation pour celui du "hors jeu", l'oppression qui transite à travers les objets techniques apparaît alors redoubler celle qui est liée aux disparités de sexe, de race, de niveau d'études... La lutte pour la justice et l'adaptation cède le pas à la position de repli qu'adoptent de nombreuses personnes dans les systèmes violents. A contrario de la thèse précédente, l'acteur ne va pas chercher à imprimer sa marque au système, mais à régler autrement la situation d'injustice ou d'inadaptation qu'il ressent. Sa démission, sa non-implication, son abstention, sa violence, son mépris du jeu, sa fierté seront des formes de langage, comme est un langage le silence du vieil homme dans "Le silence de la mer", de Vercors.

Cette confrontation de deux modes et de deux familles de langages est explorée par Luc Boltanski dans son volumineux essai "L'amour et la justice comme compétences" (3). Il y a certains dispositifs techniques que l'on peut s'approprier, des situations où l'on peut négocier, argumenter. Et puis, il y a des situations de voies de fait, comme l'ignorance trop grande ou la panne : si un logiciel est bogué, le concepteur lointain, ou si l'interface ne donne aucune prise, l'utilisateur bascule sur le mode de la violence. Il est impuissant à adapter ou négocier ses intérêts avec le système nouveau. La même situation sera normale pour les acteurs les plus forts, tandis que pour les autres, elle est une défaite. *L'acteur fort joue là où l'acteur faible souffre.* Tout l'art de l'observateur est de ne pas seulement s'identifier à l'intelligence valorisante des acteurs les plus forts, mais de mettre les lunettes du faible, pour voir comment, pour lui, la même situation a basculé sur le mode de la déterritorialisation.

La part non-calculable de l'humain

L'approche de Luc Boltanski permet ainsi de rattacher à une approche scientifique les messages mal

formulés, souvent considérés comme "subjectifs", de personnes en situation de "non-acteur", revendiquant par exemple d'être traité humainement, de faire appel à la communication humaine et aux sentiments plutôt qu'aux mesures anonymes, de rendre des comptes à des hommes et non à des calculs. Nous vivons en effet aujourd'hui dans un monde où sont de plus en plus exclues la fraternité, l'aide sans-raison, et toute manière de se comporter non justifiée par une stratégie ou par un échafaudage logique d'intérêts, d'arrière-pensées et de calculs. Même l'échange de connaissance ou d'idées est aujourd'hui gagné par la méfiance et les prétendues lois qui énoncent que tout serait devenu combat, calcul et stratégie.



Or l'exigence d'humanité existe plus que jamais, mais comment faire lorsqu'on vous demande de la transformer en argumentaire? Luc Boltanski indique comment la sociologie peut prendre en compte ce type de plainte, qui ne dépend pas d'un calcul de justice, ou d'un stratagème pour "rouler le système". On peut espérer reconnaître des plaintes du type "*on me considère comme un pion dans ce système statistique*" ou "*j'ai le droit à ce que l'organisation me reconnaisse une part non calculable, une part de mystère*" ou encore "*lorsque l'on fait disparaître ce métier qui est le mien, je souffre de perdre un part de mon identité*". Ces revendications pourraient être reconnues, certes dans une grille qui n'est pas la grille classique, sans que l'on considère l'émetteur comme un perdant égaré depuis une autre époque.



3. "L'amour et la justice comme compétences", de Luc Boltanski, éditions Métailié, 1990