

## **Evolutions des systèmes d'information : la construction de l'appropriation du travail par l'organisation**

Valentin BRICOUNE (Université de Paris II – CARISM / CIGREF<sup>1</sup> -  
valentin.bricoune@cigref.fr)

### **INTRODUCTION**

Les projets d'évolution des systèmes d'information (S.I.), qui reconfigurent les circuits de l'information et de la décision, sont conçus comme des leviers de l'optimisation de la performance des organisations, publiques ou privées. Concernant ces évolutions, il existe un décalage entre, d'une part, des pratiques de la conduite de projets focalisées sur les contraintes techniques et, d'autre part, des travaux de recherche qui signalent que ces évolutions doivent être considérées comme des changements induisant simultanément des contraintes techniques et socio-organisationnelles. Pour ces derniers, la capacité des organisations à « changer » repose finalement sur les acteurs de l'organisation qui, en modifiant leurs pratiques professionnelles, mettront en œuvre le changement : la notion d'appropriation a été développée pour désigner ce processus.

Les recherches en Sociologie et en Sciences de l'information et de la communication ont éclairé le déroulement du processus d'appropriation en se plaçant généralement du côté de l'utilisateur. Elles ont notamment mis en évidence un modèle d'utilisateur actif, disposant d'une certaine autonomie. Elles ont également mis l'accent sur la notion de *sens* : le changement, pour être mis en œuvre, doit *faire sens* pour les acteurs dans le cadre de leurs activités professionnelles, au risque d'être rejeté ou détourné. Ces résultats commencent à diffuser et ils bénéficient aujourd'hui d'une attention particulière de la part d'un certain nombre de managers, de dirigeants et de praticiens du conseil. Toutefois, les détournements et les dévoiements des projets qui sont observés et rapportés par tous les travaux portant sur l'appropriation n'intéressent pas directement les organisations. Elles les considèrent comme des problèmes à résoudre, des dysfonctionnements à corriger - voire à anticiper - et travaillent plutôt à orienter le processus d'appropriation pour le faire coïncider avec les objectifs des projets S.I.

Comment rendre compte de cette construction de l'appropriation des projets S.I., et finalement du travail, par l'organisation ? Pour répondre à cette question, il est nécessaire d'envisager le processus d'appropriation non plus seulement depuis la perspective de l'utilisateur final, mais en considérant également les moyens mis en œuvre par l'organisation pour en cadrer le déroulement. Il s'agit donc d'une part, de caractériser ces moyens et, d'autre part, de considérer leurs interactions avec le processus d'appropriation. Nous proposons de le faire en nous basant sur un travail de terrain au sein de l'Assurance chômage<sup>2</sup>. Il a été conduit au cours d'un projet d'évolution de sa « relation client » par l'ouverture à ses publics d'un ensemble de services à distance, accessibles depuis son site Internet<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises ([http : www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)), en contrat CIFRE.

<sup>2</sup> Nous avons menés, entre le mois d'août 2005 et le mois de novembre 2006, dans le cadre d'une démarche méthodologique ethnographique, une campagne d'observations et d'entretiens au sein du réseau Assedic et au siège de l'Unedic.

<sup>3</sup> <http://www.assedic.fr>.

Dans un premier temps, nous présenterons l'usage du canal Internet en isolant l'utilisation d'un des services à distance : la « Demande d'inscription en ligne ». Nous montrerons que le projet Internet de l'Assurance chômage tel qu'il a été conçu peut être analysé comme un *cadre de référence socio-technique fonctionnel* qui repose sur une configuration idéalisée de ce réseau de pratiques.

Dans un second temps, nous caractériserons la nature des moyens mis en œuvre par l'Assurance-chômage pour tenter d'aboutir à cette configuration spécifique du réseau des pratiques des agents et des demandeurs d'emploi. Nous les décrirons comme un travail de verrouillage du cadre de *référence socio-technique*.

Finalement, nous proposerons une interprétation des données collectées au cours de notre enquête qui mettra au jour *une activité de production de sens pour le contrôle de l'action* conduite par l'organisation dans le cadre des projets d'évolutions des systèmes d'information et, plus généralement, des projets de changements. Nous pensons que cette interprétation, que nous essayons de constituer en résultats dans le cadre de notre recherche doctorale, est susceptible de participer à une analyse de l'usage des systèmes d'information.

## 1 L'EXTENSION DES SERVICES DE L'ASSURANCE CHOMAGE PAR L'OUVERTURE DU CANAL INTERNET

Le site Internet de l'Assurance chômage<sup>4</sup> met à disposition de ses « clients »<sup>5</sup> un ensemble de fonctionnalités leur permettant d'accomplir à distance un certain nombre de démarches auprès de l'Institution Assedic à laquelle ils sont affiliés. La mise à disposition de ces services s'inscrit dans le cadre de la « Politique Multicanal »<sup>6</sup> de l'Assurance chômage qui participe d'un vaste projet de modernisation du système d'information du régime, lui-même participant à un projet d'entreprise pluriannuel, le projet AGORA. Les deux objectifs du projet AGORA sont formulés de la manière suivante par l'Unedic: « Garantir une offre de services personnalisée, performante et certifiée » et « Intensifier le retour à l'emploi des chômeurs indemnisés ».<sup>7</sup>

Dans le cadre d'AGORA, la « Politique Multicanal » est simultanément un projet de développement de la relation client par l'ouverture de nouveaux « canaux » permettant d'entrer en relation avec l'Assedic (le plus récent étant le canal « Internet ») et un projet d'optimisation de la gestion de cette relation. Le projet d'entreprise AGORA se décline ainsi en plusieurs chantiers, transversaux à l'organisation. L'extension de l'offre de services à distance par l'ouverture du canal Internet, pour être analysée, doit être replacée dans cet enchaînement caractéristique des projets d'évolution des systèmes d'information qui sont, simultanément, des projets technologiques et de transformation de l'organisation du travail.

<sup>4</sup> L'Assurance chômage est gérée par des institutions à compétences territoriales - les Assedic – fédérées par un organisme unique et national – l'Unedic – et fonctionne selon le principe du paritarisme.

<sup>5</sup> L'Assurance Chômage a récemment adopté le terme de « client » et délaissée celui « d'utilisateur » pour désigner les destinataires de ses prestations, elles-mêmes désormais qualifiées de « services ». Ces clients sont des demandeurs d'emploi ou des employeurs.

<sup>6</sup> L'offre de services de l'Assurance chômage est dite « Multicanal » en tant qu'il est possible de bénéficier de certains d'entre eux en se déplaçant sur une antenne du réseau Assedic, par téléphone, par Minitel, et désormais par Internet.

<sup>7</sup> Ce projet d'entreprise s'inscrit lui-même dans un mouvement plus global de modernisation du Service Public. L'Assurance chômage participe ainsi depuis janvier 2005 au Service Public de l'Emploi (SPE) avec d'autres Institutions partenaires dont l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) et l'Agence pour la Formation Professionnelle des Adultes (l'AFPA). Pour plus d'information sur les organismes qui concourent au SPE on peut consulter : <http://lexinter.net/Legislation5/anpe.htm> et

En empruntant aux travaux de Patrice Flichy, nous assimilons cet enchâssement de projets au processus de constitution du cadre de référence socio-technique du canal Internet, issu de la confrontation entre plusieurs acteurs occupant *des rôles fonctionnels*<sup>8</sup> au sein de l'organisation. Il n'est pas définitivement stabilisé, *verrouillé*. Ce verrouillage ne peut intervenir qu'après qu'une confrontation entre ce *cadre de référence sociotechnique fonctionnel* et des acteurs de l'organisation occupant *des rôles opérationnels* ait eu lieu. C'est de cette nouvelle confrontation que pourra émerger un nouveau cadre de référence socio-technique susceptible, cette fois, d'être verrouillé, c'est-à-dire de régir les pratiques des agents et celle des demandeurs d'emploi. Nous le qualifions *d'opérationnel*. Cette confrontation opère elle-même entre des acteurs disposant de ressources inégales, notamment en matière de communication.

Nous concentrerons notre présentation sur une fonctionnalité accessible depuis le site : la « Demande d'inscription en ligne ». Nous choisissons de l'isoler pour deux raisons. La première, c'est qu'elle nous permet d'introduire à une présentation du site Internet comme *un espace de confrontation*, c'est-à-dire qu'au-delà du site assedic.fr, le canal Internet met en tensions les responsabilités de la Direction de la Communication et de la Direction du système d'information de l'Assurance chômage pour lesquelles il représente un enjeu. La seconde, c'est que la mise à disposition de ces fonctionnalités et leur utilisation par les demandeurs d'emploi ont des répercussions sur le travail quotidien des agents au sein du réseau des antennes Assedic. Ces répercussions sont l'objet, nous le verrons, de l'activité d'autres acteurs qui ont la charge de piloter et d'appuyer la production de ce réseau, c'est-à-dire, en d'autres termes, d'assurer le verrouillage d'un cadre de référence socio-technique opérationnel qui soit conforme à celui issu des services fonctionnels de l'organisation.

### **1.1 Le cadre de référence socio-technique fonctionnel du canal Internet.**

Le modèle d'analyse du cadre de référence socio-technique proposé par Patrice Flichy permet d'opérer la distinction entre le cadre de fonctionnement et le cadre d'usage que le cadre de référence socio-technique articule : « Fonctionnement et usage constituent les deux faces d'une même réalité, le cadre de référence peut donc se subdiviser en deux cadres distincts mais articulés l'un à l'autre, le cadre de fonctionnement et le cadre d'usage. [...] Il n'y a aucune nécessité dans l'articulation d'un cadre de fonctionnement et d'un cadre d'usage. Il n'y a ni déterminisme, ni reflet d'une structure par l'autre. Toutefois, les rapports entre fonctionnement et usage ont été construits dans le temps. ». L'auteur précise également que si le cadre de référence socio-technique articule bien le cadre de fonctionnement et le cadre d'usage, il n'en est pas la somme. Patrice Flichy recourt à une métaphore, celle de *l'alliage*. Il est impossible de distinguer l'un de l'autre et le résultat n'est pas comparable à la somme des parties. L'alliage est une « nouvelle entité ».

Nous reprenons à notre compte cette distinction entre le cadre de fonctionnement et le cadre d'usage pour présenter le cadre de référence socio-technique fonctionnel du canal Internet. Notre présentation mettra en évidence que le cadre de fonctionnement et le cadre d'usage sont eux même issus de processus de confrontation entre les acteurs de l'organisation.

---

<sup>8</sup> On distingue traditionnellement dans l'organisation les services *fonctionnels* et les services *opérationnels*. Un service a un rôle fonctionnel lorsqu'il se charge de définir, d'organiser ou de contrôler la production de l'entreprise. Un service a un rôle opérationnel quand il a pour mission la fabrication ou la livraison du bien ou du service produit par l'entreprise.

### ***1.1.1 Cadre de fonctionnement***

Le site Internet de l'Assurance Chômage est produit et publié par l'Unedic et, plus précisément, par la Direction de l'information et de la communication (DIC) et la Direction des systèmes d'information (DSI). La première sélectionne et organise la présentation de l'information sur le site, la seconde fournit les outils et l'expertise technique indispensable à son bon fonctionnement.

Historiquement, c'est la Direction de la communication de l'Unedic qui est à l'origine de la publication du site. Dans ses premières versions, il se limitait à la publication d'informations pratiques et réglementaires à destination des différents publics de l'Assurance chômage. Ces publics sont constitués de ses « clients », les demandeurs d'emploi et les employeurs, et de l'ensemble flou des internautes susceptibles de rechercher de l'information sur le régime. Progressivement, le site Internet a été intégré au projet d'entreprise de l'Assurance chômage et certaines fonctionnalités, qualifiées de *services à distance*, ont été ajoutées.

Ce qui caractérise les services à distance de l'Assurance Chômage, c'est de permettre à ses clients d'accéder, après s'être identifiés sur le site Internet, à une vue simplifiée de leurs « dossiers », c'est-à-dire à une information personnalisée sur leur situation. Ces dossiers sont constitués de la somme des informations collectées par les agents de l'Assurance chômage auprès de ses clients et saisies dans un applicatif métier propriétaire, Aladin. Dans le système Aladin, un client (un demandeur d'emploi, par exemple) est un « dossier », c'est-à-dire un ensemble d'informations permettant d'assurer un certain nombre de traitements. Le calcul des droits au versement de l'allocation chômage, et l'inscription sur les listes du chômage, sont des exemples de traitements de l'information synthétisée en dossiers.

Aladin équipe tous les postes informatiques utilisés par les agents de l'assurance chômage dans le cadre de leur activité professionnelle, il médiatise en partie leurs interactions avec les clients. Cette application est présentée par la Direction des systèmes d'information de l'Unedic comme « l'outil de production » de l'organisation. En plus de structurer la collecte et la saisie de l'information sur les clients, Aladin alimente les bases de données nationales de l'Unedic. Cette organisation de l'information permet à l'Unedic de réaliser des statistiques sur la situation de l'emploi sur le territoire national. Elle permet également d'accéder, depuis chacun des postes équipés de l'application Aladin, à tous les dossiers des clients de l'Assurance chômage.

La mise à disposition de *services à distance* sur le site Assedic.fr considérée sous l'angle du cadre de fonctionnement consiste donc en une ouverture du système d'information de l'Unedic à ses clients. Pour constituer cette offre, la construction de liaisons entre le site Internet, les bases de données et le système Aladin a été nécessaire. Cette construction relève de l'expertise des personnels des services de la DSI, de leur connaissance fine de l'architecture globale du système d'information et de ses composantes. Elle demande en effet à ce que soient respectées, entre autres contraintes, des contraintes de budget, de sécurité d'interopérabilité et d'intégrité des données échangées. Progressivement, au fur et à mesure de l'ouverture des services à distance, les responsabilités respectives de la DIC et de la DSI se sont déplacées, la part de la DSI s'étant accrue à mesure que l'utilisation de ces fonctionnalités - dont elle garantit la qualité et la disponibilité - augmentait.

Aujourd'hui, alors que l'Assurance chômage organise une promotion active auprès de ses clients de l'utilisation des services à distance, le site Internet et ses évolutions échappent progressivement au contrôle de la DIC, ce qui ne va pas sans générer un certains nombres de conflits avec la DSI. Ces tensions s'organisent autour des valeurs de la *qualité* et du *service aux clients* qui sont portées par le projet d'entreprise AGORA. Elles participent à un ajustement, toujours en cours, des responsabilités de ces deux directions vis-à-vis de l'Internet non plus conçu uniquement comme un « site » mais comme l'un des canaux de la « Politique Multicanal » dans le cadre du projet AGORA. Dans ce contexte, la position dominante de la DSI dans la définition du cadre de fonctionnement du canal Internet limite les possibilités de combinaisons socio-techniques.

### 1.1.2 Cadre d'usage.

La formulation des deux objectifs du projet d'entreprise AGORA traduit un mouvement de fond au sein de l'Assurance chômage. Depuis la fin des années 90, le vocabulaire des personnels évolue<sup>9</sup>. L'usager est devenu le « client », les prestations des « services ». La « qualité » a fait son apparition en 1995 au sein de l'Assurance chômage. Elle est désormais un processus de l'organisation. La certification des services internes (ISO 9001) et, plus récemment, celle de l'offre de services (QUALICERT) sur l'ensemble du réseau s'incarnent dans des fonctions et des dispositifs de gestion, dans la systématisation du contrôle de la production et, désormais, de celui de l'accueil des demandeurs d'emploi. Ce mouvement est toujours en cours et, pour le dynamiser, différents projets sont conduits simultanément par l'Unedic à l'échelle nationale et par les Institutions en Régions. La Politique Multicanal participe également de ce mouvement en tant que les *services à distance* accessibles par le canal Internet sont intégrés à l'offre de services de l'Assurance chômage. Dans ce contexte, le canal Internet est un élément constitutif de la *relation de services* que le régime souhaite établir et entretenir avec ses clients.

Dans les antennes, des « Points d'Accès à Internet » (les « P.A.I. »<sup>10</sup>) mis à la disposition des demandeurs d'emploi ont été progressivement installés dans le cadre d'une succession de projets nationaux, déclinés en régions, de rénovation des sites où l'Assedic reçoit le public. La réception des demandeurs d'emploi sur une antenne s'est ainsi beaucoup transformée ces dernières années et, avec elle, l'activité professionnelle des agents qui sont désormais *polyvalents*. Auparavant spécialisés, ils exercent désormais sur leur lieu de travail plusieurs activités distinctes<sup>11</sup>, qui leur sont assignées en fonction du plan de charge de l'antenne, défini par les services du Siège Assedic duquel elle dépend.

<sup>9</sup> Il s'agit d'une évolution toujours actuellement en cours. Toutes les personnes que nous avons rencontrées sur le terrain n'ont pas encore adopté ce vocabulaire, certaines refusant expressément de le faire. Autour du terme de « clients » se confrontent plusieurs visions des missions du régime qui se traduisent elles-mêmes dans des représentations hétérogènes de l'activité professionnelle.

<sup>10</sup> Les PAI sont des micro-ordinateurs permettant d'accéder en libre service à une sélection de sites Internet et à des documents d'information qui peuvent être des documents écrits ou des animations multimédia. Il ne s'agit en aucun cas d'ordinateurs connectés à Internet et permettant de naviguer librement sur le web : on ne peut accéder à partir d'un PAI qu'à des informations préalablement sélectionnées par les services de l'Assurance chômage en charge du projet PAI.

<sup>11</sup> Un agent Assedic « type » est susceptible d'exercer les activités de *Pilote* (l'accueil physique des demandeurs d'emploi sur l'antenne et leur orientation), d'*ATT* (Accueil Traitement Téléphonique, c'est-à-dire l'accueil et la fourniture des services à distance accessible par le canal téléphonique), de *Liquidation* (traitement des dossiers en back-office), d'*IDE* (Inscription Demandeur d'Emploi, c'est-à-dire l'entretien physique d'inscription comme demandeur d'emploi auprès des services de l'Assedic), de *BAT* (Bureau Accueil Traitement, c'est-à-dire un entretien physique avec un agent suite à une demande qui ne peut pas être traitée immédiatement par le *Pilote*).

Parmi ces activités, le *Pilote* nous semble susceptible d'illustrer l'intégration du *canal Internet* aux pratiques professionnelles des agents. Sur l'antenne, l'agent qui est « de Pilote » au planning est en poste à l'accueil où il reçoit « le flux », c'est-à-dire le public, essentiellement composé des demandeurs d'emploi dont l'antenne gère les dossiers<sup>12</sup>. En fonction de sa demande, le Pilote guide le demandeur d'emploi parmi l'offre de services de l'Assedic que l'antenne peut lui fournir. Ces services peuvent être délivrés sur le site dans le cadre d'un entretien avec un agent, mais c'est une réponse couteuse en termes de ressources pour l'antenne. Le rôle du *Pilote* va ainsi également consister à orienter le client vers le canal susceptible d'assurer la fourniture du service au meilleur ratio coût/qualité de service. Dans ce contexte, le canal Internet, matérialisé par les PAI, constitue un canal possible pour répondre à la demande.

C'est par exemple le cas lorsqu'une personne se présente sur l'antenne parce qu'elle vient de perdre son emploi et qu'elle souhaite « s'inscrire au chômage ». Le Pilote va écouter la personne expliquer le motif de sa visite. Il va traduire cet échange en une demande auquel un service fourni sur l'antenne peut être une réponse. Il va ensuite évaluer lequel, parmi les canaux disponibles, est le mieux approprié pour délivrer le service. Pour le besoin de notre exemple, imaginons qu'il l'oriente finalement vers le canal Internet, c'est-à-dire vers un PAI à partir duquel la personne pourra s'identifier auprès de l'Assurance chômage en accédant sur le site Internet au service de « demande d'inscription en ligne ». C'est la meilleure solution possible en termes de coût et de qualité de service si deux conditions sont réunies : la personne doit être en mesure d'utiliser Internet (elle sait lire le français<sup>13</sup>), le service est opérationnel (« Internet [le poste, la connexion et le site] marche »).

## **1.2 Le cadre de référence socio-technique opérationnel du canal Internet, un processus d'ajustement du cadre de référence socio-technique fonctionnel aux pratiques ordinaires.**

L'exemple qui précède est une illustration du cadre de référence socio-technique fonctionnel du canal Internet, c'est-à-dire tel qu'il articule un cadre de fonctionnement et un cadre de d'usage idéalisés par les services fonctionnels de l'Unedic. Dans les antennes, nous n'avons pas constaté l'adéquation de ce cadre de référence avec les pratiques professionnelles des agents ou celle des demandeurs d'emploi dans le cadre de leur relation avec l'Assedic. Nos observations concourent plutôt à mettre en évidence un processus actuellement en cours d'ajustement de ce cadre de référence aux pratiques. Ce processus nous semble marqué par la confrontation entre d'autres acteurs de l'organisation au niveau régional. Certains d'entre eux exercent des fonctions d'appui, de pilotage et d'encadrement, les autres sont les agents et les demandeurs d'emploi dont les pratiques sont au cœur de l'enjeu du verrouillage du cadre socio-technique du canal Internet.

### ***1.2.1 Cadre de fonctionnement***

<sup>12</sup> En fonction de son lieu de résidence, le demandeur d'emploi est rattaché à une antenne Assedic.

<sup>13</sup> La maîtrise de la lecture est certainement la condition *sine qua non* pour utiliser le canal Internet. Si la personne n'est jamais allée sur Internet, si elle hésite à procéder à sa demande d'inscription par ce canal, le Pilote est fortement incité à accompagner le demandeur d'emploi sur le PAI pour l'aider à utiliser le service.

Quand un demandeur d'emploi utilise le service « Demande d'inscription en ligne » sur Internet, il va s'engager dans une séquence relativement longue (en moyenne 20 minutes) durant laquelle il va devoir saisir dans des formulaires toutes les informations qui seront nécessaires à la constitution de son dossier par l'Assedic. En validant sa saisie, il transmettra ces données au système d'information où elles seront stockées dans l'antichambre d'Aladin, la « MAWA ».

La MAWA est une grille de l'application métier où est affichée la liste des demandes d'inscription qui ont été faites par Internet et qui sont en attente de traitement. Dans la grille MAWA ne sont affichées que les demandes d'inscription qui correspondent aux dossiers gérés par l'antenne à partir de laquelle elle est consultée. Elles seront traitées par l'agent qui « fait la MAWA » et qui va, à partir de la grille homonyme, afficher les informations saisies par un demandeur d'emploi en sélectionnant avec la souris une des demandes dans la liste. Cette opération va ouvrir une fenêtre du navigateur Internet où les informations saisies par le demandeur d'emploi sont affichées. Elles vont lui permettre de traiter la demande d'inscription, c'est-à-dire de décider si la demande est recevable par l'Assedic ou non, et, si elle l'est, si le demandeur d'emploi peut être indemnisé. Cette décision est partiellement instrumentée par l'application et la compétence professionnelle de l'agent est sollicitée dans tous les cas, bien qu'à des degrés différents.

L'agent devra ensuite communiquer au demandeur d'emploi le résultat de la décision de l'Assedic en lui envoyant un courrier. Si la demande d'inscription est recevable, ce courrier sera accompagné d'une convocation pour un entretien sur l'antenne. Ce rendez-vous est obligatoire, il a un caractère réglementaire. Nous avons observé qu'il faut en moyenne 5 minutes à un agent pour traiter une demande d'inscription en utilisant la MAWA.

### **1.2.3 Cadre d'usage**

Qui « fait la MAWA » sur l'antenne ? Cela dépend de l'organisation des activités du site. Dans la majorité de celles où nous avons séjourné, un agent est « de MAWA » au planning. Il la traite depuis un poste de travail en back-office. Sur une antenne en région parisienne, cependant, la MAWA ne nous a pas été décrite comme une activité en tant que telle mais comme partie intégrante de l'activité du Pilote. Or, sur ce site, le Pilote n'est pas en mesure de traiter la MAWA dans le cours de son activité car il ne dispose pas à l'accueil d'un poste de travail lui permettant d'accéder à Aladin. Quatre agents se succèdent tous les jours pour exercer l'activité de Pilote sur l'antenne. Pour traiter la MAWA, « ils se débrouillent entre eux » et « ils trouvent le moyen de le faire » dans les temps morts laissés par les autres activités auxquelles ils sont affectés dans la journée. Il faut noter que cette antenne nous a été présentée comme un « modèle d'antenne » par le Siège Assedic de la région, c'est-à-dire qu'elle était, lors de notre séjour, l'une des plus avancées dans la mise en œuvre de la relation de service<sup>14</sup>.

Au cours de l'entretien avec le Responsable de l'antenne nous avons abordé la question de l'organisation du travail sur le site et notamment le fait qu'elle soit considérée comme un « modèle d'antenne » par le Siège, c'est-à-dire comme un résultat satisfaisant de la mise en œuvre de la *relation de service*. Selon le Responsable, le canal Internet est ici considéré comme un élément constitutif de cette relation, mais un certain nombre d'ajustements ont été nécessaires pour l'intégrer à l'offre de services. Parmi ceux-ci, nous avons déjà évoqué les

<sup>14</sup> « Ils sont un en avance dans la démarche » - Entretien du 23 novembre 2006 avec Responsable de la Délégation.

transformations de l'activité de Pilote. L'intégration de la MAWA aux autres activités pendant le cours desquelles elle est traitée témoigne d'un renouvellement de l'organisation du travail des agents. Elle se traduit par une perméabilité du temps et de l'espace dans l'exercice des différentes activités qui permet une meilleure collaboration des agents entre eux et qui renforce leur autonomie. Bien sûr, tous les problèmes ne sont pas résolus sur le site. Mais pour ce qui concerne la relation de services et notamment l'intégration du canal Internet, l'antenne est mise en avant par le Siège auprès de ses partenaires<sup>15</sup>.

### ***1.2.3 Un processus d'ajustement en cours des cadres de référence fonctionnel et opérationnel.***

En interrogeant le matériau collecté au cours de notre enquête de terrain, nous avons tenté de comprendre la spécificité de cette antenne Assedic. Nous pouvons signaler deux éléments saillants. D'une part, le Directeur du Siège de région est également le Responsable du projet Internet de l'Unedic et les services de l'Institution de région sont particulièrement engagés dans un projet d'amélioration de la relation de service. D'autre part, le Responsable de l'antenne se présente lui-même comme un « rebelle » - qui passe auprès du siège « pour le vilain petit canard qui rouspète, qui se révolte, qui pose des questions. »<sup>16</sup> - et également comme un manager « à l'écoute » des agents et des clients<sup>17</sup>.

Le premier élément se traduit par la mobilisation de ressources pour développer la relation de service et promouvoir l'utilisation du canal Internet auprès des agents sur les sites mais également auprès des demandeurs d'emploi. Cette mobilisation se concrétise par la production de nombreux documents d'information et de communication (flyers, affiches, courriel, courriers postaux, présentation interactives), par l'organisation de « groupes de travail » et de « journées d'information » sur le thème de la relation de services, par la désignation de « Relais du Net »<sup>18</sup> sur chacune des antennes, entre autres initiatives. Bien qu'il ne soit pas aisé de rendre compte de l'ensemble des supports et des multiples dispositifs qui sont autant de traces de cet effort de promotion, on peut se reporter au plan de communication du Siège de région pour en donner l'orientation : « Notre objectif est triple. Dans un premier temps, il s'agit d'informer les collaborateurs sur la mise en ligne de la nouvelle version du site Internet [www.assedic.fr](http://www.assedic.fr). Ensuite, de leur apprendre à en utiliser toutes les fonctionnalités, de les inciter à partager leurs connaissances. Et enfin, de leur permettre de s'approprier le message diffusé en externe afin de le promouvoir auprès de notre public »<sup>19</sup>. Cette formulation de l'objectif général en matière de communication met en évidence le large périmètre qu'il recouvre à défaut d'illustrer de manière satisfaisante tous les dispositifs qui en procèdent.

<sup>15</sup> « C'est le défilé... Alors demain c'est la direction de l'ANPE... La semaine prochaine c'est les hollandais... L'autre jour, c'était l'Unedic... Il va y avoir une inauguration donc il va y avoir le ban et l'arrière ban... » - Entretien du 12 novembre 2006 avec le Responsable de l'antenne.

<sup>16</sup> Ce qui nous a été confirmé par plusieurs interlocuteurs au Siège de Région et notamment par le Responsable de la délégation et par le Responsable du pilotage de la production.

<sup>17</sup> « Moi j'ai toujours dit, moi : Il faut écouter les gens. C'est pareil quand on réoriente la tâche d'un agent de l'Assedic : écouter les gens, les faire parler, écouter, et finalement, apporter ce que nous on a à leur apporter... » - Entretien du 12 novembre 2006 avec le Responsable de l'antenne.

<sup>18</sup> Sur tous les sites de la région, un agent doit être désigné pour être « Relais du Net ». Le rôle du Relais du Net consiste à démultiplier auprès des collaborateurs les informations sur le thème des services à distance.

<sup>19</sup> Extrait du document interne « Projet P6 – Croissance de l'utilisation des services à distance – Plan de communication de septembre à décembre 2006 » (version du 10 juillet 2006).



Le deuxième élément c'est le mode de management de l'antenne par son Responsable, qui place l'écoute et le dialogue au cœur de sa pratique et qui négocie régulièrement les consignes du Siège pour les adapter à l'organisation de l'activité. Ces adaptations sont perceptibles quand on les rapporte au fonctionnement des autres antennes au sein desquelles nous avons séjourné. Nous avons décrit brièvement l'une d'entre elles en évoquant les transformations de l'activité de Pilote, mais elle s'inscrit dans un ensemble d'ajustements qui interviennent jusqu'à un niveau très fin dans les domaines de l'agencement des locaux, de la répartition des tâches et de leur charge, ainsi que dans la distribution des rôles des agents. Nous considérons que ces adaptations peuvent être comprises non pas uniquement comme des formes de l'expression d'une d'opposition chronique aux consignes ou aux directives du Siège de région, mais comme leur traduction opérationnelle, qui se joue parfois sur le mode du conflit, plus rarement du refus.

Si nous avons insisté sur la présentation de cette antenne, c'est parce qu'elle nous paraît susceptible d'illustrer notre argument selon lequel le cadre de référence socio-technique opérationnel, c'est-à-dire verrouillé, est une confrontation du cadre socio-technique fonctionnel aux pratiques professionnelles des agents. Dans les antennes où nous n'avons pas observé de tels ajustements entre les pratiques et les consignes du Siège mais où elles sont pourtant plus strictement appliquées, la *relation de service* et le *canal Internet* ne sont pas au niveau du « modèle d'antenne », c'est-à-dire qu'ils ne satisfont pas encore au cadre de référence socio-technique fonctionnel.

## **2 NATURE DES MOYENS MIS AU SERVICE DU VERROUILLAGE DU CADRE SOCIO-TECHNIQUE.**

La question qui est posée aux Sièges des régions quand ils ont la charge de décliner des projets d'envergure nationale peut être formulée de la façon suivante : comment les opérationnaliser ? Ce qui revient à se demander comment traduire, dans la pratique, des modèles d'organisation transparents, où la complexité des interactions sociales est stérilisée par un mode de pensée fonctionnaliste. La fonction des services en charge de la communication, de la formation et de la coordination de la production joue un rôle clé dans ce travail de traduction.

### **2.1 L'activité *communicationnelle* de l'organisation**

Dans le cadre de notre enquête de terrain, nous avons observé que concurremment à l'augmentation du nombre et à l'intensification du rythme de la succession des projets, ces fonctions tendent à se développer. L'émergence de nouvelles fonctions dans les organigrammes, mais également l'attention portée au développement de nouvelles compétences, qualifiées de « relationnelles », chez tous les acteurs de l'organisation en sont des témoignages. Nous regroupons *cet ensemble de fonctions et leurs produits* sous le terme de *communication* et nous proposons de décrire son activité comme *communicationnelle* en tant qu'elle prend en charge les interactions sociales au sein de l'organisation.

Pour parvenir à caractériser les moyens mis en œuvre par l'organisation pour construire l'appropriation du travail, nous proposons de présenter, dans un premier temps, les deux composantes de l'activité communicationnelle ; dans un second temps, nous proposerons de

soumettre ses produits, des dispositifs de la communication, à une liste de critères définie par Bernard Paulré.

### ***2.1.1 Les composantes fonctionnelle et normative de l'activité communicationnelle de l'organisation***

Nous avons vu que quand on analyse un résultat satisfaisant de l'opérationnalisation de projets - comme c'est le cas de l'antenne Assedic dont nous avons présenté quelques unes des réalisations – les éléments permettant d'en comprendre le succès mêlent des supports d'information, des interactions sociales organisées (réunions d'information, groupes de travail) mais également des pratiques quotidiennes de management et des interactions sociales qui ne sont pas formalisées. Pour les analyser, nous proposons d'organiser ces éléments en deux ensembles, en reprenant à notre compte la distinction entre la *communication fonctionnelle* et la *communication normative* établie par Dominique Wolton.

La distinction entre des éléments relevant de la communication fonctionnelle et d'autres de la communication normative dans le cadre de l'activité communicationnelle de l'organisation ne vise pas à les réifier. Nous ne la proposons qu'en tant qu'outil pour l'analyse de phénomènes d'interaction observés sur le terrain et dont la complexité demande à être réduite pour être présentée. Nous l'utilisons dans une acception faible, pour distinguer dans la communication organisationnelle, finalisée, entre ce qui relève d'un objectif d'efficacité et ce qui relève d'un objectif d'intercompréhension des acteurs.

### ***2.1.2 Les critères de caractérisation des dispositifs de communication formalisés***

Dans l'article « Communication et organisation(s) » du *Dictionnaire critique de la communication*, Bernard Paulré propose une liste de critères pour « caractériser le champ de la communication organisationnelle ». Ces critères sont les suivants : le caractère médiatisé ou non de la communication ; le caractère institutionnel ou non de la communication ; la distinction entre la communication au sein de l'entreprise et la communication de l'organisation avec son environnement ; la taille du système social au sein duquel la communication est étudiée, le caractère encadré ou non de la communication par des pratiques sociales d'animation ou de participation ; le caractère unilatéral ou interactif des dispositifs d'information ; la direction de la communication (verticale, horizontale). Ces critères ne peuvent pas être distribués de façon satisfaisante entre ceux qui relèvent de la communication normative et de la communication fonctionnelle. Ils nous permettent néanmoins de caractériser certains de leurs produits.

Dans cette perspective, les « groupes de travail » organisés par l'Assedic sur le thème de la relation de service ou du canal Internet peuvent être considérés comme des dispositifs non-médiatisés, institutionnels, internes, de petite taille<sup>20</sup>, et encadrés par des pratiques sociales d'animation. Pour ce qui relève des deux derniers critères, les différents interlocuteurs rencontrés au cours de notre enquête ne sont pas d'accord. Pour certains, le groupe de travail revêt un caractère unilatéral (« tout est joué en d'avance »), pour d'autres ils sont au contraire des dispositifs interactifs. Le même groupe de travail peut également être conçu par certains

---

<sup>20</sup> Le « groupe de travail » organisé sur le thème de la Relation de service est, par exemple, constitué d'une quinzaine de personnes.

acteurs comme caractérisé par la verticalité de la communication, pendant que, pour d'autres, il organise au contraire son horizontalité. Prenons maintenant l'exemple d'un document d'information remis aux participants du groupe de travail, nous pouvons également le caractériser en recourant aux critères proposés par Bernard Paulré pour analyser la communication dans les organisations (tableau 1).

Critères de la communication	Dispositifs de la communication	
	Groupe de travail	Document d'information diffusé aux membres du groupe de travail
Médiatisé ou non-médiatisé	<i>Non-Médiatisé</i>	<i>Médiatisé</i>
Institutionnel ou non-institutionnel	<i>Institutionnel</i>	<i>Institutionnel</i>
Interne ou externe	<i>Interne</i>	<i>Interne</i>
Taille	<i>Petite (environ 15 personnes)</i>	<i>petite</i>
Encadré ou non par des pratiques sociales d'animation ou de participation	<i>Encadré</i>	<i>Non-encadré</i>
Unilatéral ou interactif	?	<i>Unilatéral</i>
Direction	?	<i>verticale</i>

Tableau 1 : Caractérisation des dispositifs en fonction des critères de la communication organisationnelle

### 2.1.3 L'activité communicationnelle non formalisée, le métier de manager

Ces deux dispositifs ont en commun une autre caractéristique, ils sont formalisés. Or, dans le cas du « modèle d'antenne », nous avons souligné que toute l'activité communicationnelle et notamment celle du Responsable n'était pas formalisée. Si l'on considère comme des données légitimes les propos de ce manager de terrain collectés dans le cadre d'un entretien semi-dirigé, il ressort que c'est justement du caractère non-formalisé de son activité communicationnelle que procède son efficacité : « Quand on a une équipe qui se sent bien... Moi, je pense qu'à partir du moment où vous êtes convaincue, que vous véhiculez ce discours, qu'ils [Les collaborateurs, les agents] savent que vous êtes là, présent, qu'ils peuvent compter sur vous, que toutes les cinq minutes ils peuvent vous déranger sans que ça pose problème, que la porte est toujours ouverte, qu'ils peuvent venir pour une bêtise... Enfin bref ! [...] Moi c'est pas des réunions : c'est Tout le temps. C'est comme ça qu'on fait passer les messages : comme ça. Un petit truc à l'un, un petit machin à l'autre, en suivant des déviations, des tendances... Donc tac, on va dire à untel plutôt qu'à tel autre parce qu'on sait qu'il va aller le lui répéter, etc. ![...]Je regarde tout et je vois tout ! Et ça, c'est ça qui bâtit aussi... Ils [Les agents] disent : « de toute façon, elle sait tout, même ce qu'elle ne devrait pas savoir ! ». Parce que c'est vrai que je regarde tout, et je vois tout. Moi, dès fois, on me dit : «

Il faut que les agents, gnagnagna... » Mais moi, tout ça : il n'y a pas UN document qui rentre ici sans que je ne l'ai vu ! »<sup>21</sup>

## 2.2 L'articulation des dispositifs et des pratiques de l'activité communicationnelle de l'organisation

Il n'est pas possible d'intégrer à la grille des critères cette part non-formalisée de l'activité communicationnelle de l'organisation que nous voyons ici confondue avec le rôle et la personne du manager de terrain. C'est à cette fin que nous avons préalablement souhaité introduire la distinction entre les composantes fonctionnelle et normative de l'activité communicationnelle de l'organisation. Effectivement, cette distinction nous permet de ne pas évacuer ces pratiques de la communication, qui ne sont pas mises en dispositifs mais qui participent bien, selon nous, à l'activité communicationnelle de l'organisation. Si nous portons une attention particulière à ne pas les escamoter, c'est parce que nous considérons qu'elles jouent un rôle capital dans le processus d'appropriation des projets d'évolution des systèmes d'information et, plus généralement, des transformations du travail. Il n'est pas question de juger laquelle des dimensions de l'activité communicationnelle ou lequel des dispositifs de communication sont les plus « efficaces », les plus « performants ». Le matériau collecté au cours de notre enquête nous conduit plus modestement à considérer qu'elles sont en relation constante et que l'intensité de cette relation est le signe que le processus d'appropriation est en cours. La particularité du « modèle d'antenne » dont nous avons décrit certains des traits, c'est la forte intensité de cette relation qui se traduit par une appropriation reconnue par l'ensemble des acteurs. Dans les autres antennes, cette relation n'est pas absente, elle est seulement moins intense et si les projets sont appropriés, le résultat du processus d'appropriation n'est pas considéré comme satisfaisant les objectifs des projets, qu'il s'agisse de la relation de services ou de l'ouverture du canal Internet.

Francis Pavé décrit dans *l'Illusion informaticienne* trois grandes catégories de réactions du corps social de l'organisation à l'informatisation : « Le rejet pur et simple » (« Parfaitement connu du monde professionnel et marque d'une pierre noire la carrière d'un informaticien ») ; « L'acceptation sans changement fondamental du lien social » (« Les acteurs arrivent à neutraliser une dynamique d'évolution de leur système d'action ») ; « La transformation par l'informatique des pratiques des acteurs et de l'ensemble du système social ». Dans le cas du « modèle d'antenne », nous avons affaire au troisième type de réaction, les autres antennes au sein desquelles nous avons séjournées se distribuent entre les deux premiers types, même si la majorité d'entre elles sont regroupées dans le deuxième. Nous pensons que notre approche de « l'informatisation » - que nous assimilons plutôt à une analyse de l'usage du système d'information - rejoint ce constat tout en le renouvelant. Elle met en évidence que ces réactions peuvent également être envisagées comme des résultats ou des produits de l'activité communicationnelle de l'organisation dans le contexte de l'évolution de son système d'information.

Le modèle d'analyse de Patrice Flichy, le cadre de référence sociotechnique, articule le cadre de fonctionnement et le cadre d'usage dont il est un alliage. La configuration de cette articulation n'est ni nécessaire, ni déterminée et elle est le produit d'une confrontation entre acteurs. Pour présenter notre thèse, nous avons librement redoublé ce modèle d'analyse en

---

<sup>21</sup> Entretien du 12 novembre 2006 avec le Responsable de l'antenne.

distinguant entre un cadre de référence socio-technique fonctionnel et un cadre sociotechnique opérationnel. Nous avons également tenté de rendre compte du fait que le cadre de fonctionnement et le cadre d'usage sont eux-mêmes les fruits d'une série de confrontations entre acteurs de l'organisation. Pour Patrice Flichy ces confrontations entre acteurs interviennent dans des forums qui sont des espaces d'interactions « entre des acteurs appartenant à des mondes sociaux différents ». Dans le cas de l'usage du canal Internet, nous pensons que l'activité communicationnelle du Responsable du « modèle d'antenne » est à l'origine de l'établissement du forum permettant la collaboration entre des acteurs représentant les mondes du « Siège » et des « antennes ». Nous n'avons pas observé au cours de notre enquête d'autres exemples d'un dialogue aussi intense entre ces deux mondes permettant d'aboutir à un verrouillage du cadre socio-technique.

### **3 LA CONSTRUCTION DE L'APPROPRIATION PAR L'ORGANISATION : UNE ACTIVITE DE PRODUCTION DE SENS POUR LE CONTROLE DE L'ACTION**

Nous voudrions consacrer ce dernier point à la présentation d'une hypothèse centrale de notre recherche doctorale. Elle consiste en une interrogation sur les limites de l'instrumentalisation de l'activité communicationnelle de l'organisation pour gérer les changements - parmi lesquels les évolutions des systèmes d'information - auxquels les organisations doivent faire face. Notre hypothèse, c'est que cette instrumentalisation est un processus actuellement en cours.

Nous avons la chance de pouvoir mener notre recherche doctorale dans le cadre d'un contrat CIFRE au CIGREF. Le Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises est un lieu privilégié pour qui s'intéresse aux systèmes d'information. Dans le cadre de notre fonction, nous avons donc naturellement été amené à échanger avec de nombreux représentants d'autres grandes organisations françaises, publiques ou privées, à propos de projets de systèmes d'information. Certains de ces projets sont considérés comme des échecs, d'autres comme des succès. Tous posent la question du changement et de l'appropriation du travail<sup>22</sup>.

Nous voudrions évoquer deux éléments qui nous semblent indiquer que se développent actuellement, au sein des grandes entreprises, des tentatives d'instrumentalisation de l'activité communicationnelle de l'organisation. Ces tentatives nous semblent constituer des marques objectives de la construction de l'appropriation par l'organisation. Le premier élément, c'est la reconnaissance actuellement en cours des métiers dits de la « Conduite du changement » au sein des grandes organisations. Le deuxième élément, convergeant, c'est la constitution d'une offre par le marché du conseil en matière de changement.

#### **3.1 La fonction « Conduite du changement »**

Pour décrire l'activité communicationnelle de l'Assurance chômage au cours du processus d'appropriation du canal Internet, il nous a fallu la reconstituer. Au contraire, dans d'autres organisations, nous observons que se développent des métiers et des fonctions, parfois organisés en centres de compétences, et dont la mission explicite consiste à « Conduire le changement ». Ces centres de compétences sont à envisager comme des évolutions de la

---

<sup>22</sup> On peut télécharger gratuitement sur le site Internet du CIGREF les publications de l'association sur le thème du changement et de sa gestion.

fonction dite de « Maîtrise d'ouvrage ». La Maitrise d'ouvrage est définie par Michel Volle<sup>23</sup> comme suit : « La maîtrise d'ouvrage est responsable de l'efficacité de son organisation, de ses méthodes de travail et donc en particulier de son système d'information. Elle fait appel à un *maître d'œuvre* informatique et télécoms pour obtenir les produits (logiciels, services et solutions) nécessaires à la réalisation de sa mission. Elle fournit au MOE les spécifications fonctionnelles (le « modèle métier ») et valide la recette fonctionnelle des produits. »<sup>24</sup> La maîtrise d'ouvrage est une entité de l'organisation. Elle dispose d'une expertise en matière de système d'information quelle met au service des métiers de l'organisation. Ces derniers trouvent ainsi dans la maîtrise d'ouvrage un partenaire pour traduire leurs besoins auprès de la maîtrise d'œuvre informatique.

Les centres de compétences en Conduite du changement ne remplacent pas nécessairement la Maîtrise d'ouvrage. Elle peut être intégrée au centre de compétences ou exister à coté de lui. Ils ont cependant un rôle plus étendu et prennent en charge, dans le cas d'un projet de système d'information : la formation des utilisateurs, la communication et l'animation du projet et, finalement, toutes les fonctions que nous avons décrites comme relevant de la composante fonctionnelle de l'activité communicationnelle de l'organisation. Dans notre modèle d'analyse, la fonction du centre de compétence en Conduite du changement consiste donc à optimiser cette composante dans le cadre d'un projet de système d'information en vue de favoriser son appropriation, son assimilation par le système social de l'organisation.

Dans la pratique, les centres de compétences en Conduite du changement sont encore peu répandus, mais plusieurs des grandes organisations membres du CIGREF en disposent. Le dernier rapport de l'association publié sur le thème du changement en matière de système d'information prévoit qu'ils se multiplient. Ce document, consacré aux pratiques de la Conduite du changement en entreprise, est destiné à ceux qui les exercent. Il définit « l'appropriation » comme « Une des quatre activités clés de la conduite du changement ». Il formule également son objectif en trois points : « Persuader et convaincre (avant), Faire évoluer les pratiques (pendant), Etre bien dans le changement (après). »

### 3.2 Une offre de conseils en matière de changement

L'offre de services de sociétés spécialisées dans le domaine du conseil aux entreprises existe depuis plusieurs années. Leurs interventions dans le cadre de projets de systèmes d'information sont comparables avec les fonctions des centres de compétences en Conduite du changement. Nous voudrions cependant signaler l'exemple frappant d'un cabinet de conseils qui positionne son offre de service sur le thème de la « mobilisation des acteurs de l'organisation » pour « garantir la réussite des projets ». Nous avons pu organiser plusieurs rencontres avec le dirigeant de cette société pour l'interroger sur le contenu de son offre. Nous avons également été invité à assister à plusieurs conférences publiques de promotion de cette offre auprès de « grands comptes ». À ces clients potentiels, elle propose de : « Passer d'une logique de projet à la dynamique d'une quête. »

Nous pouvons décrire l'offre de services de ce cabinet en matière de « mobilisation des acteurs » comme l'application d'un modèle d'intervention sophistiqué. Pour une part, il emprunte à l'analyse stratégique. Mais il se double également d'une instrumentation visant à contrôler « le sens » du projet et sa réception par les acteurs de l'organisation. Cette

<sup>23</sup> <http://www.volle.com/contenu/cv.htm>.

<sup>24</sup> Extrait de l'article « Maitrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre » disponible sur internet à l'adresse suivante : <http://www.volle.com/travaux/moamoe.htm>.

instrumentation consiste en un ensemble d'outils, et notamment des applications logicielles, qui sont vendues en *bundle* avec l'intervention de consultants. Elle fait explicitement référence aux travaux de Vladimir Propp et notamment à son ouvrage *Morphologie du conte*. Elle a construit ses outils d'intervention sur la base de son modèle d'analyse de la structure narrative contale. Selon les termes de son dirigeant : « L'hypothèse qui sous-tend notre modèle est assez simple : une entreprise est un système complexe intelligent (en référence à la complexité) et à ce titre, ne se dirige pas. Les systèmes sont téléonomiques et la seule chose que peut faire le dirigeant, c'est les émuler, c'est-à-dire faire partager à l'organisation la même vision de son futur et, à ce moment là, effectivement l'organisation qui est un système intelligent s'auto-organise et *va chercher*. »<sup>25</sup>

Nous ne sommes pas en mesure de prédire comment évolueront les centres de compétences en Conduite de changement et les offres des cabinets de conseils spécialisés dans ce domaine. Nous les considérons cependant comme des indicateurs de la professionnalisation d'*une activité de production de sens pour le contrôle de l'action*. Si nous les remettons en perspective de nos propres travaux. Nous considérons qu'elles constituent généralement un renforcement de la composante fonctionnelle de l'activité communicationnelle de l'organisation. Au travers de l'exemple de la société de conseils que nous venons d'évoquer, nous voulons souligner que le marché tente aujourd'hui d'optimiser la composante normative de l'activité communicationnelle de l'organisation en se basant sur les sciences sociales et notamment sur les discipline qui traitent de la signification.

## CONCLUSION

Nous avons tenté de proposer une analyse de l'usage des systèmes d'information dans le cadre d'un projet d'évolution du SI, c'est-à-dire dans un contexte de changement. Ce que nous nous avançons, en nous basant sur ce qui précède, c'est que le changement, c'est le contexte. La capacité du modèle d'analyse de Patrice Flichy à réintroduire la dimension historique dans l'analyse de l'action technique constitue ainsi un apport majeur pour étudier l'usage des systèmes d'information. Il s'agit d'un objet global, transversal à toute l'organisation et qui tend à s'ouvrir à des utilisateurs qui n'en sont pas formellement les acteurs. C'est par exemple le cas des demandeurs d'emploi de l'assurance chômage, qui sont pourtant considérés par la DSI comme des « clients externes », quand les agents sont qualifiés de « clients internes ». Le modèle d'analyse du cadre de référence socio-technique permet de renouveler la pensée de l'organisation et notamment du système d'information. En le redoublant, nous avons essayé de l'adapter à notre projet de mettre en évidence la construction de l'appropriation du travail par l'organisation. La distinction entre le niveau fonctionnel et le niveau opérationnel nous est apparue pertinente pour parvenir à rendre compte d'un tel objet dans le cas d'une organisation aussi grande que l'Assurance chômage. A une telle échelle, cette distinction permet de rendre compte des distances qui séparent les différentes structures de l'organisation. Il s'agit de distances géographiques, entre les établissements, mais également entre les métiers, et donc les cultures, les identités professionnelles. On n'est pas du même monde quand on est « de l'Unedic », « du Siège » ou qu'on travaille « sur l'antenne x ». De notre séjour au sein du réseau, nous retirons que ces distances symboliques sont souvent plus palpables que l'éloignement « pesé » en kilomètres. En redoublant le modèle de Patrice Flichy nous avons voulu restituer ces distances dans leurs

<sup>25</sup> Entretien avec le dirigeant du cabinet de conseil du 5 septembre 2006.

implications pratiques. Elles sont palpables, tout le monde en parle, mais elles participent rarement à l'analyse des systèmes d'information dans les organisations.

## **BIBLIOGRAPHIE**

ALTER. N., (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.

BENGHOZI P.-J., VACHER B., (1997), « Les entreprises face à l'écrit électronique », *Actes du colloque « penser les usages*, Bordeaux, ADERA, pp 131-138.

BERNOUX P., (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Seuil.

CROZIER M., FRIEDBERG E., (1977), *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.

FLICHY P. (1995), *L'innovation technique. Récents développements en sciences sociale. Vers une nouvelle théorie de l'innovation*, Paris, La Découverte.

PAVE F. (1989), *L'illusion informaticienne*, Paris, l'Harmattan.

PAULRE, B. (1993), « Communication et organisation » in SFEZ L. (dir.), *Dictionnaire critique de la communication*, Paris, PUF.

SAINT LAURENT (de) A.-F., (1998), *Informatique en réseau et dynamique des usages. Le cas Ouest-France*, Thèse de doctorat, Université de Rennes II.

WOLTON D., (1998), *Penser la communication*, Paris, Flammarion.