



HAL
open science

Comment dépasser le simple concept de résistances pour comprendre les difficultés que rencontre l'intégration des TIC en milieu universitaire

Bruno Ollivier

► **To cite this version:**

Bruno Ollivier. Comment dépasser le simple concept de résistances pour comprendre les difficultés que rencontre l'intégration des TIC en milieu universitaire. Oct 1998, Paris, France. edutice-00000581

HAL Id: edutice-00000581

<https://edutice.hal.science/edutice-00000581>

Submitted on 4 Aug 2004

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.

Association des responsables de Communication de l'Enseignement Supérieur (Arces)

Ministère de l'Éducation Nationale, de la Recherche et de la Technologie.

La communication interactive dans les établissements d'enseignement supérieur.

CNAM, 22-23 octobre 1998.

Comment dépasser le simple concept de *résistances* pour comprendre les difficultés que rencontre l'intégration des TIC en milieu universitaire.

Bruno Ollivier, Maître de conférences à l'INRP. <ollivier@inrp.fr>

Parler de résistances pour définir les refus ou les conflits en face d'une innovation n'est pas gratuit. Cette expression implique des prises de position sur lesquelles nous voudrions proposer une réflexion qui s'appuie d'une part sur des concepts de sociologie des organisations, et de l'autre sur ce que peut nous enseigner l'histoire des technologies et des innovations.

Il est clair qu'à lire nombre de discours tenus par les instances politiques (et que donc les instances de production n'ont même pas à entonner), les technologies d'information et de communication ne peuvent apporter que la modernité, l'efficacité, une meilleure communication (dont on présuppose qu'elle est toujours un plus), le bien, sinon le bien-être, de l'étudiant (qui se voit placé au centre du système).

On se trouve là en face d'une véritable idéologie, au sens de manière de présenter la réalité, que j'appellerai moderniste-techniciste qui repose sur plusieurs *a priori*. Que nous dit cette idéologie ? Elle dit que la technologie offre transparence (des codes, des médias, des situations) et liberté (des utilisateurs), qu'elle change à elle seule les statuts et les attitudes (avec la possession de l'objet, de passif, on devient actif, de victime, on devient acteur) ; qu'elle est liée à un progrès positif, irréversible et inévitable. Elle nous dit qu'il ne faut pas se demander *pourquoi* installer des TIC dans le système universitaire, mais seulement *comment* faire pour réussir cette installation. Elle nous dit que le nouvel âge qui s'annonce donne à chacun sa chance dans le monde devenu un village global, monde où les vieilles oppositions et les vieilles inégalités disparaissent, puisque le savoir est à disposition de tous, et qu'enfin le temps et la distance sont vaincus. Le nouvel âge qui s'annonce donne en effet à chacun sa chance dans un monde qui est devenu un village global, d'où les vieilles oppositions et les anciennes logiques ont disparu, puisque le savoir et l'information sont à disposition de tous.

Dans ce monde où l'ubiquité et l'instantanéité triomphent, il faut être bien passéiste pour chercher à s'opposer (à terme en vain) à un mouvement inévitable contre lequel seuls des corporatismes et la sclérose osent se dresser.

Mais il n'y a là que reprise de vieux slogans, fantasmes classiques et mirages. On assimile *information* et *savoir*, *contenu* et *processus*, *implantation* d'une machine et *processus social d'appropriation*, existence d'un média et développement des

usages de ce média, *rapidité* et *efficacité*. On confond *l'accès* à l'information avec le *besoin* d'informations, la *banque de données* avec la *connaissance* et le *savoir*. Enfin on occulte le fossé croissant entre inforiches et infopauvres. Enfin, on nie l'existence des collectifs, pour ne s'adresser qu'à l'individu, magiquement devenu émetteur, libre, moderne et heureux, en dehors de toute structure sociale.

Or, la situation n'est pas si simple. Preuve en est que cette innovation, comme toute innovation, rencontre des difficultés dans sa mise en œuvre. Notre réflexion portera sur les mécanismes de l'innovation dans l'organisation, les stratégies des acteurs et du système, les enjeux en question et s'appuiera sur la sociologie des organisations et l'histoire des innovations technologiques.

Que nous enseigne la sociologie des organisations ?

D'abord qu'on peut toujours postuler que les acteurs sociaux ont des comportements qui suivent une rationalité, de leur point de vue, et une logique, qui n'est pas de même nature que celle du système. Dans toute organisation, les acteurs ont en effet toujours un comportement actif, qu'il soit offensif ou défensif, qui s'appuie sur une logique, même si leurs projets ne sont pas toujours cohérents ni leurs objectifs clairs. L'élucidation de cette logique doit-elle se résumer à parler de résistances ?

Une attitude plus sérieuse consiste à tenter de démêler les divers enjeux dont l'élucidation permet de saisir, comme rationnelles, toutes ces différentes logiques à l'œuvre en même temps. Nous suivons là Michel Crozier qui pose que "*l'organisation est un construit culturel grâce auquel les hommes parviennent à orienter leurs comportements de manière à obtenir un minimum de coopération tout en maintenant leur autonomie d'agents libres*" et que la logique des systèmes "*se développe à travers la connaissance de systèmes de relations dont les orientations orientent fortement les acteurs en limitant leurs objectifs possibles*"¹.

L'organisation peut proposer un site Web d'informations ouvert vers l'extérieur, des cours ou du tutorat aux étudiants, un Intranet ou des groupes de discussion aux personnels, des accès vers des bibliothèques extérieures. L'ensemble de sa politique en termes de TIC, qu'il s'agisse de communication externe ou interne, répond à une logique institutionnelle qui n'est pas celle des acteurs mais suscite des réactions de ces acteurs.

En effet, si le changement implique une transformation du système, aucune situation organisationnelle ne contraint jamais totalement l'acteur. Il garde toujours une marge de liberté (c'est-à-dire une capacité à laisser l'autre dans une relative incertitude). Dans une visée stratégique, chaque acteur utilise cette liberté pour négocier sa participation ou non au changement proposé par l'organisation. De ce point de vue, les dysfonctionnements des organisations, les conflits ne sont pas anormaux, ils sont la face normale de l'organisation. Le dysfonctionnement est le fonctionnement normal, car il est « *la rançon que l'organisation doit payer pour exister* ». Nous poserons cette simple question : qu'est ce que, dans cette situation de négociation, chaque acteur a à gagner en s'engageant dans l'innovation technologique ? Sera-ce pour répondre à un projet personnel, pour gagner un avantage en termes de gain de

¹ Michel Crozier, 1977, *L'acteur et le système*, Collections Points n° 248, Seuil, p. 230-231.

territoire qu'il soit symbolique ou matériel, ou à la suite d'un besoin nouveau et impérieux dans l'exercice du métier ?

D'un autre côté, en faisant appel à une tout autre discipline, l'histoire des innovations, on peut tirer quelques enseignements de l'observation des innovations technologiques passées.

Le premier est que tout nouveau média est porteur de discours utopistes. On a soutenu au moment de la Révolution que le télégraphe permettrait la démocratie en temps réel, puisque les avis de Strasbourg et de Marseille arriveraient instantanément à Paris pour permettre une prise de décision démocratique. On a vu prétendre que la télévision diffuserait la culture, voire permettrait d'éradiquer l'analphabétisme. Le Minitel a suscité des discours sur la démocratie électronique, par ailleurs fort inquiétants. Ce qui arrive avec Internet et le multimédia représente une nouvelle production de ces discours utopistes. On lit que l'intelligence est collective, que le réseau est transparent et permet la démocratie, que le savoir est accessible à tous, et que chacun est au centre du monde.

Le second enseignement est que les premiers acteurs qui s'approprient un nouveau média ont un profil particulier. Ils s'approprient une technique tout autant qu'un moyen de communiquer. Ils fonctionnent eux-mêmes déjà en réseaux, en militants et en techniciens. En cela, ils ne représentent pas les générations ultérieures d'utilisateurs. Les radioamateurs du début du siècle, les télé amateurs des années 1935, les passionnés des micro-ordinateurs des années 1980, étaient, comme les internautes des années 1995, des convaincus, qui s'approprient le multimédia y compris en y consacrant de leur temps libre et de leurs moyens personnels. Le second temps de l'innovation, qui voit l'institutionnalisation de l'innovation, met souvent fin à leurs visées idéalistes et communautaires.

Le troisième enseignement est que l'appropriation de la technologie par les acteurs demande du temps, du travail, et quelquefois un investissement personnel important (place, matériel...). Elle peut avoir une origine individuelle (si c'est l'intérêt personnel qui est en jeu), se développer à partir d'un réseau social préexistant (association, syndicat, groupe de recherche, d'amis...), ou éventuellement venir d'une injonction, dans le cas de personnels relativement dépendants du centre de l'institution, et ne pouvant résister à cette injonction.

À partir de ces constatations, nous suggérons quelques pistes de réflexion, en vue d'ouvrir un débat sur les raisons des échecs possibles des innovations.

Les premières questions à se poser portent sur l'acteur.

Comment se représente-t-il son **identité professionnelle** et ses gestes (routines) professionnelles ? La réponse sera différente selon qu'on envisage le chercheur (et s'il appartient à un réseau de recherche éclaté géographiquement, il a de fortes chances de s'être approprié Internet depuis longtemps), l'enseignant (et s'il se représente son métier comme un métier de transmission reposant sur le contact physique d'un groupe avec un enseignant, ses réserves envers le campus virtuel seront naturelles), l'administratif (qui va négocier sa marge de manœuvre et l'incertitude qu'il a intérêt à maintenir autour de lui), ou le fournisseur d'informations

(CIO, bibliothécaire, documentaliste), dont le métier se voit questionné de plein fouet et immédiatement.

Comment l'acteur en question se représente-t-il son *lien à l'institution*, au centre de l'organisation ? Dans quels termes est-il prêt à négocier la plus grande dépendance vis-à-vis du centre, qu'implique le plus souvent une information plus accessible et en temps réel. A-t-il besoin de manière vitale, pour exercer son activité, de donner et/ou de recevoir plus d'informations du centre, et/ou d'autres secteurs de l'organisation ? Ressent-il ou non un besoin de communiquer électroniquement avec ses collègues ? Ressent-il ou non le besoin de transformer ses structures d'enseignement/ de service- ses relations avec les étudiants ? Et surtout, quelle marge de manœuvre peut-il espérer gagner en entrant dans ce jeu des TIC ? Y gagnera-t-il en termes de carrière, d'image qu'ils donnent de lui, de pouvoir dans l'institution, de liberté personnelle, d'intérêt personnel dans le travail ?

Une étudiante, qui mène une recherche actuellement pour son mémoire de DESS à Sciences po sur les représentations de l'Intranet dans de grandes entreprises dans des perspectives d'utilisation de l'Internet pour l'innovation, montre que les images suscitées par le réseau chez les acteurs vont du firmament au supermarché, du labyrinthe au caddie. Quelle image nos acteurs universitaires se font-ils de leur relation à la Toile et aux informations auxquelles elle donne accès celle de quelque chose qui les dépasse, où d'un lieu où ils trouveront quelque chose à se mettre sous la dent ?

Une seconde série de questions porte sur le système qui suscite l'innovation.

On peut se demander quelles modifications des métiers impliqueront à terme les projets développés. La chaîne de production de cours multimédia ou de produits à distance, la mise en place de structures de tutorat sur le Web nécessitent en effet des métiers différents des métiers traditionnels de l'université. Une seconde question, tout aussi importante, porte sur les possibles changements de maîtrise des contenus enseignés. La transformation de l'université en marché, et la transformation du cours et de l'information en produits sont des phénomènes qui méritent réflexion. Ils ont amené les enseignants de l'université d'Ottawa se mettre en grève pour 8 semaines l'an dernier. Comme l'université n'a pas à elle seule les forces nécessaires, en termes de formation, de développement, de moyens, quel type de relations entretiendra-t-elle avec l'industrie, et quelles synergies ou concurrences universités/entreprise sont à prévoir ? L'observation d'innovations en cours dans l'autre grand secteur que l'Etat a en charge, celui de la santé (services de télé santé, carte sésame) montre que les réactions des acteurs concernés peuvent s'analyser selon les mêmes principes, à l'université et ailleurs.