



Projet IRIT/UTC

« Un outil méthodologique pour soutenir le dialogue social autour des projets et outils numériques »

Atelier SI2D – Journée ANACT du 28 mars 2024

si2d.hypotheses.org

Systemes numériques : des enjeux majeurs souvent occultés

- Les systèmes d'information numériques, en tant que systèmes sociotechniques, sont l'affaire de **tous les acteurs** de l'organisation
 - et non pas des seuls membres des directions des systèmes informatiques ou des directions financières
- Ils représentent un enjeu majeur pour le bien-être des salariés au travail, pour leur participation aux choix de l'organisation et pour l'avenir même de celle-ci



Dialogue social autour du numérique

Notre positionnement :

- Le dialogue social est **une modalité de la démocratie organisationnelle**
 - il doit être **outillé**, soutenu par des outils méthodologiques adaptés
 - il doit faire l'objet d'un **apprentissage** dans l'organisation
 - les outils méthodologiques donnent un cadre à cet apprentissage
- La technologie numérique présente des spécificités propres
 - construire des outils de support au dialogue social demande selon nous de **ne pas** considérer les systèmes numériques comme des « **boîtes noires** »
 - mais au contraire de comprendre finement leurs modes d'impact sur la vie des salariés, des collectifs et de l'organisation dans sa globalité

Objet du projet soutenu par l'ANACT

- L'expérimentation de la méthode ISIDOR, qui permet de faire un **diagnostic** de l'impact d'un système numérique donné sur le niveau de démocratie d'une organisation
 - et par suite un diagnostic sur la **possibilité d'un dialogue social** autour de ce système
- La méthode ISIDOR s'appuie sur un ensemble de préalables, notamment
 - les notions de système d'information et système d'information numérique => considérés comme indissociables
 - la caractérisation de la démocratie organisationnelle
 - la définition de ce qu'est une méthode (*non détaillé ici*)

Plan de la présentation

1. À la base de la méthode ISIDOR, des notions à éclairer
 - Système d'information (SI) et système d'information numérique (SIN)
 - Démocratie organisationnelle
2. Brève présentation de la méthode ISIDOR, retours d'expérience des expérimentations
3. Premier travail sur une méthode d'accompagnement de projet numérique par et pour le dialogue social (APIDOR)
4. Conclusion



1. Des notions à éclairer : SI et SIN, démocratie organisationnelle

En amont d'un système d'information numérique : le système d'information (SI)

Le SI est le langage d'une organisation

- Comme tout langage, le SI ne code pas de façon neutre une réalité qui serait exogène
 - à l'inverse, un SI est **porteur de visions du monde, de doxas, de croyances**, et, à ce titre, participe à **construire la réalité** dans laquelle fonctionneront l'organisation et ses acteurs
- C'est au travers de ces visions du monde que le SI exprimera la façon dont l'organisation
 - se voit elle-même, voit son environnement et les relations qu'elle entretient avec lui
 - formalise et rend effectives les valeurs qu'elle promeut
- Le SI va ainsi s'exprimer au travers de
 - lexique, catégories (nomenclature de tâches, d'actes médicaux, catégories d'acteurs dans un projet...)
 - définitions de **valeurs** (ce qui est juste, bien, efficace, de qualité...), et d'indicateurs exprimant les valeurs
 - fonctions, organigramme, structures des processus...
- Le SI est **performatif**
 - au sens où il définit et nomme **ce qui existe pour l'organisation**
 - et où, à l'inverse, il crée un **système d'invisibilité** pour tout le reste
=> ce qui n'existe pas dans le SI n'existe pas pour l'organisation

=> Le dialogue social autour du numérique doit considérer SI et SIN ensemble

Systeme d'information numérique (SIN)

- Systeme d'information numérique = partie numérisée du SI
- Un système d'information numérique est donc une **sous-partie** du système d'information
 - avec les caractéristiques propres à la technologie numérique
 - développé à l'aide de méthodes spécifiques aux SIN
 - s'appuyant souvent sur des outils déjà développés ailleurs
- Une caractéristique majeure d'un SIN : une normativité et une performativité renforcées
 - réduit la complexité
 - rigidifie/fige
 - Ex. : on ne change pas aisément la structure d'une base de données
 - Ex. : on ne change pas aisément un processus encodé dans un SIN
 - intensifie le cadrage de l'activité

Démocratie organisationnelle

- La démocratie est ici considérée non pas dans sa dimension représentative (IRP), mais beaucoup plus largement
- Choix de structurer la réflexion autour de grandes dimensions de la démocratie
 - même si ces dimensions sont évidemment liées entre elles
- L'impact d'un SIN sur la démocratie organisationnelle est analysé pour chaque dimension
- Ces dimensions peuvent être des axes du dialogue social autour du numérique



Actuellement : cinq dimensions de la démocratie organisationnelle analysées

1. l'**autonomie** des individus, des collectifs et de l'organisation dans sa globalité
 - différents niveaux : tâche, organisation du travail, objectifs, finalités de l'organisation
2. les modalités de la **prise de décision**
 - répartition des pouvoirs de décision, responsabilité des décideurs
 - caractère explicite du système de pilotage (finalités, objectifs, indicateurs, processus...)
3. l'existence de **visions du monde plurielles** dans le SI et dans le SIN
 - et la garantie de l'accès à ces visions
4. la **vie démocratique**
 - organisation de la dispute démocratique, outils supports à la vie démocratique
 - attribution de la citoyenneté dans le projet numérique
5. le **temps** dans la vie de l'organisation et de ses membres
 - le temps de l'apprentissage organisationnel
 - le temps du dialogue social et de son apprentissage



2. Brève présentation d'ISIDOR, retours d'expérience issus des expérimentations

ISIDOR: une méthode structurée

- Rappel objectif d'ISIDOR : évaluer, sous la forme d'un diagnostic, l'impact d'un système d'information numérique donné sur la démocratie organisationnelle
 - Méthode structurée, opérationnelle
 - objectivité impossible => transparence : présupposés, valeurs portées, façon de procéder...
 - afin que les résultats auxquels la méthode aboutit soient compréhensibles et susceptibles d'être débattus par tous les acteurs concernés
 - transmissibilité de la méthode
 - Résultats précis, tangibles et appuyés sur de nombreux exemples issus des entretiens menés dans l'organisation étudiée
- => faire prendre conscience des enjeux liés aux SIN et coconstruire des axes d'amélioration

Les composants du SIN analysés (dans la version d'ISIDOR actuelle)

- **Tableaux de bord** supports d'aide à la décision
 - Indicateurs et objectifs présents dans le tableau de bord, pluralité des visions
 - Destinataires du tableau de bord, droits d'accès, de modification
 - Usage qui est fait du tableau de bord dans la prise de décision, autres usages...
- **IHM** (Interface Homme-Machine) d'un **logiciel métier**
 - Utilisateurs et droits sur le logiciel métier
 - Niveau de cardage de l'activité par l'IHM
 - Impact sur les possibilités de coopération...
- Déroulement d'un **projet informatique passé**
 - Contexte du projet, méthodologie projet
 - Vie démocratique globale au sein du projet : nomenclature des rôles, acteurs impliqués, instances et pouvoirs
 - Vie démocratique selon les étapes du projet

Principaux retours d'expérience

- Des confirmations :
 - considérer l'*amont* du SIN => importance du SI
 - décision => l'incomplétude du système de pilotage (objectifs, choix et calcul des indicateurs...) entrave la démocratie
 - la volonté d'un fonctionnement démocratique et/ou la liberté d'expression ne suffisent pas
=> **la démocratie organisationnelle/le dialogue social doivent être outillés**
- Une mise en évidence : le rôle absolument central du composant « Gestion du projet informatique »
 - la façon dont le projet informatique a été géré, l'existence et la vitalité d'un dialogue social
=> lien fort avec l'influence que le SIN produit aura sur la démocratie organisationnelle, sur le bien-être au travail
- Le vécu de notre équipe :
 - la démocratie organisationnelle est **un sujet sensible** !
 - ISIDOR est une méthode exigeante (temps, engagement, compétences...) mais enthousiasmante
 - C'est aussi un outil global qui peut être décliné en outils plus simples, focalisés sur un sujet précis
 - par exemple la gestion d'un projet informatique



3. Début de travail sur une méthode d'accompagnement de projet informatique par et pour le dialogue social

Le projet informatique, un temps crucial pour le dialogue social

- Le projet informatique est le terrain selon nous le plus « naturel » à la mise en place du dialogue social autour du numérique
 - c'est le point de rencontre de tous les types d'acteurs : décideurs financiers, responsables métiers, consultants du numérique, développeurs, utilisateurs...
 - les décisions prises pendant le projet vont déterminer le périmètre (voire la possibilité même) du dialogue social autour du SIN une fois celui-ci mis en place
 - nécessité d'une logique de **prévention** => favoriser le dialogue social autour des projets numériques pour prévenir les risques
 - car lien clair établi entre la numérisation des organisations et la santé au travail
- ISIDOR et les retours d'expériences fournissent une matière riche pour construire une première version d'un outil méthodologique d'accompagnement de projet numérique
 - => APIDOR : méthode d'Accompagnement d'un Projet Informatique par et pour le Dialogue dans les ORganisations

Petit aperçu du travail en cours sur APIDOR

- Principe de « croisement » des cinq dimensions de la démocratie organisationnelle et des grandes étapes d'un projet informatique

Quelques exemples sur quelques étapes :

- Niveau global du projet
 - Temps : durée prévue, prise en compte du cycle de vie complet, temps prévu pour le dialogue social, temps prévu pour la gestion des retours d'expérience...
- Étape de cadrage
 - Vie démocratique/Prise de décision : qui définit les objectifs du projet, quelles instances impliquées, quelles possibilités d'amendement, caractère explicite des objectifs du projet, communication de ces objectifs...
- Étape de réalisation, moment de la définition des IHM
 - Autonomie : impact des IHM sur l'autonomie des personnes et des collectifs dans l'organisation de leur travail
- Étape de réalisation, moment de la définition des tableaux de bord
 - Représentations plurielles : indicateurs renvoient-ils à une vision unique/ à des visions diverses
- Étape de maintenance/évolution
 - Vie démocratique : quelles instances (qui en fait partie, avec quels pouvoirs) pour gérer les évolutions...
 - Prise de décision : qui décide du traitement des demandes, qui décide de leur priorisation, possibilités de retour sur les objectifs du SIN...
 - Temps : périodicité des corrections/évolutions, gestion des retours d'expérience sur le SIN produit + sur l'apprentissage organisationnel sur le dialogue social...

Formation à APIDOR : appel à volontaires !

- Une première formation à APIDOR sera organisée
 - à la mi-octobre
 - lieu à définir : Toulouse, Paris, Lyon...
 - sur une durée d'une demi-journée (3 ou 4 heures)



Conclusion

- Les apports du projet soutenu par l'ANACT
 - ont confirmé le bien-fondé des expérimentations d'ISIDOR et ont créé les conditions d'évolution de la méthode
 - et aujourd'hui d'une extension : APIDOR
 - ont illustré la nécessité d'outiller le dialogue social autour du numérique
 - ont souligné l'importance du temps de l'apprentissage organisationnel
 - en particulier de l'apprentissage au dialogue social autour du numérique
 - ont montré qu'un enjeu central aujourd'hui consiste à accompagner le projet informatique, par et pour le dialogue social
- ISIDOR est aujourd'hui
 - une méthode qui s'est confrontée au terrain et qui peut être plus aisément mise en œuvre
 - mais aussi une base solide, une réserve d'éléments pour construire de nouvelles méthodes pour promouvoir et soutenir le dialogue social autour du numérique