



DOSSIER

Les enjeux de l'immatériel

PAR NORBERT ALTER*

En 1986, un groupe de consultants, de chercheurs et d'universitaires publiait un ouvrage consacré aux nouvelles formes d'informatique (N.F.I.) et au management des entreprises (1). Il tentait de cerner les modifications liées à ce changement autour de quatre thèmes : l'organisation d'entreprises qui doivent, pour produire, pour vendre, consommer de plus en plus d'informations ; le dépassement des recettes et représentations simplificatrices proposées par certains consultants et constructeurs ; la mise en évidence de groupes d'innovateurs à la base, les utilisateurs finaux des matériels, qui "pervertissent" et optimisent les N.F.I. pour débureaucratiser l'entreprise ; l'abord des enjeux de culture et de pouvoir liés à ces transformations techniques et organisationnelles. Ces thèmes, et leurs approches sont-ils toujours d'actualité cinq ans plus tard ?

La situation des entreprises s'est métamorphosée tout en s'inscrivant dans une logique comparable. L'objet technique lui-même a été le creuset d'un apprentissage organisationnel certain. Cet apprentis-

sage ne permet plus de parler de "crise" mais plutôt de négociation permanente à propos des usages, localement définis. Ces négociations, plus ou moins ouvertes, sont devenues suffisamment coutumières pour devenir un moment du processus d'informatisation. Et parfois même, elles représentent une partie intégrée du schéma directeur informatique.

1. Informatiques et management : la crise. Sous la direction de Norbert ALTER. Paris, la Documentation Française. 1986.

*Maître de Conférences au CNAM

Un peu plus de social

Cette évolution demeure à l'évidence partielle : ceux qui découvrent les N.F.I. aujourd'hui, individus ou entreprises, subissent encore souvent les errements scientifiques et les spéculations technicistes des concepteurs. Et l'informatique banalisée demeure encore une situation rare. Mais "globalement", les N.F.I. ne contiennent plus la capacité dynamique d'hier : leurs acteurs et leurs enjeux sont devenus trop prévisibles.

Implicitement nous laissons entendre que les N.F.I. des années 80 s'accompagnaient d'un cortège de régulations sociales, certes inattendues, mais démocratiques, et qu'elles entraînaient dans leur mouvement les formes plus classiques d'informatisation des années 60 et 70. Ceci ne se vérifie qu'imparfaitement. Aujourd'hui, la "logique sociale" des N.F.I. a certes fait du chemin. Mais parallèlement la "logique technique" et "économique" de l'informatique centralisée s'est préservée de larges territoires. Nos analyses se trouvent donc à la fois vérifiées et infirmées par l'expérience et le temps. Les N.F.I. ont bien fait l'objet d'un pacte organisationnel, mais il demeure spécifique et limité aux tâches non automatisables. Par ailleurs, le "retour des informaticiens" se traduit par une reprise en main progressive des différents systèmes. Reprise en main assouplie, mais également élargie.

Beaucoup d'immatériel...

Hormis l'apprentissage organisationnel et cette bipolarisation des applications informatiques (centralisée / locale), trois raisons expliquent le "vieillessement" de nos analyses. La première tient au fait que les enjeux de l'informatique touchent moins aux postes de travail ou aux produits réalisés, mais plus à l'organisation du travail et donc, de façon générale, au management. La seconde tient à l'intégration de la variable informatique dans une problématique nouvelle et plus large : celle des investissements immatériels des entreprises, composés des activités de logiciel, de R. et D., de commercial et de formation ; une autre décomposition de ces investissements fait également apparaître les activités d'organisation et de stratégie. Ceci permet d'avancer la troisième raison du "vieillessement" de nos analyses : les systèmes d'information, combinent dorénavant l'informatique et le social. Ils font à ce titre aujourd'hui l'objet d'une réflexion transversale, et plus encore, d'une intense activité d'intervention dans les entreprises.

Si l'on s'autorise à rapprocher les investissements immatériels d'investissements en information et l'information de la somme de connaissances et des savoirs disponibles dans un lieu de travail, nos analyses gardent cependant une certaine "fraîcheur". Un peu comme si les problèmes posés par les Nouvelles Formes d'Informatiques repérées en 1986 préfiguraient ceux que posent aujourd'hui les investissements immatériels.

Quelques hypothèses formulées en 1986 retrouvent donc leur place à propos des investissements immatériels.

De nouveaux enjeux organisationnels...

1) L'importance des enjeux organisationnels est masquée par les discours normatifs de spécialistes et de "gourous" ; vrai pour les N.F.I., vrai pour le management des ressources humaines d'actualité : le participatif.

2) Les nouvelles formes d'informatique amènent surtout des gains de "productivité organisationnelle" (capacité collective à transformer l'organisation) et peu de gains de productivité, stricto sensu. Ceci se vérifie plus facilement encore dans les investissements marketing et formation. A l'évidence le raisonnement fait l'objet de débats...

3) Les produits et l'organisation sont, dans les secteurs largement marqués par les investissements immatériels, autant soumis aux "incertitudes de fonctionnement" que les lieux d'utilisation des N.F.I..

4) Les services utilisateurs de N.F.I. se trouvent au milieu d'un "gué organisationnel", entre plusieurs modèles d'organisation. Ceci vaut pour les activités de commerce, de productique et de formation.

5) L'investissement en N.F.I. n'est performant que s'il est soutenu par le système social d'accueil. La réussite des activités de formation et de commerce répondent à la même loi.

Le bilan final est paradoxal : les analyses réalisées en 1986 ne correspondent plus que partiellement à leur objet, mais la logique qui sous tendait ces analyses reste largement adaptée à l'observation du rapport entre investissements immatériels et organisation.

On peut avancer plus globalement que la pérennité du modèle d'analyse, centré sur les processus d'innovation, ne vaut que le temps du caractère innovant de son objet. Par contre, le même modèle d'analyse, moyennant quelques aménagements, peut passer d'un objet à un autre, la double condition étant l'existence d'incertitudes organisationnelles et économiques fortes ainsi que celle d'un système social ouvert.

Entre régulation et désordre

Ces conditions semblent être généralement réunies pour les investissements immatériels : à la fois nécessaires, mal connus et mal quantifiables, ils représentent un espace de jeu considérable pour les acteurs.

Trois de nos "prescriptions" gardent alors quelque actualité : celle de la flexibilité délibérée des règles d'organisation, celle de la nécessaire gestion des incertitudes (et non de leur neutralisation), celle d'un équilibre étroit à définir, entre la régulation et le désordre. Ces trois ouvertures amènent à considérer les investissements immatériels comme une aventure devant être concertée. Les acteurs nouveaux qui prennent des risques à l'occasion de cette nouvelle donne ne peuvent travailler "sans filet", au risque de s'user. Il s'agit alors de soutenir les acteurs du désordre. ■

