

Méthode ISIDOR

Atelier SI2D

« Systèmes d'information et de décision et démocratie dans les organisations »

INFORSID 2023

si2d.hypotheses.org

Déroulé de l'atelier d'aujourd'hui

Partie 1 (45 mn)

- Présentation de la méthode ISIDOR
- Retours sur la première expérimentation d'ISIDOR
- Questions/réponses

Partie 2 (1h15)

- Tables de discussion :
 - *Evaluer la méthode*
 - *Former les étudiants à la méthode*
- Mise en commun et conclusion





Présentation de la méthode ISIDOR

Qui sommes-nous ?

- Atelier SI2D : « Systèmes d'information et de décision, et démocratie dans les organisations »
- Une équipe pluridisciplinaire : informatique, économie, droit, mathématiques, gestion, sociologie
- Équipe créée il y a 6 ans
- Trois axes
 - **Analyse** de l'impact des SI sur la démocratie dans les organisations
 - **Opérationnalisation** et productions concrètes : méthode ISIDOR
 - **Sensibilisations** de différents publics : conférences, séminaires, publications, supports pédagogiques

Éléments de contexte – projet ANACT

Projet ANACT : *Développer le dialogue social technologique au travail*

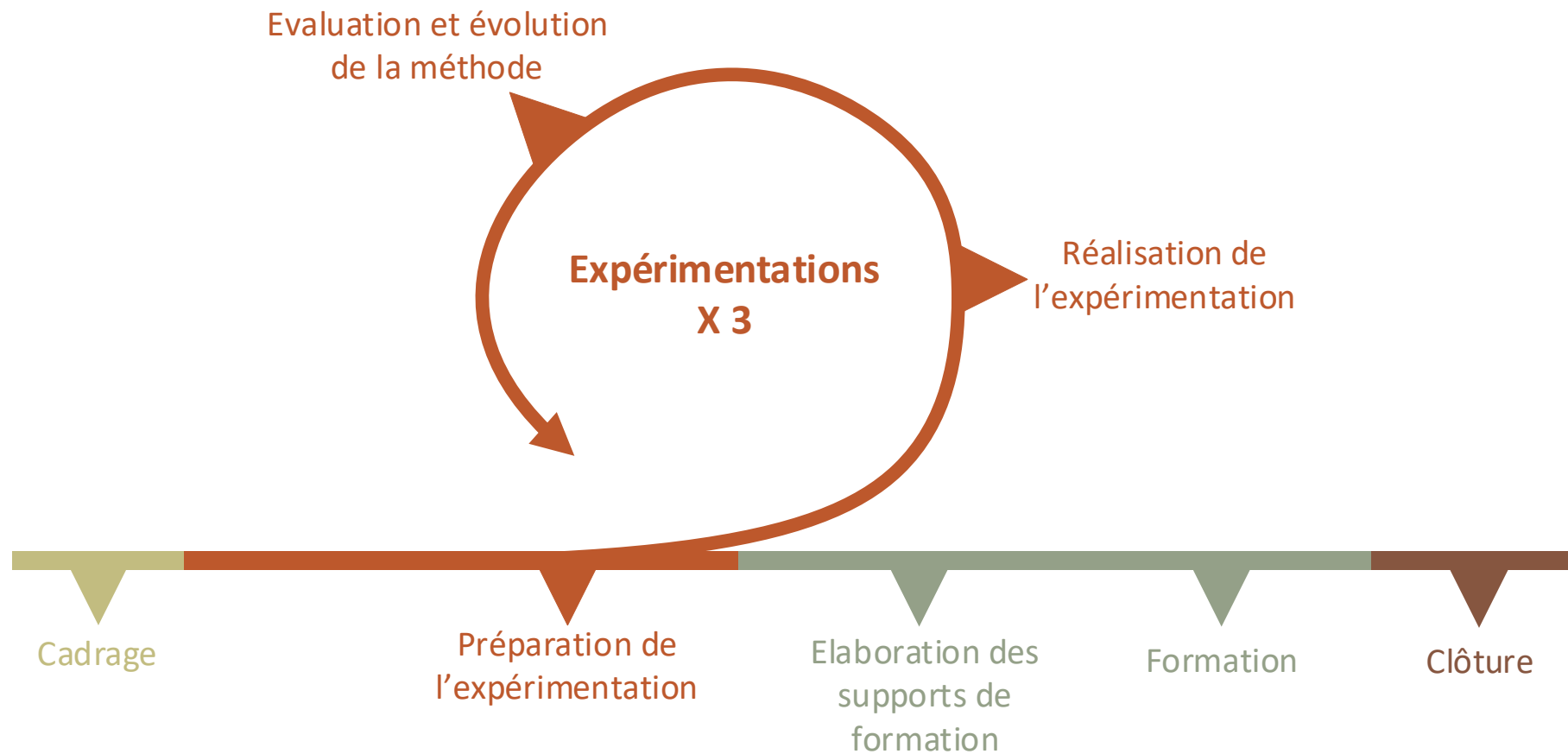
Objectif du projet → Construire un **outil méthodologique** efficace pour :

- **accompagner et soutenir le dialogue social** interne à l'organisation autour des projets et outils numériques,
- **sensibiliser et former** les partenaires sociaux aux différentes dimensions de l'influence des SIN sur le fonctionnement de l'organisation et la vie au travail,
- donner aux partenaires sociaux des **pistes concrètes** pour l'amélioration des outils existants et la gestion des futurs projets, afin de les outiller pour mener des négociations sur le numérique. »

Objectif du projet pour nous :

- **Expérimenter** la méthode ISIDOR pour l'affiner, l'amender, la compléter
- Bénéficier de **l'expertise d'acteurs externes** à notre atelier
- Construire des partenariats

Organisation du projet en 4 étapes



Où en sommes-nous ?

Le premier conseil scientifique et le premier comité de pilotage ont eu lieu

Le comité de projet est au travail (!!)

Expérimentations

- 1^{ère} expérimentation menée
 - Service RH d'une grande faculté universitaire
 - entretiens, travail de dépouillement et analyse : réalisés
 - écriture du rapport final : en cours
 - détermination des modifications à apporter à la méthode : en cours
- 2^{ème} expérimentation en cours :
 - Petite société industrielle
 - Entretiens : réalisés
 - Analyse et rédaction du rapport : à venir
- En parallèle : recherche de terrain pour la 3^{ème} expérimentation



La méthode ISIDOR

Impact des Systèmes d'Information sur la
Démocratie des Organisations

Pourquoi lier SI/SIN et démocratie dans l'organisation ?

- Comme tout langage, le SI est **performatif**
 - le SI fait exister
 - le SI invisibilise
 - le SI et l'organisation sont consubstantiels
- Le système d'information numérique est la partie informatisée du SI
 - sous-partie « artificielle » qui nécessite l'usage de technologies, de programmes, de méthodes et de modèles → qui ne sont en rien neutres
 - Accroissement de la normativité et la performativité du SI

→ Impact fort du SIN sur le fonctionnement de l'organisation et la vie au travail

ISIDOR – Objectifs

Objectif d'ISIDOR : évaluer l'impact d'un système d'information numérique donné sur la démocratie dans l'organisation ...

- Méthode structurée, opérationnelle
- Résultats précis et tangibles
- ... Pour faire prendre conscience des enjeux du SI et proposer des axes d'amélioration
- Rappel : actuellement, **première version** d'ISIDOR

Les 3 dimensions de la démocratie retenues (première version méthode)

Représentations plurielles et pouvoir de décision

- existe-t-il, dans l'organisation, des représentations alternatives à la représentation dominante ?
- qui prend des décisions (selon les niveaux de décisions) ? Font-elles l'objet de délibérations éclairées ? Sont-elles évaluées ? Les décideurs doivent-ils rendre compte de leurs décisions ?

Autonomie

- quelle autonomie pour les individus et les collectifs dans l'organisation ?
- Sur quel périmètre porte l'autonomie : la tâche, l'organisation du travail, la définition des objectifs, celle des finalités de l'organisation ?

Citoyen de l'organisation et dispute démocratique

- qui est partie prenante / partie constituante (Richer, 2018) du SI, de l'organisation ?
- quelles sont les possibilités, pour les acteurs de l'organisation, de participer à la définition et à la résolution d'un problème ?

Les composants du SIN que nous analysons

Tableaux de bord supports d'aide à la décision.

- Indicateurs et objectifs présents dans le tableau de bord
- Destinataires du tableau de bord, droits d'accès, de modification
- Usage qui est fait du tableau de bord
- ...

Déroulement d'un **projet informatique métier** :

- Documentation projet
- Contexte du projet
- Méthodologie projet
- Acteurs impliqués
- ...

IHM (Interface Homme-Machine) d'un **logiciel métier** :

- Utilisateurs et droits sur le logiciel métier
- Apparence et clarté
- Zones de saisie, opérations disponibles
- ...

Nos outils et supports d'analyse

- Fiches étape
- Modélisations / descriptions structurées :
 - Comment décrit-on un indicateur ?
 - Comment décrit-on une instance de projet ?
 - Comment décrit-on une IHM ?
 - ...
- Trames d'entretien
- Grilles d'analyse
- Tableaux d'évaluation



Extrait d'une grille d'analyse (1/2)

- Analyse d'un tableau de bord pour la dimension « représentations plurielles et décision » (extrait) :
 - *le tableau de bord offre-t-il des possibilités de rendre compte ?*
 - *Est-ce que le tableau de bord peut intégrer les traces de décisions stratégiques passées (par exemple au travers d'objectifs clairement rappelés) ?*
 - *Est-ce que le tableau de bord inclut une évaluation des décisions prises auparavant ?*
 - *Le tableau de bord permet-il de retracer le processus de décisions antérieures qui ont impacté des indicateurs du tableau de bord ?*
 - *Le tableau de bord permet-il de connaître le/les responsables d'une décision qui a impacté des indicateurs du tableau de bord ?*
 - *Est-ce qu'il y a des décisions « automatisées » ?*
 - *Pour toutes les décisions programmées/les décisions qui sont devenues des règles : existe-t-il une évaluation ?*
 - *Peut-on aisément ajouter dans le tableau de bord une évaluation de décisions prises auparavant ?*
 - *Le tableau de bord fait-il référence (au travers d'indicateurs) à des « décisions » prises par le système informatique ?*

Extrait d'une grille d'analyse (2/2)

- Analyse d'un logiciel métier pour la dimension « autonomie » (extrait) :
 - *Quel est le ressenti général par rapport au logiciel métier ?*
 - *Est-ce le logiciel qui guide entièrement la procédure de travail de l'utilisateur ?*
 - *Une partie du travail peut-elle être faite sans le logiciel ?*
 - *L'utilisateur doit-il faire appel à un supérieur/informaticien pour utiliser/débloquer certaines parties du logiciel ?*
 - *L'utilisateur a-t-il la possibilité de saisir du texte libre ?*
 - *Existe-t-il un droit à l'erreur (et donc à l'apprentissage) avec le logiciel ?*
 - *L'outil de travail est-il également un outil de contrôle (chronométrage, pointage, contenu, temps passé, interruptions, erreurs) ?*
 - *L'outil permet-il d'identifier des erreurs ?*
 - *L'IHM est-elle un instrument de coordination et/ou un outil de coopération ?*
 - *Y a-t-il des aspects collectifs/coopératifs dans le logiciel ? Le logiciel soutient-il ou entrave-t-il la coopération, l'intelligence collective dans l'organisation ?*
 - *Quel apprentissage dans l'utilisation du logiciel ? Quel apprentissage dans l'acte de travail grâce à l'IHM ?*
 - *L'usage du logiciel est-il détourné ? Contourné ?*
 - *L'usage du logiciel est-il étendu (à d'autres tâches que celles pour lesquelles il est prévu) ?*

Zoom sur un tableau d'évaluation

- Exemple : évaluation de la dispute démocratique

1	Aucun sujet n'a fait l'objet d'une dispute démocratique, il n'y a eu aucune délibération dans la construction du projet et une information minimale descendante a été donnée.
2	Seuls les acteurs désignés par les responsables du projet ont été consultés et informés de façon descendante par les responsables du projet, mais n'ont pas participé aux délibérations.
3	Seuls les acteurs désignés par les responsables du projet ont participé aux délibérations sur un espace défini par les seuls responsables du projet.
4a	Tous les acteurs considérés collectivement comme légitimes ont été consultés et informés de façon descendante par les responsables du projet, ils ont participé aux délibérations mais sur un espace défini par les seuls responsables du projet.
4b	Il y a eu délibération sur tous les sujets (eux-mêmes collectivement définis) mais uniquement par un nombre restreint d'acteurs choisis par les responsables du projet.
5	Le projet informatique a permis une dispute démocratique dans l'organisation sur tous les sujets (eux-mêmes collectivement définis) en impliquant dans les délibérations tous les acteurs considérés collectivement comme légitimes, préalablement informés (consentement éclairé).



L'expérimentation de la méthode ISIDOR

Les apports

Un **échange** entre l'organisation et notre groupe de recherche

- Pour l'organisation
 - comprendre précisément l'impact que ses outils numériques ont sur son fonctionnement
 - se donner les moyens d'agir concrètement dans le sens d'une plus grande démocratie
- Pour notre atelier de recherche
 - Evaluer la méthode (déroulé, résultats obtenus, apports effectifs, utilité réelle)
 - Faire évoluer la méthode en la confrontant au terrain
- Un **rapport d'analyse** comprenant :
 - un bilan de l'existant mettant en relief les apports et/ou les entraves du SIN à la démocratie, au travers de grilles d'évaluation
 - des leviers et/ou axes d'amélioration envisageables, mis en lumière par ce bilan de l'existant

Tâches pour la réalisation d'une expérimentation

- Tâche 1 : lancement de l'expérimentation dans l'organisation
- Tâche 2 : recueil et analyse de documents sur les composants à analyser
- Tâche 3 : Préparation des entretiens
- Tâche 4 : Entretiens dans l'organisation
- Tâche 5 : Analyse et évaluation
- Tâche 6 : Clôture de l'expérimentation



Présentation de la 1^{ère} expérimentation

Au sein d'une faculté toulousaine

- Au départ dans le service RH
 - Puis extensions aux services administratifs (avec des personnels administratifs et des enseignants chercheurs ayant des responsabilités administratives)
- Logiciel de répartition des charges d'enseignement (au départ)
 - puis extension à la paye
 - puis extension au calcul de soutenabilité des formations (accréditation)

Organisation

- 18 personnes interviewées en décembre 2022
- Un accès au logiciel fourni par l'administrateur
- Analyse de janvier à avril
- Mai : rédaction du rapport provisoire (en cours de finalisation)

Quelques résultats (1/2)

Points positifs pour la démocratie dans l'organisation :

- Sur la dimension *dispute démocratique et citoyen*
 - Des discussions en groupe de travail sur le SI (mode de calcul d'indicateurs par exemple) → pas forcément traduit dans le SIN
- Sur la dimension *autonomie* :
 - Pour une population d'utilisateurs (administratifs), un logiciel réalisé sur mesure et évoluant rapidement selon les besoins
 - « la vie a changé », « il facilite notre travail »
 - Une IHM de logiciel qui ne guide pas la procédure, laisse un droit à l'erreur, permet de revenir en arrière, de coopérer
 - « chacun peut naviguer selon ses habitudes et ses pratiques », « chacun peut s'organiser comme il le souhaite »
- Sur la dimension *représentations plurielles et décision*
 - Les tableaux de bord sont parfois des supports à la délibération, mais les indicateurs produits n'arrêtent pas la discussion
 - « il y a des vrais choix d'orientation politique », « certains auraient voulu une décision algorithmique »
 - Un logiciel adaptable (au niveau des droits notamment) à chacun des départements selon ses choix (transparence des services par ex.)

Quelques résultats (2/2)

Points négatifs pour la démocratie dans l'organisation :

- Sur la dimension *dispute démocratique et citoyen*
 - Un manque de dispute démocratique sur les évolutions du logiciel et de ses objectifs
 - Changements d'objectifs : pour les enseignants, puis pour la paye, puis pour le calcul de la soutenabilité d'une formation, (« calculs d'une transparence discutable »)
 - Une absence totale de gestion de projet : pas d'instance, pas de planification, pas de gestion des risques (un administrateur omniprésent)
 - Une asymétrie de citoyenneté
 - Citoyens passés au second plan (les enseignants) ou utilisateurs « sans droit » (ex : vacataires)
 - « des problèmes remontés depuis longtemps : chaque année ça recommence »
- Sur la dimension *autonomie* :
 - Un changement de périmètre qui a dépossédé certains utilisateurs (enseignants chercheurs)
 - « l'outil devient difficile à utiliser », « c'est une usine à gaz », « c'est un logiciel dont l'administration s'est emparée »
- Sur la dimension *représentations plurielles et décision* :
 - Des indicateurs qui soutiennent principalement la vision dominante « comptable et financière » (sans prendre en compte la vision « recherche » par exemple)
 - Des calculs implantés mais non discutés
 - « tout est caché dans le logiciel »
 - Une fiabilité des données remise en question (« la donnée est assez pauvre »)

Suite de l'expérimentation

- Rédaction du rapport provisoire :
 - Plusieurs « grands messages » par dimension avec :
 - Description du problème
 - Exemples concrets
 - Risques liés
 - Leviers mobilisables
 - Des préconisations
- Co-construction du rapport
 - Présentation et mise en débat du rapport
 - Rédaction du rapport final



2. Bref bilan de la 1^{ère} expérimentation (1/2)

Ce qui a bien fonctionné

- La logique globale et les objectifs de la méthode sont pertinents, la méthode « résiste » bien dans une organisation complexe
- les guides d'entretien sont adaptés/adaptables et efficaces
- les grilles d'analyse sont très (trop ?) complètes, il est assez aisé de les adapter

Equipe projet (atelier SI2D) :

- forte appropriation de la méthode, montée en compétences de l'ensemble de l'atelier SI2D
- a pu rester très souple (extension de l'étude à un nouveau type d'acteurs)



2. Bref bilan de la 1^{ère} expérimentation (2/2)

Ce qui doit être amélioré

- le processus de traitement des entretiens
 - tâches séquentielles (tous les entretiens faits, puis ensuite toute l'analyse...)
→ certaines tâches doivent être faites en partie en parallèle
- les aides à la mise en œuvre de la méthode à construire/formaliser
 - 1^{ère} formalisation de différents processus possibles pour le traitement des entretiens,
 - idem pour l'analyse,
 - organigramme des personnes interviewées,
 - plan type du rapport final...



Questions / réponses