



HAL
open science

Comprendre le non-usage technologique et le développement de dispositifs alternatifs. Le cas du système de gestion des photographies à Vilogia

Benjamin Rossignol

► **To cite this version:**

Benjamin Rossignol. Comprendre le non-usage technologique et le développement de dispositifs alternatifs. Le cas du système de gestion des photographies à Vilogia. Sciences de l'information et de la communication. 2010. dumas-01556660

HAL Id: dumas-01556660

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01556660>

Submitted on 5 Jul 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Benjamin ROSSIGNOL

MASTER 2, PARCOURS GIDE

(Option : Gestion de l'Information et du Document en Entreprise)

MÉMOIRE DE STAGE

Mission effectuée du 6 avril au 30 septembre 2010

à

VILOGIA

(59)

**COMPRENDRE LE NON-USAGE TECHNOLOGIQUE ET LE
DÉVELOPPEMENT DE DISPOSITIFS ALTERNATIFS.
LE CAS DU SYSTÈME DE GESTION DES PHOTOGRAPHIES À VILOGIA.**

Sous la direction de :

Mr J.-S. CARNEL (resp. universitaire)

Mme C. VERNIEST (tutrice professionnelle)

Soutenu le 16 septembre 2009 à l'UFR IDIST

Université Charles de Gaulle, Lille 3 (Campus de Pont de Bois)

BP 60 149, 59 653 Villeneuve d'Ascq Cedex

Année Universitaire 2009/2010

RÉSUMÉ

L'intégration d'une nouvelle technologie au sein d'une organisation interroge son fonctionnement, sa relation à l'organisation et au contexte, mais également avec l'activité de l'individu, sa personnalité, son expérience et ses émotions. Ce processus d'intégration est de fait vecteur de nombreux enjeux qui se jouent dès la conception du dispositif technique jusqu'à l'appropriation complète de ce dernier. Toutefois, dans certains cas, le processus d'adoption se confronte à des résistances de la part des usagers, aussi bien avant l'intégration concrète qu'après une utilisation tangible. Ces résistances peuvent se manifester par diverses formes dont le détournement d'usage, le bricolage voire le non-usage qui s'exprime notamment par la création de système de contournement du dispositif originel. Le premier objectif de ce mémoire sera ainsi de définir plusieurs modèles relatifs au processus d'adoption technologique en s'appuyant sur les recherches entreprises depuis plusieurs décennies, afin de circonscrire les notions de non-usage et de système alternatif. Ensuite, à travers une étude menée au sein du service documentation de Vilogia (59), il s'agira d'apporter une base empirique à ce mémoire.

Mots-clés : processus d'adoption technologique, acceptabilité, acceptation, résistance à l'innovation, non-usage, système alternatif, service documentation, système d'information

ABSTRACT

The integration of new technology within an organization asks its functioning, its relationship to the organization and context, but also with the activity of the individual, his personality, his experience and emotions. This integration process is actually a vector of many issues which play upon the design of the technical to the full ownership of it. However, in some cases, the adoption process is confronted with resistance from users, both before and after the concrete integration tangible use. Such resistance can be manifested by various forms including creep, DIY or non-use that notably through the creation of system bypass device original. The first objective of the dissertation is to define various models through technology process of adoption engaged for several decades. The aim is to limit the notions of the non-use and alternative system. Then, through a study conducted in the documentation department of Vilogia (59), it will provide an empirical basis for this dissertation.

Keywords: technology adoption process, acceptability, acceptance, innovation resistance, non-use, alternative system, documentation department, information system

REMERCIEMENT

Je remercie ma tutrice professionnelle, Céline Verniest, documentaliste à Vilogia, pour sa disponibilité, ses conseils et son soutien tout au long de ce stage. Je remercie également Florence Tacquet, assistante documentaliste et Karine Leroy-Vincent, responsable du service documentation pour l'aide qu'elles m'ont apportée durant ses 6 mois. Je finirai en remerciant l'ensemble des salariés du service communication pour leur participation et leur écoute lors de la réalisation de ma mission.

Mes remerciements vont aussi aux enseignants-chercheurs Jean-Stéphane Carnel et Marc Tommasi, pour leur présence et leurs conseils avisés durant ce stage.

1. INTRODUCTION.....	6
2. PROCESSUS D'INTÉGRATION ET D'UTILISATION D'UN DISPOSITIF DANS UN CONTEXTE D'ÉMERGENCE DU NON-USAGE	9
2.1. CONCEPTS CLÉS	9
2.1.1. <i>Notion d'usager, d'usage, de non-usager et de non-usage.</i>	9
2.1.2. <i>Type de non-usages</i>	10
2.2. PROCESSUS D'ACCEPTABILITÉ.....	11
2.2.1. <i>Propriété du système : principes directeurs de l'acceptabilité pratique</i>	11
2.2.2. <i>Principaux facteurs d'acceptabilité sociale</i>	13
2.2.3. <i>Résistance à l'innovation</i>	17
2.2.4. <i>Jouissance et plaisir</i>	20
2.3. PROCESSUS D'ACCEPTATION	21
2.3.1. <i>Typologie des facteurs d'acceptation</i>	21
2.3.2. <i>Facteurs extrinsèques</i>	24
2.4. CONSÉQUENCES DE L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR	26
2.4.1. <i>Inadéquation entre l'usage prescrit et l'usage réel</i>	26
2.4.2. <i>Faible retour sur investissement perçu par le producteur</i>	27
2.4.3. <i>Évolution de l'activité mais pas de l'organisation ou du système</i>	28
2.4.4. <i>Système d'information alternatif</i>	28
3. RÉCIT D'EXPÉRIENCE, LE CAS DE VILOGIA.....	34
3.1. PROCESSUS D'ACCEPTABILITÉ DU SYSTÈME COURANT : DE L'UTILISATION À LA REPRÉSENTATION	35
3.1.1. <i>Conception du système et première intégration dans la vie des salariés</i>	35
3.1.2. <i>Interactions homme-machine et homme-homme</i>	36
3.2. LE SI COURANT, UN DISPOSITIF QUI SE FAIT L'ÉCHO DU CONCEPTEUR : MOTIF D'UN NON-USAGE	37
3.2.1. <i>Développement d'un contexte de travail particulier</i>	37
3.2.2. <i>Des besoins qui ne sont pas satisfaits</i>	38
3.3. LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT D'UN ESPACE NON ENCORE TOTALEMENT NORMALISÉ	41

3.3.1. <i>Des espaces dans lequel les acteurs traduisent et adaptent leurs stratégies</i>	41
3.3.2. <i>Les limites de fonctionnement d'un système « artisanal »</i>	42
4. CONCLUSION ET PERSPECTIVES D'AMÉLIORATION DE L'ADOPTION TECHNOLOGIQUE	46
4.1. DEUX APPROCHES COMPLÉMENTAIRES.....	46
4.1.1. <i>Continuum</i>	46
4.1.2. <i>Non-linéarité</i>	46
4.1.3. <i>Quelles articulations avec notre objet d'étude ?</i>	46
4.2. FAVORISER L'APPROPRIATION TECHNOLOGIQUE	47
4.2.1. <i>Démarche de conception centrée utilisateur</i>	47
4.2.2. <i>Démarches d'accompagnement au changement</i>	48
4.2.3. <i>Et si l'humain et la technologie formait un symbiote !</i>	49
5. BIBLIOGRAPHIE	51
<i>SITE WEB</i>	53
6. ANNEXE	54
GRILLE D'ENTRETIEN DU SERVICE COMMUNICATION	54

1. INTRODUCTION

Le rôle du service documentation au sein d'une organisation est d'agir en soutien des services opérationnels par le biais de dispositifs de traitement et de communication d'information. Il intervient sur différents espaces documentaires où la nécessité est de pérenniser et de valoriser les contenus informationnels de l'entreprise. Ces espaces évoluent rapidement avec le besoin de bénéficier d'une information de manière immédiate et pertinente à l'exécution d'une tâche (Guyot & Dalbin, 2007). L'information est donc placée au cœur de l'activité comme une ressource exploitée dans le cours d'une tâche, en fonction de la place qu'occupe l'individu et qui délimite son processus et son rôle, variable selon la situation. Le service de documentation co-construit alors avec l'individu mobilisateur d'information, le monde informationnel de l'organisation. Ce monde informationnel peut se définir par un « réservoir d'informations et de connaissances (local ou mondial) qui se décline en dispositifs, outils et systèmes d'informations pour rendre disponible ce bien commun, selon certaines règles et comportements tant pour l'alimenter que pour en faire usage » (Guyot, 2009, p.2). L'emploi des TIC par les services de documentation est donc un élément fondamental de l'efficacité de ces derniers et de l'entreprise dans sa globalité. Les TIC supportent le monde informationnel de l'organisation et plus largement l'activité dans son ensemble en facilitant la réalisation de certaines tâches, en développant la flexibilité (synchronisme, asynchronisme, réduction des distances, etc.), en favorisant une mise en synergie des compétences spécifiques (documentaires notamment), la coordination des acteurs et le contrôle des procédures (workflow, processus qualité, etc.) (Comtet, 2009).

De ce fait l'objet de l'informatisation n'est plus seulement les tâches ou les postes de travail mais l'organisation dans son ensemble. L'informatisation s'étend aux relations entre salariés, entre équipe projet, entre services, etc. L'impact de l'introduction des TIC en devient plus conséquent mais suppose de fortes transformations et reconfigurations organisationnelles, des compétences, des rôles, etc. et leur mise en place est plus difficile à réaliser.

En effet, pour l'implémentation d'un dispositif, il faut interroger le fonctionnement de celui-ci et le mettre en perspective avec la structure et la dynamique organisationnelle dans lesquelles s'insèrent le dit dispositif, mais également avec l'activité de l'individu, sa personnalité, son expérience et ses émotions. L'intégration d'une nouvelle technologie dans une organisation

est de fait vectrice de nombreux enjeux que nous tenterons d'analyser dans ce mémoire. Un vaste champ d'étude s'est développé autour de ces questions pour essayer de révéler les mécanismes d'insertion dans le quotidien des usagers. Ainsi les ergonomes, les cognitivistes, les socio-cognitivistes, les sociologues et les psychologues, etc. ont investi depuis plusieurs décennies ce domaine de recherche.

Différents modèles et concepts sont employés pour prédire et étudier l'intégration et l'utilisation d'une nouvelle technologie au sein d'une organisation. Néanmoins, les recherches actuelles s'accordent sur le fait que l'utilisateur n'est pas un récepteur passif de la technologie ; il se confronte à la technologie, à son environnement et à lui-même. Les TIC, l'organisation et les acteurs co-évoluent et co-négocient dans le temps. L'adoption technologique s'inscrit donc dans un continuum en tant que phénomène progressif et complexe qui peut se diviser en trois phases. L'usage d'une technologie peut être appréhendé dans une première phase par son acceptabilité *a priori*, c'est-à-dire avant l'utilisation effective de la technologie. L'acceptabilité repose sur la représentation subjective de l'usage de la technologie. Dans une seconde phase, dès lors que l'individu a eu une première expérience avec la technologie, l'analyse relève de l'acceptation par l'utilisateur. Enfin dans une troisième phase, il s'agit d'interroger les mécanismes d'appropriation, c'est-à-dire lorsque le dispositif fait partie intégrante du quotidien de l'utilisateur (Terrade *et al*, 2009). Ce mémoire s'intéressera principalement aux deux premières dimensions de l'usage et aux modalités d'émergence du non-usage.

En effet, les usagers d'une technologie ont, notamment au cours des deux premières phases, toujours une certaine marge de manœuvre, ils ont la faculté d'usage, mais aussi de détournement et de non-usage des dispositifs qui ne correspondraient pas à leurs besoins. C'est cette dernière valeur qui fera l'objet de notre problématique. Le non-usage ne doit pas être perçu comme une action irrationnelle d'individus qui ne sauraient pas faire face à une technologie – même si cela peut-être un facteur explicatif – mais doit pouvoir être expliqué. Ainsi, en quoi des acteurs produisent-ils des espaces alternatifs de circulation de l'information afin de contourner une partie du système d'une organisation laissant émerger de fait des méthodes et pratiques professionnelles particulières ?

Nous allons analyser dans ce mémoire le rapport entre les activités informationnelles d'un groupe d'individus et le système d'information documentaire, comprendre la dynamique qui

s'exerce et qui oriente l'utilisateur du SI à négocier sa position face à ce dernier, à augmenter, entre autres, sa marge d'autonomie en produisant des espaces documentaires alternatifs faisant émerger de fait des phénomènes de non-usage du dispositif technique et organisationnel « officiel ». Nous illustrerons nos propos par le cas du système de gestion des photographies au sein de Vilogia, important bailleur social du Nord de la France.

Dans un premier temps, nous appréhenderons les éléments théoriques et empiriques issus de la littérature pour en dégager les principes pertinents à notre objet qu'est le non-usage. Dans un second temps nous confronterons ces assises scientifiques à un travail exploratoire mené au sein du service documentation et communication de Vilogia. Enfin, nous conclurons en portant un double regard sur les démarches qui favorisent l'appropriation technologique. D'une part, selon l'approche liée à la conception centrée utilisateur et d'autre part sur les conduites de changement possibles mises en œuvre pour accompagner ces bouleversements technologiques, afin notamment de limiter le rejet des dispositifs de travail.

2. PROCESSUS D'INTÉGRATION ET D'UTILISATION D'UN DISPOSITIF DANS UN CONTEXTE D'ÉMERGENCE DU NON-USAGE

2.1. Concepts clés

2.1.1. Notion d'usager, d'usage, de non-usager et de non-usage.

Avant de définir la notion de non-usage et de non-usager, nous allons d'abord aborder la notion d'usager. Dans la littérature scientifique, l'usager est considéré comme une entité active dans sa relation à la technique. Selon Jouët (1993) « L'usager dicte ses ordres à la machine qui, en retour, lui impose la logique technique de son mode d'emploi ». Les TIC ont une double spécificité : elles prescrivent l'interactivité et sont polyvalentes. Autrement dit, la technologie possède en elle, des potentialités d'utilisations de manière que l'usager puisse construire ses usages à condition d'avoir une attitude active et continue devant le dit dispositif.

La notion d'usage peut être appréhendée comme l'emploi d'une technique mais cette vision semble trop restrictive. Elle intègre le sujet et l'objet technique mais omet des éléments exogènes qui interviennent dans l'usage : la communauté, les règles, les normes, les valeurs, la culture, etc. C'est pour cela que Serge Proulx inscrit l'usage dans une perspective sociale en définissant la notion « d'usage social » comme des « patterns [modèles] d'usages d'individus ou de collectifs d'individus (strates, catégories, classes) relativement stabilisés à l'échelle d'ensembles sociaux plus larges (groupes, communautés, sociétés, civilisation). » (Proulx, 2007). Cette dimension sociale donne à la notion d'usage une dimension autre que fonctionnelle en l'ancrant dans un contexte social et historique. Ainsi elle intègre les systèmes de représentations qui influencent largement les usages et la perception qu'un individu se fait d'une technologie.

Les non-usagers et le non-usage ne sont pas à définir en opposition au terme que nous avons précédemment définis. Ils viennent au contraire en parallèle avec cette différence que l'usager n'a pas d'usage d'une technologie donnée mais il a des non-usages. Il reste donc actif face à une technologie en refusant son appropriation et développe des stratégies de contournements. Le non-usage s'inscrit ainsi dans un contexte particulier composé de contraintes, entraînant un

rejet de la part du sujet. Alors pourquoi fait-il sans et comment ? Quelle sont les éléments qui invite l'individu à désavouer une technologie ? Mais désavouer une technologie ne signifie pas désavouer toutes les technologies. En effet, le non-usager peut également développer son propre système tout aussi complexe que l'objet du déni. Ce système alternatif peut-être de surcroît partagé par une communauté ayant les mêmes convictions, qu'elles soient issues d'un usage déçu du système de base ou bien de représentations intériorisées. Ceci reste néanmoins une manière d'exprimer le non-usage car il existe une pluralité de situations.

2.1.2. Type de non-usages

Nous pouvons néanmoins définir 3 types de non-usages : la non-adoption, la non-utilisation et la non-appropriation. La non-adoption vient en amont de toutes utilisations et se caractérise par le non-achat ou la non-consommation. La non-utilisation renvoie au non-emploi « physique » et « concret » de l'objet technique. Enfin, la non-appropriation se rapporte à l'absence de maîtrise technique et cognitive du dispositif (Boudokhane, 2006). Concernant notre étude, à savoir le non-usage des SI documentaires, nous nous intéresserons aux deux derniers types qui sont largement à l'œuvre dans les organisations.

Ces trois types s'inscrivent à fortiori dans un continuum selon le degré de pénétration d'une technologie dans une organisation ou un groupe social, voire dans l'activité d'un seul individu. En effet, la non-appropriation renvoie à une utilisation, une expérience de l'outil qui s'est conclue par un échec. Nous pouvons la rapporter à la notion d'acceptation ; tandis que la non-utilisation renvoie davantage un non-usage a priori, sans réelles expérimentation. Ce dernier type se rapproche de la notion d'acceptabilité que nous verrons en détail ultérieurement.

La suite de notre argumentation prendra cette direction en abordant la notion de non-usage sous l'angle d'un processus d'appropriation technologique en tant que phénomène progressif et complexe. Nous présenterons les modèles qui ont défini la notion d'acceptabilité pour dans un second temps exposer ceux qui ont construit la notion d'acceptation. Enfin, dans les deux dernières parties, nous terminerons sur notre exploration du processus d'appropriation en étudiant les conséquences de l'utilisation d'un dispositif et sa capacité à répondre aux besoins des usagers sur le long terme.

2.2. Processus d'acceptabilité

Cette première approche s'intéresse aux représentations des personnes face à une technologie future ou possible (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009). L'utilisateur est capable d'évaluer par anticipation le rapport couts/bénéfices sur un certain nombre d'éléments de la technologie.

Nielsen (1994) discerne « l'acceptabilité pratique » et « l'acceptabilité sociale ». Le premier concept concerne la relation entre les fonctionnalités de l'outil et sa facilité d'usage et y englobe donc l'utilisabilité et l'utilité. Le second, plus centré sur l'individu et son organisation, intègre les impressions, les attitudes, les contraintes sociales et normatives, le contexte organisationnel qui conduisent l'utilisateur à reconnaître l'utilisation d'un dispositif donné, à le détourner ou bien à le rejeter (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009).

L'acceptabilité pratique se fonde sur les propriétés du système et renvoie à deux notions : l'utilisabilité et l'utilité.

Ainsi, nous n'aborderons pas le non-usage par le biais des recherches sur les usages, mais par les théories de l'adoption technologiques.

2.2.1. Propriété du système : principes directeurs de l'acceptabilité pratique

↳ Utilisabilité

Il n'existe pas de définition unique de l'utilisabilité, Shackel la définit en 1991 comme la « capacité [d'un système], en termes fonctionnels humains, à permettre une utilisation facile et effective par une catégorie donnée d'utilisateurs, avec une formation et un support adapté, pour accomplir une catégorie donnée de tâches, à l'intérieur d'une catégorie spécifique de contextes ». La norme ISO 9241-11 datant de 1998 reprendra cette dernière définition pour définir l'utilisabilité : « Degré selon lequel un produit peut être utilisé, par des utilisateurs identifiés, pour atteindre des buts définis avec efficacité, efficience et satisfaction, dans un contexte d'utilisation spécifié ». Cette définition permet de mettre en exergue les trois composantes de l'utilisabilité : efficacité, efficience et satisfaction.

- Efficacité : renvoie à la notion de performance :
 - réussite à la tâche ;
 - qualité de la performance.

- Efficience : repose sur le rapport entre l'exécution d'une tâche et l'effort fourni pour accomplir celle-ci :
 - temps d'exécution ;
 - erreurs d'exécution ;
 - nombre d'opérations ;
 - charge cognitive dont la facilité d'apprentissage.

- Satisfaction : niveau suffisant de confort perçu par l'utilisateur.

L'utilisateur est ainsi mis au centre du processus d'analyse : la technologie doit s'adapter aux caractéristiques physiques et psychologiques de l'utilisateur.

Ergonomie

L'ergonomie a pour objectif d'assurer l'adéquation entre les caractéristiques des dispositifs ou des systèmes techniques et celles des utilisateurs, tant du point de vue de leur intégration technique et social que de leur appropriation. En d'autres termes, l'ergonomie consiste à améliorer les conditions du travail physique et cognitif en étudiant et fondant les facteurs d'amélioration sur le dispositif lui-même. L'ergonomie concède à l'objet ses capacités à répondre aux besoins des usagers et a fortiori son usage ou son non-usage. Par exemple, des procédures trop lourdes, une navigation peu intuitive peuvent freiner l'usage.

↳ **Utilité**

L'utilité du système s'attache moins aux propriétés fonctionnelles du dispositif mais à son insertion dans l'environnement de l'organisation. L'utilité peut se définir par la capacité du système à assurer la réalisation des tâches et plus largement des processus opérationnels d'une organisation. C'est l'adaptation d'une technologie aux caractéristiques du but à atteindre.

2.2.2. Principaux facteurs d'acceptabilité sociale

↳ Modèle d'Acceptation Technologique

En précisant ces deux notions, utilisabilité et utilité, nous pouvons rebondir sur le Modèle d'Acceptation Technologique (Technology Acceptance Model - TAM) développé par Davis (1989). Ce modèle insiste sur l'attitude dans la formation d'intention et repose sur deux éléments :

- l'utilité perçue qui est « le degré avec lequel une personne pense que l'utilisation d'un système améliore sa performance au travail » (Davis, 1989).
- la facilité d'utilisation perçue se rapporte « au degré auquel une personne pense que l'utilisation d'un système ne nécessite pas d'effort » (Davis, 1989). Ce principe fait écho à un calcul coûts/bénéfices perçus. Le choix d'un individu résulte d'un choix cognitif entre l'effort requis (facilité d'utilisation perçue) et la qualité de l'action ou de la décision (utilité perçue) (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009).

Selon cette dernière dimension, l'individu opère selon un *modus operandi* qui visera à évaluer la technologie en termes d'avantages et d'inconvénients. Nous comprenons donc que si les inconvénients sont supérieurs aux bénéfices perçus, la non-utilisation se développera plus facilement car l'individu considérera que le nouveau dispositif n'optimisera pas l'exécution de ses tâches.

↳ Satisfaction de l'utilisateur potentiel

Un utilisateur cherche avant tout à répondre à un besoin. De la même manière que la notion d'utilité développée dans le Modèle d'Acceptation Technologique, l'individu évalue le niveau de satisfaction que pourra lui concéder le dispositif en regard de ces besoins. Par cette évaluation, il tente de maximiser sa future satisfaction lors de l'utilisation. L'adaptation d'une technologie aux caractéristiques des besoins, du but à atteindre n'est donc pas une contingence mais une nécessité. Néanmoins, satisfaire ces besoins, peut se révéler difficile

pour les concepteurs, de part la complexité des attentes ou les tensions qui s'exercent entre des objectifs individuels, collectifs et organisationnels.

➤ **Circulation de l'information, des connaissances**

Utiliser un nouveau dispositif nécessite, dans la plupart des cas, d'acquérir un certain niveau de connaissance, notamment relatif aux logiciels applicatifs. Les informations reçues par le potentiel usager sont ainsi transformées en connaissance, exploitées puis communiquées éventuellement à une tierce personne. Ces connaissances forgent les perceptions de l'individu à l'égard de la technologie. Dans le cadre d'une implantation au sein d'une organisation, des démarches d'accompagnement au changement, de communication, de formation sont des supports de transmission des connaissances. Lorsque ces démarches font défaut, la probabilité qu'une situation de non-usage se déclare, est plus importante car l'individu ne se sentira pas impliqué dans un univers de savoirs et de savoirs-faires inhérents à la nouvelle application.

➤ **Facteur temps**

Le facteur temps est un élément récurrent qui intervient lors des refus pour l'exécution d'une tâche. Le salarié invoque le manque de temps, de disponibilités pour l'apprentissage d'une nouvelle technologie. En effet, c'est souvent la phase d'apprentissage qui est perçue comme chronophage. L'individu aura donc tendance à ne pas s'investir dans une telle démarche de peur de ne pas pouvoir gérer l'ensemble de ses tâches, en cours et à venir, additionnée à un apprentissage. Le second volet repose sur la perception que l'utilisation d'une technologie réalisera une tâche dans un temps plus long que l'ancien dispositif.

➤ **« Auto-efficacité »**

L'auto-efficacité repose sur la perception qu'une personne a d'elle-même, de ses capacités de réaction face à des situations rencontrées et à la manière qu'elle a de mener diverses activités. Nous sommes dans l'ordre de la croyance. Nous pouvons rapprocher ce principe de la confiance en soi. L'auto-efficacité oriente le niveau de motivation et le comportement de la personne, notamment en situation d'usage des technologies. Par exemple, un individu sous évaluant ses compétences informatiques pourra refuser l'utilisation d'une application

informatique sans que celui-ci l'ait réellement testée et par conséquent mis à l'épreuve ses propres capacités.

↳ **Apprentissage et expérience vicariant**

C'est la capacité d'observer un individu similaire à soi-même exécuter une activité donnée. Ainsi, devant un dispositif technique, l'individu peut apprendre ou faire l'expérience par soi-même, par observation comparatives des conduites d'autres personnes (Boudokhane, 2006). Son apprentissage et/ou son expérience sont remplacés par celles d'autrui. Dans le cas d'une confrontation à l'échec de l'observé, l'observateur peut déprécier ses sentiments à l'égard du dispositif pour à terme ne pas l'utiliser.

↳ **Variables sociodémographiques**

Nous retiendrons deux facteurs :

- **Âge** : la sensibilité aux technologies peut être liée à l'âge. En effet, la notion, certes discutable, introduite par Prensky de « digital native » ou « natif numérique » résume l'importance de l'âge dans la perception d'un dispositif technique. Selon ce concept, les personnes plus jeunes (issues des années 80 et 90) seront plus familières avec les nouvelles technologies que les personnes issues de générations antérieures.
- **Catégorie sociale et socioprofessionnelle** : de la même manière que l'âge, la catégorie sociale ou socioprofessionnelle influe sur les représentations qu'une personne peut se faire des TIC, qu'elle soit coutumière ou non. Les ouvriers auront un comportement plus en retrait vis-à-vis des TIC contrairement aux cadres par exemple. Ces perceptions sont en relation avec des facteurs et contraintes culturels et économiques qui rendent l'accès à ces technologies plus ou moins spontané.

Ces deux variables sociodémographiques ont surtout été étudiées dans des contextes plus larges d'introduction des TIC liés par exemple, à des populations scolaires ou issues d'un quartier spécifique. Néanmoins, il est possible d'observer ces variables au sein d'une entreprise. Des enquêtes, notamment mené par l'Insee ont témoigné de l'impact négatif d'une intégration des TIC sur les salariés « séniors ».

➤ Utilisation de technologies proches

La vision qu'une personne peut avoir d'un dispositif technique dépend de son utilisation de technologies proches, ayant un certain nombre de points communs avec la nouvelle technologie, tant au niveau de l'utilisabilité que de l'utilité. Pour un individu, cette utilisation préexistante accroît les possibilités de transferts des pratiques courantes vers le nouvel outil, favorisant de fait la future appropriation et réduisant le non-usage. Cependant, l'utilisation d'une technologie proche peut augmenter les effets de non-utilisation, surtout si le dispositif courant semble recouvrir plus d'avantage que le futur appareillage d'autant que l'individu aura une nature relativement comparative. Cette perception qu'un nouveau dispositif sera vecteur de nombreux inconvénients est accentuée par l'habitude du salarié vis-à-vis d'un objet dont il maîtrise ses nombreuses facettes.

➤ Notion d'habitude

La notion d'habitude est un élément central de l'acceptation technologique. Il détermine fortement le non-usage. L'habitude est un facteur qui surplombe de nombreuses perceptions. Elle est à rapprocher de notions telles que « représentations sociales », « idéologie » et « symbolique » car elle les conditionne en partie. L'habitude est une disposition acquise, relativement permanente et stable. Elle construit, en partie, un modèle de fonctionnement du dit dispositif et par extension des dispositifs similaires ayant la même fonction, voire de manière plus large aux dispositifs techniques. Ainsi, c'est en fonction de ce modèle que l'individu agit et prévoit ses futurs usages. Toutefois, cette représentation évolue et est dépendante d'un contexte et d'un cadre d'usage (Millerand, 2002).

➤ Représentations sociales

Les représentations mentales d'usagers de dispositifs techniques se révèlent la plupart du temps parcimonieuses, floues, voire erronées. Ces déformations sont liées à la sélection de certaines caractéristiques de la situation jugées pertinentes car elles sont centrales pour la réalisation des actions de l'individu (Millerand, 2002). De fait il se forge des modèles parfois incomplets qui omettent une partie de la situation. Ces modèles, de la même manière qu'ils

façonner les usages courants, orientent les attentes des usagers à l'égard des outils futurs ; si ces attentes sont jugées négatives, cela induit un potentiel non-usage.

Étudier les usages et a fortiori le non-usage, c'est tenter d'anticiper la manière dont les gens vont recourir ou pas à une technologie. Pour établir cette anticipation, il faut tenir compte de l'utilité, de l'utilisabilité et de l'acceptabilité sociale de la technologie.

L'analyse du processus d'acceptation des technologies se révèle donc déterminant pour comprendre les situations de non-usages d'un dispositif. Pour compléter les éléments théoriques précédemment énoncés et afin de bénéficier d'un maximum d'assises scientifiques pour notre étude de cas, nous nous intéresserons dans la partie suivante au modèle de résistance à l'innovation développé par Ram en 1987 dans son ouvrage *A model of innovation resistance*.

2.2.3. Résistance à l'innovation

Le modèle de Ram explore trois axes :

- les caractéristiques perçues de l'innovation ;
- les caractéristiques du consommateur, de l'utilisateur potentiel ;
- les caractéristiques des mécanismes de propagation.

↳ Caractéristiques perçues de l'innovation

Ram en redéfinissant les facteurs proposés par Rogers dans sa théorie de la diffusion de l'innovation, établit à son tour, différentes caractéristiques perçues de l'innovation en situation de résistance. Ainsi cette dernière sera forte si :

- le désavantage relatif perçu de la technologie est élevé ;
- elle est incompatible avec l'activité de l'utilisateur potentiel ;
- elle comporte plusieurs risques ;
- si les possibilités d'essai sont faibles ;
- si les possibilités de communicabilité sont également faibles.

↳ L'inconvénient perçu

L'inconvénient peut se révéler lorsque la technologie ne présente aucuns avantages par rapport aux autres dispositifs existants au niveau des fonctions et des services (Boudokhane, 2006).

↳ L'incompatibilité perçue

La compatibilité renvoie au degré avec lequel une innovation est perçue comme conforme aux valeurs existantes, aux expériences passées et aux besoins de l'utilisateur potentiel. En effet, si ce dernier doit réajuster de manière conséquente son activité, le dispositif pourra être non-utilisé. L'ancrage des savoir-faire acquis, les habitudes se révèlent donc des motifs importants du non-usage. L'inadéquation de l'outil avec les besoins est aussi une conséquence du non-usage.

↳ Les risques perçus

Les risques sont relatifs à un objet technique et peuvent déterminer le non-usage. Ils sont liés à des caractéristiques perçues par l'individu. Ram identifie plusieurs types de risque :

- risque fonctionnel ;
- risque physique et psychologique.
- risque social ;

Risque fonctionnel

Ce risque est lié aux performances incertaines de la technologie et la complexité de cette dernière. Selon Ram la complexité peut avoir deux dimensions : « complexité de l'idée » si le dispositif est facile à comprendre et « complexité de l'exécution » si la technologie est facile à mettre en application (Boudokhane, 2006).

Risque physique et psychologique

Ces risques sont liés à une certaine crainte vis-à-vis de la technologie, lorsqu'elle représente, par exemple, une perte de contrôle ou la peur de ne plus pouvoir travailler sans l'outil. Les risques sont toutefois multiples dépendamment à l'individu, à son expérience, à ses savoir-faire, etc.

Risque social

Le risque social peut se manifester par une détérioration du lien social lié, par exemple, à l'absence de communication interpersonnelle directe au profit d'une communication médiatisée et interfacée par l'objet technique. De la même manière que pour le risque physique et psychologique, les manifestations du risque social peuvent avoir des configurations variées.

↳ Les possibilités d'essai

Les possibilités d'essai font référence à la manière dont une technologie peut être facilement essayée par l'individu et aux impacts des risques perçus issus de cet essai.

↳ Les possibilités de communicabilité

C'est dans la perspective précédente que s'inscrit la communicabilité de l'innovation renvoyant à la facilité et à l'efficacité avec lesquelles les résultats de l'essai peuvent être communiqués par les adoptants aux non-usagers (Boudokhane, 2006).

En effet, l'innovation ne peut pas être imposée et repose sur les possibilités de l'examiner, de la tester, d'être formé à son utilisation et de bénéficier d'information à son égard afin de concéder à l'individu une visibilité sur cette dernière. La configuration de ces éléments peut ainsi faciliter son usage ou bien le freiner voire l'inhiber.

Ram ajoute d'autres caractéristiques révélées par Zaltman *et al.* (1973). Celles-ci reposent sur la réversibilité, c'est-à-dire la capacité d'un usager à stopper l'adoption, la réalisation qui renvoie à la vitesse dont l'usager recueille les bénéfices de l'innovation et enfin la facilité

avec laquelle l'innovation peut s'adapter aux besoins de l'utilisateur (Boutet & Trémenbert, 2009). Ces éléments sont déterminants dans l'apparition ou non de situation de non-usage.

↳ **Caractéristiques du consommateur, de l'utilisateur potentiel**

Le deuxième axe de l'étude de Ram concerne les caractéristiques propres à l'individu qui, conditionnant sa perception du dispositif, détermine l'usage ou alimente le rejet. Ils dépendent de sa personnalité, de ses valeurs, de sa perception du monde, de ses expériences – notamment en matière d'innovation –, de ses croyances, de ses habitudes, de sa motivation ou du manque de confiance en soi.

↳ **Caractéristiques des mécanismes de propagation**

Ram évoque enfin comme facteur de résistance à l'innovation, l'inefficacité des mécanismes de propagation de l'innovation dont il en identifie quatre caractéristiques : la clarté, la crédibilité, la capacité informative et l'attractivité des sources. Nous pouvons inclure dans les mécanismes de propagation, les démarches d'accompagnement au changement ou les plans de communication qui ont pour objectif la promotion d'un nouveau dispositif implanté dans une organisation. Ainsi, la performance de ses caractéristiques détermine la manière dont sera appréhendé un outil.

2.2.4. Jouissance et plaisir

A mi-chemin entre les perceptions de l'utilisateur et son expérience *in situ*, un corps de théories a utilisé comme critère, la satisfaction des usagers (Delone & McLean, 1992), en intégrant de leurs analyses, les écarts entre les attentes suscitées par la technologie avant son introduction et les perceptions que les utilisateurs en retirent pendant l'utilisation (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009). Dans cette recherche de la satisfaction, Moon et Kim (2001) ont introduit le concept de « jouissance » qui se définit par une croyance ou une motivation intérieure à utiliser les TIC (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009). Ainsi pour ces auteurs, la jouissance et la facilité d'utilisation seraient des facteurs dont l'importance est supérieure à l'utilité perçue. « Cela reviendrait à dire, en termes d'attitude, que les motivations intrinsèques (facilité, agréabilité, plaisir émotionnel) ont plus d'effet que les facteurs extrinsèques (atteinte de résultats techniques) » (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009, p. 360).

Dans le même ordre d'idée, Norman (2004) introduit le concept de plaisir ; il redéfinit les contours de l'ergonomie par la recherche de la satisfaction émotionnelle chez l'utilisateur dans la conception, notamment en provoquant les sensations de plaisirs lors de l'utilisation. Il avancera que les facteurs cognitifs et les facteurs émotionnels s'influencent mutuellement.

Selon ces modèles, l'individu ne fait plus intervenir l'atteinte de résultats ou ses capacités cognitives seules mais introduit ses qualités émotionnelles dans l'évaluation et l'utilisation d'une technologie. Il ne recherche pas seulement la satisfaction d'objectifs professionnels ou organisationnels mais d'objectifs plus intra-individuels (visuel, navigation, aspects collaboratif et relationnel, etc.). Il est certain que les réactions émotionnelles orientent l'utilisateur vers une non-utilisation, notamment si le nouveau dispositif entraîne de l'inconfort ou de l'énervement.

2.3. Processus d'acceptation

L'acceptation technologique se définit « comme le déploiement d'un ensemble de conduites réelles d'adoption mises en œuvre par l'individu et/ou un collectif, dans le cadre des activités effectives au sein de l'organisation » (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009, p. 362). Le processus d'acceptation révèle les perceptions d'un individu, d'un collectif ou d'une organisation, qui se modèlent au grè des situations quotidiennes d'utilisation d'une technologie. Ce processus est imbriqué dans un contexte de rapports humains, sociaux, organisationnel et culturel. En retour ces différentes entités réagissent et se repositionnent en fonction de la nouvelle configuration. Si celle-ci ne leur convient pas, ils peuvent « écartier la menace en refusant le nouveau dispositif » (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009, p. 362). Nous sommes dès lors dans une situation de non-utilisation.

2.3.1. Typologie des facteurs d'acceptation

Bobillier-Chaumon et Dubois dressent dans leur article *L'adoption des technologies en situation professionnelle : quelles articulations possibles entre acceptabilité et acceptation ?* (2009) une typologie des différents facteurs susceptibles de soutenir ou d'empêcher l'usage d'une technologie. Ils regrouperont ces facteurs selon leur origine : dimensions intra-individuelles, interindividuelles (collectifs et sociaux), métapersonnelles (socio-organisationnels), transpersonnelles (identitaires et professionnels), impersonnelles

(techniques et ergonomiques). Cette typologie est une source intéressante puisque qu'elle a été construite à partir des différents modèles et des différents travaux qui ont été faits sur la notion d'acceptation.

↳ Dimension intra-individuelle

Cette dimension intègre les différents facteurs qui représentent un coût pour l'individu et peuvent être d'ordre cognitif ou affectif.

- Charge cognitive : elle dépend de l'activité en cours et des caractéristiques des personnes ; elle demeure difficilement estimable *a priori*. Cette charge à trois origines :
 - La densification de l'activité, c'est-à-dire que l'individu a le sentiment d'avoir à exécuter de nombreuses tâches concourantes, concurrentes ou inachevées.
 - L'intensification de l'activité dans le cas où le nouveau dispositif requiert des compétences supplémentaires. Par exemple, la relation à un objet technique, entraîne une relation à un domaine de connaissance, dans notre cas l'informatique et, principalement la documentation. Appréhender de nouveaux savoirs implique souvent une surcharge cognitive.
 - La sollicitation insuffisante des compétences du salarié qui peut concéder à ce dernier l'impression d'être passif dans son activité.
- Charge affective : les coûts peuvent résulter d'un inconfort émotionnel ou lorsque le plaisir ou la satisfaction n'est pas assuré.

↳ Dimension interindividuelle

Les technologies affectent les relations entre individus au travail en redessinant les circuits d'information, en redéfinissant les relations hiérarchiques et en réorganisant les réseaux de travail. Pour éviter le délitement du lien social et la diminution du sentiment d'appartenance à un collectif de travail, les individus pourraient refuser la technologie pour se prémunir face à un danger de désorganisation, de déséquilibre. Ce refus pourrait intervenir aussi dans le cadre

d'une protection de la marge de manœuvre de l'individu ; en effet, introduire un système de *workflow* pourrait restreindre la capacité de décision d'un salarié.

↳ Dimension méta-individuelle

Cette dimension insiste sur les modifications du système de contrôle et d'autonomie des individus et sur leur réaction via l'introduction d'une technologie par l'organisation. Les auteurs distinguent deux facteurs : le surplus d'hétéronomie et l'autonomie imposée

- Le surplus d'hétéronomie intervient lorsque les règles, les procédures, les méthodes de travail sont imposées par l'organisation et donc extérieures à l'individu.

« L'individu peut alors se retrouver dans des activités instrumentalisées à prescriptions strictes où son rôle est de faire preuve de savoir-faire limités, de résoudre de manière répétitive des tâches » « Les technologies peuvent également être utilisées pour contrôler l'activité du salarié sur son lieu de travail, mais, hors de son lieu de travail » telle un « système panoptique » (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009, p. 367).

- L'autonomie imposée intervient quant à elle, à partir du moment où l'individu doit prendre seul l'initiative de ses démarches et actions de travail. Cette indépendance lorsqu'elle est imposée et subie, peut se révéler négative.

↳ Dimension transpersonnelle

La dimension transpersonnelle se base sur l'estimation subjective de l'individu envers la technologie et ce qu'elle pourrait mettre en valeur chez ce dernier. En d'autre terme « On ne s'approprie [et on n'accepte] que ce dans quoi on peut finalement se reconnaître » (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009, p. 369). Cette affirmation identitaire par la technologie s'inscrit dans une culture professionnelle particulière, avec ses savoir-être, ses savoir-faire et son pouvoir d'action possibles. Les auteurs ont défini deux type de facteur : la perte de sens au travail et la (re)qualification ou déqualification de l'individu.

- La perte de sens au travail se caractérise par une aliénation, une dépossession du travail de l'individu par sa dématérialisation et sa dissolution dans les processus de traitement et les

supports de médiations techniques. Cela a pour effet d'éloigner l'individu de son travail. La perte de sens peut également se manifester par l'obligation pour la personne, via les dispositifs techniques, d'exécuter des tâches qu'il réprouve ou bien de l'éloigner de son cœur de métier.

- La (re)qualification et la déqualification renvoi à l'ajout de valeur ajoutée ou au contraire à la perte de celle impulsée par les TIC dans le travail du salarié.

↳ Dimension impersonnelles

Cette dernière dimension se base sur la confiance que l'individu accorde au dispositif en situation d'usage. Cette confiance peut reposer sur la qualité, la fiabilité, la pertinence, les informations et les connaissances délivrées, etc. Par exemple, dans le cas où un outil subirait beaucoup de dysfonctionnement, entraînant de fait une surcharge de travail et/ou une perte de temps, altérerait la confiance à l'égard de cet outil et augmenterait les sentiments négatifs et donc les possibilités de non-usage.

2.3.2. Facteurs extrinsèques

De la même manière que le processus d'acceptabilité, l'individu agit dans un cadre collectif, au sein d'une organisation qui oriente l'utilisateur dans ses actions par ses normes, ses valeurs et ses objectifs, etc. Nous distinguerons trois niveaux d'influences :

- le cadre d'usage : cadre relativement stable dans le temps qui va au-delà de la simple période d'intégration technologique ;
- le contexte : cadre beaucoup plus mouvant qui dépend de l'activité quotidienne de l'organisation ;
- le cadre de fonctionnement : ce dernier niveau d'influence prend forme dans l'utilisation de l'objet technique.

↳ Cadre d'usage

Flichy (2008, p. 164) définit le cadre d'usage comme « celui qui décrit le type d'activités sociales proposées par la technique, qui la positionne dans l'éventail des pratiques sociales, des routines de la vie quotidienne, et précise les publics envisagés, les lieux et les situations où cette technique peut se déployer. Il indique également le sens social de cette technologie. » Le cadre d'usage a une double fonction, cognitive et symbolique. Il permet d'une part d'organiser la relation entre l'individu et l'objet technique, et les individus entre eux. D'autre part, il définit un cadre normatif et de signification permettant de repérer dans les relations des personnes aux objets et des personnes entre elles. Ce dernier cadre se définit dans les interactions. Toutefois le cadre d'usage recouvre des éléments cognitifs et symboliques plus généraux et stables et sont communs à un groupe social, une organisation, voire la société. Le cadre d'usage peut donc être indépendant du contexte qui lui est beaucoup plus mouvant. Le cadre d'usage définit un « ensemble d'usages standards autour desquels les usagers peuvent broder. [...] Ainsi, la stabilité du cadre ne s'oppose pas à la flexibilité des usages. [...] Le cadre ne détermine pas l'action, il l'ouvre. » (Flichy, 2008, p. 166). Les possibilités de non-usages interviennent donc et sont en partie déterminées par le cadre d'usage. Par exemple, une application collaborative qui réclame la présence de plusieurs acteurs mais dont la démarche de coordination globale (proximité entre services, ententes entre les personnes, etc.) fait défaut, pourra se voir rejetée au profit d'application dont le fonctionnement est plus individuel, quitte à altérer le processus métier correspondant.

↳ Contexte

Un dispositif ne prendra sens pour les usagers que dans un contexte réel d'usage. Il va être associée à des interprétations, à des contraintes organisationnelles qui vont le rendre plus ou moins acceptables selon des effets de valorisation ou de dévalorisations voire de court-circuitage avec l'activité de l'organisation.

↳ Cadre de fonctionnement

Prenons par exemple le cas d'un logiciel documentaire qui réclame lors de son usage la connaissance d'une terminologie propre à la documentation, telle les termes de thésaurus, descripteur, notice bibliographique, etc. L'utilisateur non-spécialiste rejettera donc plus

facilement cet outil dont le cadre de fonctionnement oblige à mobiliser un savoir particulier, dont un vocabulaire spécifique pour utiliser l'application.

2.4. Conséquences de l'expérience utilisateur

Les constats de l'inadéquation entre usages prescrits (anticipés) et usages réels (constatés) ont fait apparaître une multitude de pratiques « déviantes » qui correspondent à de véritables intentions.

Le non-usage d'un dispositif ne résulte pas obligatoirement par un refus complet de toutes technologies. En effet, lorsqu'un outil n'est pas conforme aux objectifs des salariés concernés, à leurs besoins, ces derniers peuvent entreprendre la mise en conformité du dit dispositif, en élaborant de nouvelles procédures, par exemple ou bien en produisant un dispositif alternatif répondant mieux aux exigences des usagers. Ces renégociations de l'environnement de travail et de ses supports techniques renvoient à plusieurs notions dont le braconnage, le bricolage, le détournement d'usage, le non-usage, les systèmes d'informations personnels, etc.

2.4.1. Inadéquation entre l'usage prescrit et l'usage réel

Les dispositifs techniques façonnent des attentes vis-à-vis des usagers en leur prescrivant un certain type de comportement qui exige la connaissance de ses codes techniques, sémiotiques, sémantiques et organisationnels (Guyot, 2009). Cette prescription d'usage peut enfermer l'individu dans un carcan de pratiques professionnelles qui ne correspondent pas à la réalité de ses propres pratiques. Il peut donc chercher à contourner ses usages prescrits en produisant un système alternatif.

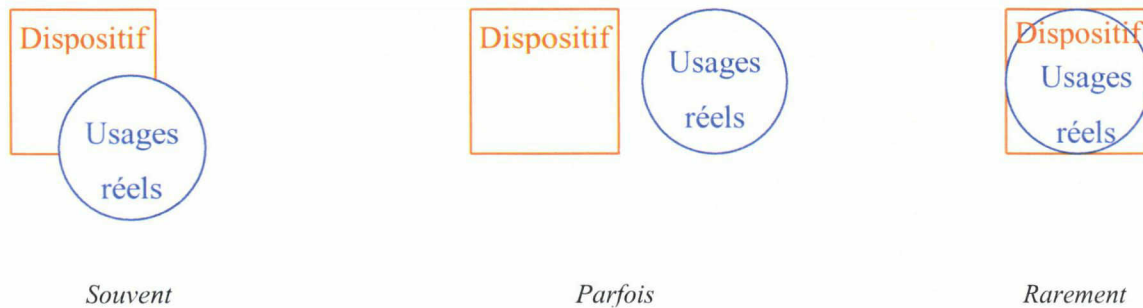


Figure 1 - Situation de concordance entre le dispositif et les usages réels ¹

Ce schéma représente succinctement les trois possibilités de relation entre le dispositif et les usages réels. Un écart qu'il soit partiel ou total est fréquent, contrairement à l'adéquation totale qui est plutôt rare.

2.4.2. Faible retour sur investissement perçu par le producteur

Le manque de retour sur investissement peut se manifester après une certaine période d'utilisation. Il se présente par de faibles avantages perceptibles par l'utilisateur. Conséquemment, la technologie n'a pas d'incidence concrète et visible sur l'activité de ce dernier afin de favoriser son efficacité, son efficience et sa satisfaction au travail. Il s'agit dans ce cas d'une perception de l'utilisateur sur la relation de la technologie avec son activité après une durée particulière évaluée souvent par l'individu lui-même. Cette perception est amplifiée lorsque les coûts engendrés par le dispositif sont davantage tangibles (bugs, longueurs d'exécutions, etc.). En réaction, l'utilisateur pourra délaisser l'application au profit d'une autre.

Dans le cas des systèmes d'information documentaire, il est vrai que les effets sont visibles à plus long terme ce qui accentue les difficultés d'implantation de ces derniers dans une activité donnée. Nous retiendrons que « le travail réalisé par un service documentation a en effet bien souvent un impact indirect ou à plus long terme. Il génère immédiatement des coûts mais pour

¹ Rocher O. (2003)

des « bénéfiques » subjectifs, indirects et décalés dans le temps »². La probabilité de naissance d'une non-appropriation semble donc plus importante avec les outils documentaires.

2.4.3. Évolution de l'activité mais pas de l'organisation ou du système

L'activité des salarié évolue rapidement dans le temps mais l'organisation n'évolue quant à elle pas de la même manière. Effectivement, celle-ci n'a pas le temps, ni les moyens de s'adapter aussi rapidement aux changements. Ainsi le fonctionnement organisationnel, dont la réactivité est plus lente, incite les usagers à modifier le système pour l'adapter à leur situation de travail et donc à leurs besoins. Ils y sont contraints implicitement pour rester efficaces. Cette capacité d'adaptation devient alors une compétence (Comtet, 2009).

2.4.4. Système d'information alternatif

Le non-usage se manifeste par diverses formes dont la création de dispositifs alternatifs. Il a pour objectif de répondre aux attentes engagées dans la technologie initiale qui n'a pas su satisfaire ses utilisateurs et de palier aux dysfonctionnements rencontrés lors de son utilisation.

↳ Permet de rester efficace

Le facteur principal de constitution des systèmes alternatifs repose sur l'obligation pour le salarié de rester efficace et d'innover au cours de son activité professionnelle. Le système alternatif devient un moyen d'action réactif et efficient car basé sur l'improvisation et l'immédiateté. L'individu peut donc faire face à des contextes mouvants dont le délai d'exécution des tâches est parfois bref, dans un contexte où le dispositif courant ne répond pas à ces exigences.

² Martin I., Mesloub H., Muet F. et Pellat C., L'externalisation : quels impacts pour les professionnels de l'information-documentation ?, *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2004/6, Volume 41, p. 334-338.

↳ Favorise l'autonomie et la marge de manœuvre

Comme nous l'avons plus haut chez Bobillier-Chaumon & Dubois (2009) dans leur typologie des facteurs d'acceptation, le surplus d'hétéronomie contraint l'utilisateur à reprendre la main sur son travail et à développer son autonomie et sa marge de manœuvre. La constitution de système alternatif est, pour les individus, une excellente réponse à ce délitement. En produisant son propre outil, il redevient un acteur actif en maîtrisant les maillons du processus métiers.

↳ Caractéristiques du SI alternatif

Afin de mieux appréhender ce concept de système alternatif, nous allons l'aborder sous quatre angles, composés de plusieurs dimensions :

- au niveau de la complication du système ;
- approche par l'usage qu'il soit collectif et/ou personnel ;
- concernant le degré de légitimité ;
- par rapport à sa capacité d'assurer la totalité ou une partie du processus.

↳ Complication du système

Le système alternatif repose-t-il sur une nouvelle application de type progiciel ou sur un système « bricolé » de type Explorateur Windows, documents Words, Excel, etc.

La complication du système alternatif est variable. Le degré de complication se définit par son architecture, par le nombre d'interactions, de paramètres, de variables. Par exemple, l'utilisation d'un progiciel de gestion des contenus de type Enterprise Content Management System (ECMS) constituera un système compliqué à la différence de recourir à une succession de répertoires dont la rigueur de classement s'impose uniquement au niveau supérieur de l'arborescence. Un dispositif alternatif tend souvent vers la simplicité car il se construit *a posteriori*, c'est-à-dire pendant l'activité à la manière d'une concrétion calcaire qui ne prend forme que dans l'action.

↳ SI alternatif collectif et/ou système personnel

SIP ou SI collectif

La constitution des systèmes alternatifs peut résulter d'une dynamique personnelle ou bien collective. Dans les deux cas, il s'agit de créer un système de proximité, en phase avec l'activité de l'individu ou d'un groupe d'individus. Dans le cas d'un système personnel, le salarié développe le plus souvent sur son poste personnel, des méthodes qui lui font sens à l'instar des agencements de dossiers qui s'organisent selon un classement que seul le propriétaire peut comprendre lorsque les entrepôts communs (serveurs communs) deviennent incompréhensibles pour ce dernier. En effet, les systèmes strictement personnels servent généralement à contourner des dispositifs supports pour l'organisation qui n'intègre pas une dimension collective. Lorsqu'il s'agit de contourner des systèmes plus compliqués et largement collectifs dont les dysfonctionnements sont reconnus, le dispositif alternatif se constitue autour d'un ensemble d'individus car ce dernier est reconnu comme utile à tous, permettant de rester efficace afin d'atteindre les objectifs individuels et organisationnels.

SI alternatif à la fois collectif et personnel

L'usage d'un système alternatif peut être partagé entre un dispositif personnel et collectif. Ce cas de figure arbore différentes formes. D'une part l'outil personnel et collectif évolue dans des espaces bien distincts, d'autre part, ils peuvent évoluer sur un même espace. Dans la première situation, nous relèverons les problématiques de partage car souvent un système personnel peut se révéler utile au groupe. Le déversement du personnel dans le collectif est souvent problématique car les logiques des uns ne sont pas celles des autres surtout lorsque l'individu constitue ses propres méthodes hors de tout cadre normatif. Le système personnel est aussi un moyen pour le salarié de conserver un certain pouvoir, une certaine autonomie sur les autres membres de l'organisation, ainsi le partage n'est pas toujours bien perçu. Dans la seconde situation, il s'agit d'un dispositif hétérogène où méthodes personnelles côtoient les schémas collectifs. Pour rester dans le cadre de l'activité informationnelle, nous trouverons par exemple des entrepôts de données ou les règles de classement et de nommage, basés sur des principes collectifs se mêlent aux techniques individuelles. Ce type de fonctionnement accroît très souvent l'incohérence du système et son échec.

▾ Degré de légitimité

SI légitime

Dans le cadre d'une prise de conscience commune des difficultés rencontrées par le dispositif courant, la légitimité du SI alternatif (le plus souvent collectif) à l'égard des salariés et des responsables peut être rapide. Cette situation est alors propice au changement de SI, le courant venant se substituer à l'alternatif. Par ailleurs, il est possible que le système alternatif soit reconnu mais ne remplace pas le dispositif de base, ainsi il évolue dans un même espace, l'un prenant parfois l'ascendant sur l'autre, réduisant ce dernier à l'état d'objet mort.

Dans le cas d'un fonctionnement bilatéral, c'est-à-dire que les deux systèmes sont reconnus par l'organisation, des incohérences peuvent survenir pour l'exécution des tâches, les salariés ne sachant plus à quel moyen se vouer. Cette incohérence peut-être accentuée lorsque différents acteurs (issus ou non du même service) intervenant sur un même processus, n'utilisent pas le même dispositif. L'exécution des tâches et la circulation de l'information en sont d'autant plus altérées.

SI illégitime

Un SI illégitime peut être considéré comme une création affranchie de toutes communications et de toutes reconnaissances avec et entre les membres de l'organisation, qu'elles soient verticales (supérieurs hiérarchiques) ou horizontales (collègues de travail). Nous retrouvons principalement dans ce cas de figure les SIP, néanmoins, plusieurs salariés peuvent constituer un SI commun sans pour autant bénéficier d'une reconnaissance au sein de l'organisation.

Les réactions peuvent être triples, d'une part un SI qui n'est pas reconnu peut entraîner des tensions au sein de l'organisation entre les réfractaires au dispositif courant et ses affiliés (représentés par les utilisateurs et/ou les strates supérieures de l'organisation). D'autre part le SI alternatif peut évoluer sans qu'aucune réaction n'émerge. Enfin dans une troisième dimension, le dispositif de substitution a la capacité d'atteindre un certain niveau de légitimité jusqu'à être reconnu par les pairs.

➤ Soutient du processus métier

SI alternatif assurant la totalité du processus

Le niveau d'implication du dispositif alternatif dans le processus dépend largement de sa légitimité. En effet, une technologie qui reçoit l'approbation d'une communauté de personnes est utilisée largement pour couvrir l'ensemble du processus métier au détriment du système initial.

SI « officiel » et alternatif assurant chacun une partie du processus et pouvant parfois se court-circuiter.

Lorsque la présence du SI alternatif dans l'organisation est plus ambiguë, plus floue, celui-ci ne supporte pas toujours l'ensemble du processus. Il fonctionne en parallèle du dispositif courant. Le basculement d'un outil à l'autre est rarement explicite et les erreurs se glissent fréquemment au cours du processus. L'effort cognitif des individus devient donc plus important et la perte de temps est intensifiée. L'exécution du processus n'est alors plus optimale.

➤ Échec du dispositif alternatif

Évoluer dans un environnement où plusieurs systèmes se côtoient, crée des tensions entre les attentes et les modes de fonctionnement des personnes et celles de l'organisation. Par exemple, des tensions peuvent se produire entre les individus car ils ont la double charge d'alimenter un réservoir d'information et le fait de les exploiter. Cette double fonction peut parfois ne pas être assurée par tous les acteurs créant de fait des tensions car l'implication de chacun n'est pas optimale et homogène. Il peut par ailleurs exister des tensions entre les objectifs collectifs et les attentes de l'utilisateur.

Un dispositif alternatif a notamment pour objectif de soulager l'individu d'une surcharge cognitive en situation de travail avec l'outil initial. Cependant comme nous l'avons vu, les systèmes de contournement se créent souvent dans l'action au détriment de normes d'usage. Ainsi, il se peut que le système devienne un agencement irrégulier de blocs, de ramifications qui font perdre toutes cohérences à la structure du système. Dans ce cas, l'individu risque

d'augmenter ses efforts cognitifs adossés à des conséquences chronophages au niveau de l'activité. La force originelle de l'application alternative qui était son adéquation avec les besoins des usagers, est ainsi écartée.

Ainsi, la multiplicité des dispositifs hétérogènes dont les principes de fonctionnement sont informels, peuvent entraîner l'échec du dispositif alternatif. De surcroît, le système alternatif peut reproduire les dysfonctionnements du système abandonné selon d'autres configurations. Les facteurs d'échec sont nombreux.

Nous sommes conscients que parmi les modèles exposés précédemment, de nombreux principes et concepts sont redondants ; ils sont abordés et décrits parfois différemment selon les auteurs. Mais il convenait pour nous de bien les comprendre afin de pénétrer de manière raisonnée dans notre analyse de terrain.

3. RÉCIT D'EXPÉRIENCE, LE CAS DE VILOGIA

En s'appuyant sur les éléments théoriques précédemment évoqués, nous avons mené un travail exploratoire au sein du bailleur social Vilogia. L'objectif fut de faire émerger les freins, les représentations et les attentes des salariés dans leurs rapports aux dispositifs de gestion des photographies. Ces dispositifs sont au nombre de deux et ont été analysés conjointement. Le premier se présente sous forme d'une application documentaire dont l'usage est prescrit par le service documentation (logiciel Gestdoc). Ce dernier a subi un rejet de la part des usagers. Le second construit par les usagers, s'appui sur l'Explorateur Windows et est géré par le service communication (serveur (L :)) qui est le principal consommateur de photographies.

Ce travail nous a permis de comprendre les enjeux du non-usage et les dynamiques de réajustement des dispositifs techniques à travers la création de nouveaux supports de travail pour les salariés.

Méthodologie d'analyse

Pour mener à bien ce projet, nous avons délimité notre objet d'étude sur la base technique et socio-organisationnelle de la gestion des photos. Ainsi, nous nous sommes intéressés au service documentation, gestionnaire reconnu des clichés et au service communication.

Pour répondre à notre problématique, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de tous les salariés des services concernés. Nous avons appuyé ces éléments discursifs par des observations *in situ* des pratiques professionnelles de ces derniers. Enfin, nous avons exploré les dispositifs pour en dégager les caractéristiques d'utilisabilité et d'utilité.

Chaque entretien se scindait en 3 grandes parties. En premier lieu, il s'agissait de faire l'état des lieux des pratiques actuelles, notamment avec le système alternatif. Nous pouvions d'autre part appréhender la relation de l'individu au dispositif. En second lieu, nous avons tenté de saisir les conditions d'échec de l'application documentaire promue par le service documentation. Enfin, en troisième lieu, il a fallu discerner les attentes et les perspectives des salariés en matière de gestion des photos. Nous avons été particulièrement sensibles lors des

entretiens à l'articulation entre les deux dispositifs en situation de travail et au basculement de l'un à l'autre.

Nous avons rencontré 10 personnes du service communication et 3 du service documentation. Seuls 5 sur les 10 personnes rencontrées du service communication, ont un jour utilisé la photothèque rejetée. Toutefois, leur témoignage a soulevé l'importance des représentations.

La présentation de notre travail s'articule autour de trois parties. Dans un premier temps, nous analyserons notre objet sous l'angle du processus d'acceptabilité. Dans un second temps, nous détaillerons les dysfonctionnements rencontrés par les salariés lors de l'usage. Dans un troisième temps, nous expliciterons le processus de passage d'un dispositif à l'autre pour terminer sur les limites du système alternatif.

3.1. Processus d'acceptabilité du système courant : de l'utilisation à la représentation

3.1.1. Conception du système et première intégration dans la vie des salariés

Le processus documentaire de gestion des photographies est prédéfini, c'est-à-dire que la circulation de l'information définie *a priori*, se compose de procédures peu flexibles et linéaires.

Au niveau de l'utilité perçue du dispositif, il s'intégrait parfaitement dans un contexte où les salariés du service communication exprimaient un besoin de gérer efficacement leurs photographies de manière à éviter tous les tracas du quotidien comme la perte de photos, les recherches longues parfois infructueuses, etc. Le système permettait de surcroît de faciliter le partage par une centralisation des ressources ou d'obtenir les informations nécessaires (titre, auteur, date, droit d'auteur, etc.) à l'exploitation d'une ou plusieurs photos. L'utilité du logiciel était donc en adéquation avec les besoins de potentiels usagers.

Cependant, l'utilisabilité de l'outil a été pensée par les documentalistes. Il y a eu sensiblement peu de consultation des futurs utilisateurs. Ainsi des principes documentaires forts ont été prescrits aux usagers. Ces derniers, n'ayant aucune compétences documentaires avaient tout intérêt à refuser cet outil car les difficultés d'usages pourraient vite advenir. Pourtant, la première introduction du dispositif n'a pas essuyé d'emblée un non-usage compte tenu de la

demande effective des communicants. En effet, le besoin dominait l'appréhension, si appréhension il y avait.

Pourquoi, dans un premier temps, l'introduction (il y a environ dix ans) du logiciel s'est faite sans heurt ? La raison principale réside dans le fait que ce nouveau support technique n'intervenait dans aucun processus métier déjà bien ancré. Il dépendait d'un besoin exprimé qui jusqu'alors n'avait pas été satisfait. Les perceptions des individus étaient donc peu développées car elles ne pouvaient pas se rattacher à des situations existantes ou connues.

3.1.2. Interactions homme-machine et homme-homme

Ainsi, le processus d'acceptabilité tel que nous l'avons expliqué précédemment n'a pris forme qu'après utilisation des premiers usagers. Comme nous le mentionnions, ce processus est progressif ; il n'a été effectif que lorsque certains utilisateurs ont pu transmettre à leur pair leur expérience du dispositif. Nous pouvons affirmer donc qu'au sein de notre objet d'étude, le processus d'acceptabilité ne s'est développé que dans les relations à autrui et les perceptions n'ont pas émané chez l'individu de manière intrinsèque. L'acceptabilité et l'acceptation sont donc deux processus entrelacés. Nous pouvons introduire la notion « d'expérience vicariante » pour expliquer ce phénomène. Autrement dit, un usager fait l'expérience d'un dispositif et transmet à une tierce personne le résultat de cette expérience. Cette dernière se fonde alors sur une représentation du dit dispositif : « Je n'ai pas essayé mais on m'a dit qu'il était difficile de retrouver des photos ».

Le manque de communication a largement favorisé la dégradation du processus d'acceptabilité. La photothèque sous Gestdoc a été lancée en 2001. Pour gagner en visibilité, celle-ci était présentée comme une ressource complémentaire au service documentaire traditionnel. Ainsi chaque nouveau collaborateur pouvait recevoir un descriptif de la photothèque en même temps que la présentation globale du service documentation. Cependant, selon les nouveaux collaborateurs, aucune présentation ne leur a été faite. Elle ne bénéficie donc d'aucune visibilité aujourd'hui.

En outre la photothèque est assujettie à ses défauts de fonctionnement et sa valeur ajoutée se voit dépréciée. Gestdoc fait donc face à une mauvaise presse face à ses utilisateurs et essuie

des a priori vis-à-vis des nouveaux arrivants en communication, ne les incitant pas à utiliser spontanément la photothèque du service documentation.

3.2. Le SI courant, un dispositif qui se fait l'écho du concepteur : motif d'un non-usage

3.2.1. Développement d'un contexte de travail particulier

En communication, quelque soit le support ou l'enjeu : il y a le visuel (illustration, photo, dessin, etc.) et l'écrit. Entre ces deux ingrédients indispensables il y a l'ordinateur qui permet de faire la jonction. Les photos sont donc au cœur du métier de chargé de communication. La réalisation des tâches s'exécute avec des délais très courts. Il travaille également sur plusieurs dossiers en même temps. De ce fait, les procédures métiers sont mouvantes, elles s'écrivent et se réécrivent sans arrêt, environ tous les deux ans. Comme de nombreux métiers, les acteurs ne sont jamais à 100% dans le cadre des processus. Ils préexistent des basiques métiers, des basiques managements. Par ailleurs il y a peu de transmission des procédures, des pratiques et des usages ; ils sont soumis aux évolutions conjoncturelles (mobilités professionnelles, départs à la retraite, etc.).

Le contexte de travail du service communication en matière de gestion de photographie se trouve en décalage par rapport aux usages prescrits par le service documentaire à travers Gestdoc. Succinctement, Gestdoc invite à respecter des procédures de gestion lourdes qui ne coïncident pas avec le cadre d'usage des communicants dont la rapidité, la flexibilité et l'adaptabilité à un contexte mouvant sont les principes directeurs. De plus, le producteur qui est à la fois utilisateur sera d'autant plus tenté de contourner le système documentaire. C'est un cadre d'usage qui a été observé au service communication d'Auchan. De la même manière, les acteurs étant à la fois producteur et utilisateur des photos contournaient régulièrement leur logiciel de gestion pour s'en servir uniquement comme espace de stockage.

Les agents producteurs et utilisateurs ont créé leur propre système, plus pratique, individuel et partagé. La photothèque communication actuelle a été mise en place récemment, au mois de février 2010, afin de rassembler les clichés des acteurs du service sur un serveur. Un serveur (L :) est un espace informatique partagé, dont l'accès est restreint à un service. Dans le cas de la Communication, les collaborateurs y intègrent leurs documents de travail dont les

photographies produites en interne et en externe. Au sein de cet espace, de nombreux répertoires se jouxtent.

Effectivement, le processus de gestion des photos du service communication est connoté comme flou. Autrement dit, ce processus possède *a priori* un objectif (bénéficiaire de photos pour alimenter les supports de communication), des acteurs ou des types d'acteurs (photographes, chargés de communication, etc.), des droits d'accès à l'information (serveurs (L :)), mais la circulation de l'information et les règles de gestion ne sont pas définies *a priori*. Elles se composent, se déforment et se réajustent en fonction des évolutions du service et des tâches qui lui incombent.

Il y donc actuellement deux systèmes de gestion : l'un proprement documentaire géré par la documentation, le logiciel Gestdoc ; l'autre utilisé par la communication contenu sur le serveur (L :). Les usagers ciblés ont donc reporté leur gestion des photos vers un outil plus adapté.

3.2.2. Des besoins qui ne sont pas satisfaits

La partie suivante fait état des causes principales évoquées par les usagers lors de leurs expériences avec le dispositif Gestdoc. Ces constats traduisent l'incompatibilité entre un système et des attentes spécifiques.

↳ Constitution des notices

Cette procédure d'intégration des photographies s'est affirmée comme « l'élément déclencheur » de la paralysie de la photothèque sous Gestdoc. En effet, les procédures qui ont été mises en place se sont révélées trop contraignantes et surtout chronophages. Au cœur de cette apraxie documentaire, il y a donc le temps important engagé pour saisir les notices. Les agents verseurs ont largement mis en avant pour cette surconsommation de minutes, le nombre de champs et leur complexité ajoutés aux étapes de validation. Pourtant le principe de validation des notices était le garant de la cohérence de notices, cet enchaînement d'étapes s'affirmait donc comme un garde-fou photothèque. Voici les principaux défauts relevés :

- champs parfois compliqués dont l'intérêt est souvent mal compris ;
- Le temps nécessaire à la saisie des notices était trop volumineux ;
- Le processus photothèque était collaboratif mais il était linéaire, soumis à plusieurs étapes de validation : délais d'attente entre l'exécution des notices et leur validation ; temps d'attente entre la réception et la disponibilité des photos ;
- Défaut de fluidification des flux d'informations pour la saisie de certains champs.

↳ Recherche

Les démarches de recherche prescrit par Gestdoc ne semblent pas pertinentes auprès des usagers :

- recherches infructueuses : nombre de résultats, appréhension de ces derniers et accès aux photos ;
- incompréhension des thématiques de recherche, augmentation de l'effort cognitif ;
- perte de temps ;
- désintéressement de la base par les usagers ;
- du point de vue des documentalistes, il y a une crainte de ne pas répondre à la requête de l'utilisateur dans un délai restreint et de manière pertinente et de ne pas fournir un service optimal.

↳ Défaut d'ergonomie

Nous voyons intervenir ici un manque de pertinence et de consistance de la forme. En effet, l'interface utilisateur a été relevée comme peu ergonomique et intuitive adossée à un manque crucial de convivialité graphique. De surcroît, la charte graphique employée par le système n'est pas adaptée à l'identité visuelle de Vilogia, contrairement à l'Intranet par exemple.

Voici les principales critiques exprimées liées à l'interface :

- navigation peu intuitive ;
- les éléments graphiques et textuels (boutons, icônes, menus, etc.) ne signifient pas leur usage : manque d'affordance pour les éléments d'action ;

- l'accumulation d'éléments textuels (champs sur les notices, résultats de recherche, etc.) altère la lisibilité ;
- usage procédural : enchaînement d'actes de validation pour obtenir un résultat (moteur de recherche), absence de raccourcis claviers.

Nous avons vu depuis le début de ce dossier que plusieurs acteurs de deux services différents travaillent sur la photothèque Gestdoc ; il y a donc, par essence, des besoins différents au sein d'un outil peu différencié. En effet, la base Gestdoc est adaptée pour des administrateurs familiers avec les usages documentaires mais elle ne l'est pas pour des utilisateurs dont les compétences documentaires des usagers sont quasiment inexistantes et qui sont à la recherche d'application de type web tel le moteur de recherche Google ou le « drag and drop » traditionnel. Il y a par exemple beaucoup trop d'informations, de démarches pour accéder à une ressource, de contenus sous forme documentaire, etc. La discordance entre un outil, ses procédures de type documentaire et les besoins courants, ont entraîné un désintéressement des usagers. Ainsi, les usagers ont développé parallèlement d'autres pratiques sensiblement mieux adaptées à leurs attentes quotidiennes. Le système courant se situe sur le serveur (L :), au sein d'un répertoire identifié par le service communication. La photothèque sous Gestdoc est devenue le système parallèle face au serveur (L :). Spontanément, les utilisateurs de la photothèque effectuent leur démarche d'intégration et de recherche directement dans la photothèque communication. Aujourd'hui, les individus ne vont pas dans la photothèque Gestdoc de manière autonome, ils font appel aux documentalistes pour effectuer des recherches, principalement de photographies historiques.

A l'usage, la photothèque dans Gestdoc a montré ses limites. C'est un très bon outil pour les documentalistes mais elle n'est pas adaptée aux usagers. Il y a une incompatibilité de langage et de pratiques car les finalités sont différentes : le service communication a besoin d'une exploitation rapide, fluide, simple et « très jetable » des photographies. La photothèque sous Gestdoc semble assurer des fonctions d'entreposage, d'inventorisation, de classement à défaut d'animer la consultation des photographies. La paralysie de la photothèque est le fruit d'un ensemble de facteurs qui ont conjointement altéré le système en place, dépréciant de fait la confiance accordée, son utilisation et détournant les usages vers le serveur (L :). De plus, l'effort humain qui est fait pour le fonctionnement de la photothèque est supérieur aux bénéfices obtenus. Nous retrouvons ce rapport qu'établit l'utilisateur entre les bénéfices obtenus

et les couts engendrés en situation de travail. Le dispositif précédemment étudié a développé une dynamique de non-utilisation au sein du service communication.

3.3. Le processus de développement d'un espace non encore totalement normalisé

3.3.1. Des espaces dans lequel les acteurs traduisent et adaptent leurs stratégies

➤ Constituer de nouveaux processus plus flexibles et adaptés : moyen d'action réactif au sein de l'organisation

Privilégier le stockage sur l'Explorateur Windows est pour le communicant un gage de maîtrise total du fonds et de réponse à un besoin d'immédiateté. En effet, pourquoi perdre du temps à intégrer les photographies dans le logiciel documentaire et à en perdre de nouveau pour y accéder alors qu'il peut y avoir accès directement sur son poste de travail. De plus, le commanditaire ou le producteur de photographies est, comme nous l'avons vu, souvent l'utilisateur de ces mêmes photographies. L'intégration et la recherche de photos semblent être sensiblement plus rapides qu'avec le dispositif Gestdoc. Cette démarche relativement cursive, flexible et adaptée au contexte d'immédiateté est l'élément central de l'argumentaire des personnes interrogées en faveur de la photothèque communication sur le serveur (L :).

➤ Accroître la marge d'autonomie de l'acteur

Le surplus d'hétéronomie qui était à l'œuvre lors de l'utilisation de Gestdoc a poussé l'individu à produire un système où, à l'inverse, son autonomie pourrait s'exprimer pleinement. Il peut ainsi constituer ses propres répertoires, intégrer ses photos à un système qu'il comprend et qu'il maîtrise, soit qu'il lui fait sens dans son activité. Les acteurs ne sont plus soumis à des procédures rigides et éloignées de ses méthodes qui le limitaient dans ses actions (par exemple, l'obligation sous Gestdoc, de faire des demandes de prêt, de se soustraire à un système de classement dont la signification et la hiérarchie n'est pas saisie, etc.).

3.3.2. Les limites de fonctionnement d'un système « artisanal »

↳ La simplicité au détriment de l'efficacité

Nous nous sommes aperçu qu'un outil dont la simplicité est une évidence est parfois mieux perçu qu'un outil complexe même dans le cas où ce dernier bénéficie d'une efficacité supérieure au dispositif facile d'utilisation. Trois raisons ont été recensées :

- L'objectif du dispositif n'a pas été clairement explicité auprès des usagers, ainsi il ne leur fait pas sens. L'utilité qui s'en dégage n'est pas cohérente avec les objectifs de l'individu.
- Le retour sur investissement est difficilement perceptible après utilisation, parce que les avantages n'ont pas de lien direct avec leur activité (des photos avec une notice complète semblent plus appréciées par le service documentation) et qu'ils peuvent prendre formes sur le long terme.
- Les difficultés d'usages sont trop importantes pour dévoiler les avantages concrets du dispositif. Ils se trouvent donc masqués par l'effort cognitif et l'inconfort émotionnel qu'il suscite.

↳ Dysfonctionnements du système alternatif

Un traitement documentaire inexistant

La création de l'arborescence n'est pas soumise à une formalisation documentaire, elle a été créée par et pour les communicants. Néanmoins, même si le nommage des éléments de l'arborescence reprend la terminologie courante, l'absence de langage contrôlé et d'indexation altère l'évolution de l'arbre. La création de nouvelles ramifications peut être soumise au point de vue de l'individu et/ou au projet qu'il anime. La création de répertoires spécifiques initiée par des individus isolés repose manifestement sur ses capacités « instinctives » et mnémoriques pour satisfaire ses futures recherches. Pareillement le classement de nouvelles photos dans l'arborescence existante est soumis aux mêmes problématiques de point de vue et de mémorisation de l'emplacement des images.

Malgré les précautions prises pour se prémunir contre l'appauvrissement de la visibilité de l'information, des constats sont à émettre sur la déperdition de celle-ci :

- Recherche laborieuse : le temps consacré à la recherche peut rapidement augmenter en raison de plusieurs facteurs :
 - Arborescence et intitulés non significatifs : conjointement à l'absence de classement formel, au défaut d'indexation et à la carence de principes de nommage des fichiers, une large partie des personnes interrogées ont manifesté l'incompréhension qui pouvait parfois régner en navigant dans l'arborescence à la recherche d'une photo qu'ils n'auraient pas produite. Cet état renforce les efforts de recherche et altère la fluidité du système.
 - Pas de vue d'ensemble de l'information : le système actuel n'offre pas une vue d'ensemble de l'information disponible. Autrement dit, plusieurs données sont invisibles, elles ^{ne} sont présentes ni dans la mémoire des usagers, ni dans la structure des répertoires qui pourraient signifier leur présence, voire ni dans la photothèque de communication mais éparpillées dans d'autres répertoires sur le serveur ou sur les machines personnelles. Cette carence altère la recherche d'informations, notamment lorsque l'utilisateur n'a pas une démarche ad hoc.
 - Défaut d'accès aux photographies contenues sur les postes ou photothèques personnels : au-delà de la photothèque partagée sur le serveur (L :), il demeure sur les postes des individus des répertoires personnels contenant des reportages. Ces entrepôts singuliers sont parfois partagés en étant portés à la connaissance des autres acteurs, totalement ou partiellement, à l'inverse ils peuvent rester cloisonnés à l'univers personnel d'une personne. Ces photothèques personnelles sont le plus souvent un ensemble d'images amassées au gré des commandes effectuées par le détenteur du fonds. La présence sporadique de photothèques relativement inaccessibles par autrui rend les individus interdépendants. Ils ne peuvent pas assurer une partie de leur travail quotidien, indépendamment d'acteur ; par exemple, une absence occasionnerait de fait des problèmes d'acquisition de photos désirées. En

outre, cela suscite donc une perte de temps : il faut appeler, envoyer des mails, se déplacer, etc. ; il faut solliciter la personne ressource qui pourra satisfaire le besoin.

- Système fondé sur la mémorisation des emplacements et le relationnel des utilisateurs : le premier vecteur qui maintient le fonds et qui entraîne à la fois la dissémination des données photographiques s'affirme être la mémoire et la confiance qu'on lui attribue. Effectivement, la présence de dispositifs fonctionnels qui concéderaient à l'utilisateur une recherche de photos optimale n'est pas assurée par la photothèque sous l'explorateur Windows. L'utilisateur s'en remet donc à sa capacité de mémorisation. Lorsque l'utilisateur ignore l'emplacement d'une photo, il éprouve en conséquence des difficultés à trouver une image. Notons que ce phénomène de mémorisation va bien au-delà de la connaissance d'un emplacement, il y en va de même pour la mémorisation d'un potentiel d'utilisation concernant en outre la symbolique de la photo, son adéquation à certains supports, son « aura » graphique, les éléments (personnes, patrimoine, etc.) présents sur la photo, etc. Le second vecteur, dépendant du premier, réside dans la capacité relationnelle des individus c'est-à-dire recourir à l'assistance d'autrui pour acquérir des photos. Les échanges par mail, par téléphone ou par déplacements sont les moyens traditionnels de recherche d'une image en faisant appel à autrui. Néanmoins, les individus ont conscience des projets sur lesquels leurs collaborateurs travaillent ; pour la majorité d'entre eux, ils n'hésitent pas à notifier la présence de certains clichés qu'ils auraient réalisés et qui correspondraient aux besoins d'un ou de plusieurs de ses collaborateurs.
- Manque de renouvellement de la matière photographique : conséquemment à une mémorisation du fonds, des emplacements des photos, certaines personnes vont au plus rapide en allant récupérer des photos déjà utilisées pour des supports produits antérieurement. Ainsi un usager peut privilégier, par exemple la mise en avant d'une ville plutôt qu'une autre sachant qu'elle connaît l'emplacement de la photo et son potentiel d'utilisation. Ceci est donc un risque à terme. D'une part, le manque de renouvellement entraîne une homogénéisation des contenus photographiques présents sur les différentes productions de communication. D'autre part, les acteurs acquièrent des images qui peuvent ne pas satisfaire pleinement le besoin et s'en remettre au « moins pire ».

Le principe de gestion constitué de répertoires au sein d'un univers peu formalisé constitue un système inviable à long terme. Sans la traçabilité des photos, le service communication ne peut pas maîtriser totalement l'information visuelle contenue sur ses supports et leur circulation en interne et en externe. Le processus communication est discontinu, dépendant d'acteurs et ne reposant pas sur une base procédurale. Le mode de fonctionnement est basé sur un « cerveau », c'est-à-dire sur la mémoire des acteurs. Cet effet accentue l'effort cognitif de l'individu. L'information n'est donc pas visible dans son ensemble.

4. CONCLUSION ET PERSPECTIVES D'AMÉLIORATION DE L'ADOPTION TECHNOLOGIQUE

4.1. Deux approches complémentaires

4.1.1. *Continuum*

La notion d'acceptabilité et d'acceptation sont à entrevoir comme un continuum. D'une part, l'acceptabilité repose sur les perceptions d'un individu à l'égard d'une technologie donnée. C'est une évaluation *a priori* guidée par l'anticipation des coûts/bénéfices selon un certain nombre de variables (utilité, utilisabilité, satisfaction, etc.). L'acceptation relève d'une pensée *in situ* où l'utilisateur expérimente concrètement le dispositif. Ces deux concepts abordent donc un moment du processus d'adoption technologique.

4.1.2. *Non-linéarité*

Les processus d'acceptabilité et d'acceptation ne s'intègrent pas dans une dynamique à sens unique, linéaire où l'achèvement se manifesterait par une acceptation ou un refus total. Il s'exerce une relation humain - technologie - organisation - contexte en boucles successives où les refus peuvent être suivis d'une acceptation et inversement. L'usage et le non-usage s'appréhendent donc comme des situations mouvantes.

4.1.3. *Quelles articulations avec notre objet d'étude ?*

Aborder les deux principales dimensions de l'adoption technologique nous a permis d'appréhender les caractéristiques des relations mais aussi des tensions qui se jouent entre l'utilisateur et la technologie.

A partir de concepts empruntés aux théories de l'adoption technologique, de la résistance à l'innovation et aux études menées sur le non-usage, nous avons pu à notre tour conceptualiser les situations de création de système alternatif et rapporter l'ensemble à notre terrain. Il semble que la situation dont nous avons été les témoins privilégiés, est complexe, se jouant à travers des facteurs humains et technologiques en constante relation et s'influençant

récioproquement. Cette situation qui n'est pas optimale, ni pour les individus, ni pour l'organisation peut être anticipée et surtout évitée. Nous finirons donc par quelques argumentations en faveur de la limitation du non-usage et du développement de système alternatif qui viennent contourner un dispositif qui n'est pas en adéquation avec les attentes de ses récepteurs.

4.2. Favoriser l'appropriation technologique

4.2.1. Démarche de conception centrée utilisateur

La conception centrée utilisateur préconise la prise en compte des besoins des potentiels usagers lors du développement du dispositif. Cette démarche instaure également la participation active de l'utilisateur final au processus de conception.

Voici une catégorisation des différentes normes traitant de la conception centrée utilisateur. Cette typologie s'appuie sur les travaux de Bevan (2001) :

- normes portant sur l'analyse organisationnelle de l'entreprise pour évaluer ses capacités à mettre en place des processus de conception centrés utilisateur (par exemple la norme ISO/TR 18529) ;
- celles permettant de mettre en place des processus de conception centrée utilisateur (par exemple la norme ISO 13407) ;
- celles permettant d'améliorer la qualité du dispositif (par exemple la norme ISO 9241-110) ;
- enfin, les normes permettant d'améliorer la qualité de l'usage (par exemple la norme ISO 20282).

La démarche de conception centrée utilisateur pourrait se manifester au sein de Vilogia par :

- distinguer de manière plus explicite les interfaces administrateur et usagers ;
- développer une utilisabilité en relation avec les usagers ;
- établir un langage commun réalisé en coopération documentation/communication. Cette manière commune de nommer les choses doit reposer en quasi-totalité sur le vocabulaire

des usagers. Afin de bénéficier d'un langage contrôlé, le service documentation pourrait appliquer un « filtre documentaire » sur ce vocabulaire.

L'objectif est de permettre l'adéquation entre un système normalisant et des pratiques professionnelles tacites et mouvantes.

4.2.2. Démarches d'accompagnement au changement

Les démarches d'accompagnement au changement ont pour objectif de favoriser et de créer une dynamique d'appropriation de nouvelles technologies. Elles impulsent à la familiarisation de l'utilisateur avec des méthodes inédites de travail et renforcent l'acculturation pour que les individus intègrent dans leur quotidien professionnel, les nouvelles perspectives produites par le dispositif.

Nous distinguerons deux grands types d'accompagnement au changement en fonction du degré d'implication dans le processus de changement. Le premier type est une démarche qui n'a pas de véritable consistance sans planification et organisation. C'est une diffusion de la technologie « au fil de l'eau ». L'organisation met à disposition des technologies et laisse les salariés s'en emparer, se les approprier de façon autonome. Cette méthode est idéale lorsque les membres d'une organisation sont déjà très familiers avec les technologies et qu'ils ne sont pas frileux à expérimenter de nouveaux dispositifs. Aujourd'hui c'est une démarche qu'il convient de conserver pour les années futures.

A l'opposé, le second type d'accompagnement au changement est la démarche classique qui vise à établir un schéma directeur d'intégration de la technologie. Elle repose sur une organisation rigoureuse et planifiée en proposant aux salariés des formations, une remontée d'informations sur les tests utilisateurs. L'implantation opérationnelle est souvent réalisée par un groupe d'experts. Si ce type de démarche est exécuté sans que l'utilisateur final intervienne en prenant part au déroulement du projet de conception (conception centrée utilisateur), les risques de mauvaise implantation sont tangibles. En effet, hors de ce cadre particulier, le groupe d'experts qui ont en charge la démarche d'accompagnement se base sur des représentations *a priori* des situations de travail dans lesquelles viendra s'insérer le dispositif. Les salariés constatent ainsi *a posteriori* les impacts sur leur travail. Le décalage entre les estimations des experts et la réalité vécue par les individus est souvent forte. Le rejet partiel

ou total du nouveau dispositif se produit donc dans la plupart des cas car les salariés s'approprient difficilement l'outil.

Mettre en place une démarche d'accompagnement au changement ne doit pas être entreprise au terme d'un projet mais doit se constituer en filigrane tout au long d'un projet de conception et d'intégration d'une nouvelle technologie.

Dans le cas de note terrain, plusieurs préconisations seraient à envisager :

- accompagner l'utilisateur dans ses démarches d'utilisation pendant une certaine période, c'est-à-dire allant au-delà des premiers mois après l'intégration afin d'établir un véritable suivi des usagers ;
- dispenser des formations ;
- faire de la remontée d'information sur les difficultés d'usage ou les bugs, par , afin de créer une dynamique d'amélioration ;
- mettre en place des actions correctives ;
- renégocier la position du service documentation dans le processus en allégeant les procédures par exemple, en laissant la possibilité aux usagers d'intégrer leurs photos sans devoir passer par des étapes de validation, etc.

4.2.3. Et si l'humain et la technologie formaient un symbiote !

L'approche symbiotique, développée depuis le milieu des années 90, aborde la relation usager - technologie dans une perspective du « vivre avec » plutôt que celle de l'adoption. Il s'agit d'avoir avec la technologie une relation proche, voire intime jusqu'à envisager le qualificatif de « symbiotique ». Ce concept part de l'idée que « l'humain se définit en rapport avec la technologie : il vit et réalise toutes ses activités dans des espaces technologiques qui contiennent un peu de lui-même et le construisent en même temps » (Brandier, Dufresne, Hammes-Adelé, 2009, p. 334). L'humain et la technologie sont donc deux entités qui coévoluent, avec un jeu d'influences réciproques ; ils sont une association intime et durable. L'utilisation métaphorique du terme « symbiose » est empruntée à la biologie et semble caractériser, pour les auteurs du paradigme, cette relation. Selon l'approche symbiotique, la relation humain - technologie repose sur une forte proximité, voire une fusion ou « d'interfaçage des cerveaux avec les machines » (Brandier, Dufresne, Hammes-Adelé, 2009,

p. 338). Ce partenariat permet à terme d'augmenter qualitativement et quantitativement (par exemple, par le nombre d'informations traitées) l'efficacité de l'humain en amplifiant les capacités de l'utilisateur. Les concepteurs de produits n'assureraient plus la simple satisfaction de l'utilisateur mais développeraient un prolongement de l'humain par la technologie permettant de suppléer aux cognitions humaines lorsqu'elles se trouvent sursollicitées – ou dont le traitement cognitif n'est pas possible – par le dispositif ou pour exécuter une tâche (Brandier, Dufresne, Hammes-Adelé, 2009).

Encourager la symbiose homme - machine dans les organisations – à l'égard des concepteurs, des usagers et des autres membres –, c'est avant tout stimuler un changement de paradigme qui permettrait d'entrevoir la technologie non plus comme un support de l'activité (devant répondre à l'exécution de tâches) mais comme une ressource pour les acteurs afin qu'ils puissent réaliser leurs missions.

5. BIBLIOGRAPHIE

Barcenilla J., Bastien J.-M.-C., « L'acceptabilité des nouvelles technologies : quelles relations avec l'ergonomie, l'utilisabilité et l'expérience utilisateur ? », *Le travail humain* 4/2009 (Volume 72), p. 311-331. [en ligne] Disponible sur

<http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=TH_724_0311>, Consulté le 17/07/10.

Bobillier-Chaumon M.-E., Dubois M., « L'acceptabilité des technologies : bilans et nouvelles perspectives », *Le travail humain* 4/2009 (Volume 72), p. 305-310. [en ligne] Disponible sur

<http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=TH_724_0305>, Consulté le 17/07/10.

Bobillier-Chaumon M.-E., Dubois M., « L'adoption des technologies en situation professionnelle : quelles articulations possibles entre acceptabilité et acceptation ? », *Le travail humain* 4/2009 (Volume 72), p. 355-382. [en ligne] Disponible sur

<http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=TH_724_0355>, Consulté le 17/07/10.

Boudokhane F., *Comprendre le non-usage technique : réflexions théoriques*, 2006. [en ligne] Disponible sur <http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2006/Boudokhane/index.php>, Consulté le 17/07/10.

Boutet A., Trémenbert J., « Mieux comprendre les situations de non-usages des TIC. Le cas d'internet et de l'informatique », *Les Cahiers du numérique* 1/2009 (Volume 5), p. 69-100. [en ligne] Disponible sur <http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=LCN_051_0069>, Consulté le 17/07/10.

Brandier E., Dufresne A., Hammes-Adelé S., « Approche symbiotique de la relation humain-technologie : perspectives pour l'ergonomie informatique », *Le travail humain* 4/2009 (Volume 72), p. 333-353. [en ligne] Disponible sur

<http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=TH_724_0333>, Consulté le 17/07/10.

Comtet I., « Entre usage professionnel des TIC et structure organisationnelle : la capacité au bricolage comme compétence adaptative », *Études de communication* 2/2009 (n° 33), p. 119-134. [en ligne] Disponible sur <<http://www.cairn.info/revue-etudes-de-communication-2009-2-page-119.htm>>, Consulté le 17/07/10.

Dalbin S., Guyot B., « Documents en action dans une organisation : des négociations à plusieurs niveaux », *Études de communication* 1/2007 (n° 30), p. 55-70. [en ligne] Disponible sur <<http://www.cairn.info/revue-etudes-de-communication-2007-1-page-55.htm>>, Consulté le 17/07/10.

Flichy P., Technique, usage et représentations, *Réseaux* 2008/2, n° 148-149, p. 147-174. [en ligne] Disponible sur <http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=RES_148_0147>, Consulté le 17/07/10.

Guyot B., « Introduction », *Études de communication* 2/2009 (n° 33), p. 9-18. [en ligne] Disponible sur <<http://www.cairn.info/revue-etudes-de-communication-2009-2-page-9.htm>>, Consulté le 17/07/10.

Guyot B., « Se mouvoir au sein du monde de l'information : comment les personnes parlent de leur activité d'information », *Études de communication* 2/2009 (n° 33), p. 101-118. [en ligne] Disponible sur <<http://www.cairn.info/revue-etudes-de-communication-2009-2-page-101.htm>>, Consulté le 00/00/00.

Millerand F., « La dimension cognitive de l'appropriation des artefacts communicationnels », *Internet : nouvel espace citoyen*, 2002, Paris : L'Harmattan, p. 181-203. [en ligne] Disponible sur <www.er.uqam.ca/nobel/grmnob/drupal/static/textes/Millerand_2002.pdf>, Consulté le 17/07/10.

Peyrelong M.-F., Accart J.-P., *Du système d'information personnel au système d'information collectif : réalités et mirages du partage de l'information en entreprise*, 2002. [en ligne] Disponible sur <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000106/fr/>, Consulté le 17/07/10.

Rallet A., « TIC, organisation du travail », *Atelier n°3 - Les systèmes techniques : NTIC, métiers, organisation et accompagnement du changement*, Aux sources des transformations du travail, Colloque DARES du 26 mars 2003, Paris, Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité. [en ligne] Disponible sur <www.ptolemee.com/dares/Textes26mars/Atelier3.pdf>, Consulté le 11/08/10.

Rocher O., « TIC, Transformation de l'entreprise et conduite du changement », *Atelier n°3 - Les systèmes techniques : NTIC, métiers, organisation et accompagnement du changement*, Aux sources des transformations du travail, Colloque DARES du 26 mars 2003, Paris, Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité. [en ligne] Disponible sur <www.ptolemee.com/dares/Textes26mars/Atelier3.pdf>, Consulté le 17/07/10/.

Terrade F., Pasquier H., Reerinck-Boulanger J., Guingouain G., Somat A., « L'acceptabilité sociale : la prise en compte des déterminants sociaux dans l'analyse de l'acceptabilité des systèmes technologiques », *Le travail humain* 4/2009 (Volume 72), p. 383-395. [en ligne] Disponible sur <http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=TH_724_0383f>, Consulté le 17/07/10.

Site Web

EduTech Wiki. [en ligne] Disponible sur <<http://edutechwiki.unige.ch/fr/Accueil>>, Consulté le 10/07/10.

Grille d'entretien du service communication

I. Profil

1. Fonction professionnel + missions ?
2. Nombre d'années dans le service ?

II. Pratiques quotidiennes

3. Dans quel cadre êtes vous amené à travailler avec des photographes, à produire vous-même des photos ?
4. En moyenne, quel est le coût d'un reportage photos effectué en externe ? Combien de temps cela prend t-il ? Fréquence ? Attentions particulières ?
5. Quelle est votre fréquence d'utilisation des photos ? (plusieurs fois par jour, par semaine, par mois, etc.) Pour quelles utilisations ?
6. Pouvez-vous me montrer les différentes étapes que vous exécutez pour la gestion de vos photos ?
7. Comment êtes vous parvenu à ce système ? Pourquoi faites-vous de cette manière ?
8. Êtes-vous satisfait de votre système de gestion actuel ? Est-il réellement adapté à vos besoins ?
9. Existe-t-il d'autres systèmes de gestion, internes au service communication, dans d'autres services ?
10. Comment gérez-vous le droit d'auteur et le droit à l'image des personnes et des biens ?

III. Vidéo

11. Vous arrive t-il de produire des contenus vidéo ? Comment les gérez-vous ?

IV. Normes, standards et métadonnées

12. Utilisez-vous des spécifications particulières pour la gestion des photos ?

V. Le logiciel Gestdoc

13. Vous a-t-on présenté la photothèque lors de son lancement / à votre arrivée ?

14. Qu'est-ce qui vous a séduit dans la photothèque (le concept) lors de son lancement / au début ?

15. Comment avez-vous vécu votre utilisation de la photothèque ? (notices, recherche, acquisition, etc.)

16. Utilisez-vous encore la photothèque ? Pourquoi n'utilisez-vous plus actuellement la photothèque / Que pensez-vous de... ? (ergonomie, charte graphique, fonctionnalités, processus trop rigides, etc.)

17. Pensez-vous que la photothèque soit toujours adaptée aux besoins actuels du service Communication ? Points forts ? Point faibles ?

18. Quelles seraient les améliorations possibles du logiciel afin de renforcer la qualité et la simplicité d'utilisation du logiciel par le service Communication ?

VI. Outil collaboratif

19. Connaissez-vous des applications telles que Flickr ou Picasa sur le Web ? Qu'en pensez-vous ?

20. Le photographe ou l'utilisateur pourrait-il devenir acteur (explications) de la gestion des photos ?

Avez-vous des remarques à ajouter ?

Pensez-vous avoir dit tout ce qui vous semblait important ?