

L'équivocité comme moteur du projet d'usage

L'appropriation d'un *groupware* suppose un projet d'usage rattachant l'outil à un projet personnel. En effet, les acteurs ne s'investissent pas *a priori* dans l'apprentissage d'un *groupware* sans lui avoir donné un sens en contexte. Nous présentons l'équivocité des *groupwares* comme un élément moteur dans la construction du projet d'usage. En effet, nous considérons l'usage comme le résultat d'un projet, lequel se constitue par la rencontre entre un projet individuel, un *groupware* équivoque, c'est-à-dire offrant plusieurs interprétations possibles, le tout dans un contexte particulier. Dans cette perspective, l'équivocité du *groupware* peut être envisagée comme un élément moteur du projet d'usage en suscitant un flot de questionnements.

Le but ici consiste à faire la lumière sur le processus de construction du projet d'usage relatif au *groupware*. Pour cela notre fil rouge sera la question principale qui anime les acteurs : pourquoi un *groupware* ? Après avoir effectué un bref parcours des définitions présentant la notion d'équivocité, nous mettrons en évidence les manifestations de l'équivocité des *groupwares*. Nous insisterons sur les interprétations multiples qui émergent autour d'eux, les dissonances créées par ces outils et les tentatives de recherche d'un sens caché du *groupware*. Nous centrerons ensuite notre attention sur les pratiques des acteurs pour réduire l'équivocité. Nous répondrons enfin à la question : « de quoi naît l'équivocité des *groupwares* ? » en envisageant dans ce cadre, le défaut d'alignement stratégique comme un frein à l'appropriation de ces outils.

1. Qu'est-ce que « l'équivocité » ?

L'équivoque, dans sa définition usuelle⁴¹⁷, renvoie à l'ambiguïté, à la pluralité de significations et d'interprétations. L'équivoque réfère à l'incertitude et à une nature qui n'inspire pas confiance. Le dictionnaire Littré,⁴¹⁸ pour sa part, distingue les termes « ambigu » et « équivoque » : ce qui est ambigu offre plusieurs sens, ce qui est équivoque offre deux sens, l'un est manifeste tandis que l'autre, caché, fait une allusion.

Michel Bougon (1992), proche collaborateur de Weick, propose une distinction similaire entre « ambiguïté » et « équivocité ». Selon l'auteur, l'ambiguïté se produit « lorsqu'un individu perçoit qu'une action ou un événement peut avoir n'importe quelle signification (mais une seule) parmi plusieurs possibles » (Bougon⁴¹⁹, 1992 : 379). L'équivocité ferait référence à l'attribution simultanée par un individu de plusieurs significations ou interprétations plausibles mais conflictuelles. Weick emploie le terme « équivocité » (*equivocality*) de façon plus large pour préciser que la réalité peut être comprise ou interprétée de plusieurs façons sans pour autant devenir confuse. « *Equivocality is the extent to which data are unclear and suggest multiple interpretations about the environment* » (Weick, 2001 : 251). Le récit du détachement de soldats hongrois dans les Alpes constitue un bon exemple présentant l'équivocité comme la matière première du *sensemaking*.

« Au cours de manœuvres dans les Alpes suisses, le jeune lieutenant d'un petit détachement hongrois dépêcha une unité de reconnaissance dans une zone sauvage et glacée. Il se mit à neiger immédiatement après le départ du groupe et la neige continua de tomber pendant deux jours. Comme l'unité ne revenait pas, l'officier craignit d'avoir envoyé ses hommes à la mort. Mais le troisième jour, l'unité réapparut. Où étaient-ils allés ? Quel chemin avaient-ils emprunté ? Les membres du groupe avouèrent avoir cru un moment être perdus et voués à une fin tragique. « Ce fut alors que l'un d'entre nous trouva une carte dans sa poche. Cette découverte nous rasséra. Nous décidâmes de dresser un campement et de laisser passer la tempête, puis à l'aide de la carte, nous comprîmes où nous étions. Et nous voilà ! » L'officier demanda à voir cette carte et la consulta avec attention. Il découvrit alors à sa grande surprise, qu'il ne s'agissait pas d'une carte des Alpes, mais des Pyrénées » (Weick⁴²⁰, 1987).

⁴¹⁷ Dictionnaire Trésor de la langue française, entrée, « équivoque », en ligne : <http://atilf.atilf.fr/tlf.htm>

⁴¹⁸ Dictionnaire Littré, entrée « ambiguïté », en ligne : <http://francois.gannaz.free.fr/Littré/accueil.php>

⁴¹⁹ Bougon M., 1992, « Congregate cognitive maps : A unified dynamic theory of organization and strategy », *Journal of Management Studies*, Vol. 29, 3, p. 369-389.

⁴²⁰ Cité par : Koenig G., 2006, « Une subversion au long cours dans le fil de la tradition », in Autissier D., Bensebaa F., 2006, *op. cit.*, p. 9.

Par son caractère plausible, la carte joue dans ce récit, le rôle d'un thérapeute : elle rassure, redonne confiance, suscite des questionnements et invite à l'action. Le *groupware*, tel que nous l'entendons ici, est comparable à la carte des soldats.

2. Les manifestations de l'équivocité des *groupwares*

L'équivocité des *groupwares* peut être appréhendées à partir de trois types de manifestations : la découverte d'interprétations multiples, des effets de dissonance et la recherche d'un sens caché.

2.1. Des interprétations multiples

Pourquoi un *wiki* ? Telle est la question que se posent les cadres de la société *Bank* lorsque nous les avons rencontrés un mois après la mise en place d'un *wiki* qui leur est spécialement destiné. Chez *Bank*, l'idée et la mise en place d'un *wiki* est apporté par le responsable du service informatique, sans que des objectifs fermes ne soient assignés à l'outil. Dès lors les membres du comité de projet qui a été mis en place et les différents collaborateurs concernés sont à la recherche de significations pour le *wiki*. Il s'agit d'un outil nouveau dans les entreprises et peu connu chez *Bank*. Certains collaborateurs, au moment du déploiement de l'outil, font alors la démarche de visiter le site web « wikipedia » qui est présenté comme référence en matière de *wiki*. Les significations accordées au *wiki* sont multiples, comme en témoignent les extraits suivants provenant de nos entretiens.

Extraits d'entretiens : *Bank*, octobre 2006

« Le projet *wiki* n'est pas un projet important. C'est un nouveau médium de communication, interactif, convivial, celui qui veut contribuer contribue. [...] C'est pas un environnement de *chat*, ça doit déboucher sur du concret, du partage d'informations utiles et utilisables pour les collaborateurs de la banque. [...] Ce qui est révolutionnaire, c'est de convaincre les gens qu'il peuvent en retirer quelque chose. La révolution, c'est dans le mode contributeur volontaire et pas contributeur "vomisseur" ou les commentaires n'apportent plus rien. Le *wiki*, si c'est pour vider son sac ce sera un échec. Si c'est un outil pour régler des problèmes récurrents, ce sera une révolution » (Responsable du service Organisation, *Bank*).

« C'est vu comme un joujou de l'informatique. Il faut être dans l'IT [dans l'informatique] pour faire des trucs comme ça. Ca explique le peu d'intérêt » (*Knowledge manager, Bank*).

« Comment arriver à développer l'appartenance communautaire ? Comment cette expérience [l'introduction du *wiki*] peut s'enraciner dans un monde *corporate* ? Aujourd'hui dans le travail collaboratif, le *wiki* est l'une des formes possibles. [...] Il y a des paradigmes de management qui doivent évoluer » (Responsable informatique, *Bank*).

« Le *wiki* pourrait être le carrefour des informations dispersées » (Collaborateur du service informatique, *Bank*).

« Moi je trouve que ça fait deux outils [intranet et *wiki*] en parallèle pour la même chose. Ils sont redondants. C'est un échange, alors que sur l'intranet c'est fixe, le *wiki* permet d'avoir un échange de vues » (Chargée de communication, *Bank*).

Nouveau médium de communication, outil de partage d'informations, jouet du service informatique, expérience pour développer le travail collaboratif et l'esprit communautaire, concurrent de l'intranet, etc., autant de sens différents qui sont attribués au nouvel outil. Ces interprétations multiples interviennent alors même qu'une phase d'alignement des différents points de vue avait précédé l'introduction de l'outil. En effet, la mise en œuvre du *wiki* fait suite à une expérience de travail collaboratif qui a impliquée tous les cadres de la banque au printemps de l'année 2006. Cette expérience a pris le nom de « challenge 2006 ». Il s'agissait au cours de séances de travail, de formuler un maximum d'idées permettant d'une part, d'améliorer le fonctionnement de la banque et, d'autre part, d'identifier de nouveaux produits. Cette expérience visait plusieurs objectifs : entretenir la motivation des cadres, considérés comme la population la plus malmenée par le changement de marque, souder les équipes mais aussi accroître la visibilité de l'entité luxembourgeoise L'extrait ci-dessous rappelle cet enjeu :

Document : Rapport « *Luxembourg Banking market challenges and opportunities survey 2006* »

« Les banques à Luxembourg sont soumises à deux grands défis majeurs : recruter et garder un personnel très qualifié ; promouvoir et maintenir la visibilité de Luxembourg au sein des groupes bancaires en renforçant le positionnement de l'entité au sein du groupe. » (source : http://www.pwc.com/lu/eng/ins-sol/publ/pwc_Bankingsurvey2006.pdf)

Parmi les huit cents idées formulées par les cadres, l'une d'elles concernait la mise en place d'un *wiki* : « mettre en place un *web* dynamique permettant à chacun de développer les idées des autres et de jouer un rôle de catalyseur dans le processus d'innovation ». Énoncée et portée par le service informatique, cette idée fût l'objet de discussions au niveau des membres du comité de direction qui décidèrent de sa mise en place rapide dans un contexte où le service informatique

était menacé au niveau du groupe par une politique d'intégration des systèmes d'information et d'externalisation de prestations informatiques. Les quatre cents personnes qui composent le service informatique à Luxembourg sont potentiellement concernées par une restructuration. Un comité de projet pour la mise en place du *wiki* voit le jour sous la houlette du responsable informatique et avec l'appui du directeur général. Les membres du comité de projet sont le co-responsable du service ressources humaines et le co-responsable du service organisation. L'association avec le service ressources humaines fût acquise facilement car un véritable partenariat s'est instauré de longue date avec le service informatique.

Extrait d'entretien : Co-responsable du service Ressources humaines, *Bank*

« L'informatique [le service informatique] est l'un des client principaux de RH [du service ressources humaines] de par la taille. On a fait équipe pour les enquêtes de motivation. L'IT [le service informatique] aime bien tester des choses et ils viennent aussi avec des idées RH ».

Le support du service organisation fût plus compliqué à obtenir, l'un des deux co-directeur du service y étant opposé.

Extrait d'entretien : Co-responsable du service Organisation, *Bank*

« Il y a un rejet du *wiki* par Patrick, car il a fait tout le travail des idées sur "challenge 2006" et maintenant on dit "challenge 2006", c'est le *wiki*. Si on lui vole son travail, il n'aime pas. J'ai réussi à le garder dans la dynamique mais il ne veut pas en entendre parler. On s'est disputé. Je voulais y participer car c'est une décision stratégique pour l'orga [le service organisation] ou au moins tactique ».

Le service organisation a été restructuré à la fin de l'année 2005. Son effectif et son budget ont été revu à la baisse, le périmètre de ses missions recadré. Après plusieurs mois de reconstruction, le service organisation a saisi l'occasion offerte par l'action "challenge 2006" pour réapparaître sur les devants de la scène.

Extrait d'entretien : Co-responsable du service Organisation, *Bank*

« La gestion des idées [lors de l'action "challenge 2006"], le service organisation a pris position pour la faire et contacter les propriétaire naturel de l'idée, c'est-à-dire les services auxquels on peut rattacher les problèmes » (Co-responsable du service organisation, *Bank*).

Le service organisation, avec l'aide de la personne chargée de la communication, a effectué le tri des idées formulées par les cadres. Les idées jugées les moins matures et ne pouvant être facilement redirigées vers un service en particulier ont alors placées sur le *wiki* afin que les collaborateurs les fassent évoluer jusqu'à pouvoir les mettre en œuvre concrètement. Quelques semaines après l'introduction de l'outil, l'action "challenge 2006" est associée par les cadres de la banque au *wiki*, d'où le mécontentement du service organisation dont l'action se trouve alors « diluée » dans l'outillage. C'est donc sur base d'un accord très précaire entre quelques acteurs majeurs aux intérêts provisoirement alignés que le *wiki* est mis en place avec l'aide d'un prestataire externe en septembre 2006.

Cette phase d'alignement des intérêts, nous l'avons observée dans les trois cas analysés. Le scénario était très proche : d'un séminaire qui regroupe une partie ou la totalité du personnel, débouche un *groupware* censé ancrer, incarner l'accord formulé autour d'une question. Dans le cas de *Bank*, le *wiki* répond aux questions : comment rester compétitif en assurant l'innovation en continu ? Comment se démarquer en tant qu'entité nationale au sein d'un groupe international ? Par ailleurs, nous avons relevé dans nos trois études de cas, que quelques acteurs (généralement un ou deux) ont porté le projet jusqu'à sa concrétisation.

Nous avons envisagé lors de nos premières analyses la phase d'alignement précédant la mise à disposition du *groupware*, comme un cadre structurant pour les interprétations autour de l'outil. Nous constatons effectivement l'existence d'un lien, il est d'ailleurs formulé par les acteurs, mais ce lien ne permet pas de rendre univoque le *groupware*, qui lors de son introduction, crée une discontinuité dans l'organisation qui l'accueille, d'où la question : pourquoi un *groupware* ? L'énoncé fédérateur qui enclenche la mise en place de l'outil semble évoluer rapidement, se perdre au fil du temps, c'est pourquoi, une fois l'outil en place, c'est un nouvel alignement qui se joue, avec de nouveaux acteurs qui peuvent apparaître alors que d'autres s'évanouissent. Par exemple chez *Bank*, si le responsable du service organisation exprime clairement son souhait de se mettre en retrait par rapport au *wiki*, d'autres acteurs se positionnent, quant à eux, comme des « champions » de l'outil, c'est-à-dire des portes-paroles prêts à s'investir pour en assurer la promotion.

2.2. Un effet de dissonance

L'introduction du *groupware* peut constituer une rupture dans une continuité (toute relative), provoquer un effet de surprise. Il crée une dissonance. Reprenons le cas du *wiki* mis en place dans l'entreprise *Bank*. Les acteurs décrivent la banque comme un univers cloisonné au sein duquel les échanges entre services sont codifiés, la prise de décision centralisée. Dans ce contexte, la mise en place du *wiki* est ressentie comme une libération de la parole.

Extraits d'entretiens : *Bank*, octobre 2006

« Ca m'a intéressé, interpellé, car c'est nouveau dans la banque, dans le groupe. Ca doit être utilisé par des informaticiens. Pour un utilisateur *lamda* c'est assez nouveau comme concept et comme manière de communiquer. Chaque utilisateur a un domaine personnel ça a un petit côté fun. Je le vois comme un *who's who* pirate, car dans l'intranet il y a un *who's who* très institutionnel. C'est très marrant d'aller consulter les espaces personnels des collègues. Il y en a beaucoup qui mettent leur CV traditionnel avec le grade dans leurs études. C'est un CV en ligne. Je suis peut-être un peu biscornu, mais à mon avis cet espace c'est pour sortir de ça. Moi je ne l'ai pas fait comme un CV. C'est pas un cv que j'enverrais sur *monster.lu*. C'est ça qui m'a frappé. Il y en a qui mettent des photos de leur famille. Moi je fais du théâtre donc je compte utiliser les pages 'blogs' pour mettre les dates de représentation. C'est l'occasion de faire la connaissance de gens qui font la même chose. C'est le communautaire qui est intéressant, qui me parle, cette manière différente de communiquer avec certains. [...] Je le vois comme un outil décalé, non institutionnel, avec les limites qui sont là, faut pas oublier que ça vient d'en haut » (*Knowledge manager, Bank*).

« La finalité du *wiki* est d'avoir un échange de vues direct. Moi j'en ai entendu parler pour la première fois quand les informaticiens sont venus avec ça. C'est sûr que les informaticiens connaissent, mais pour les autres c'est pas évident. Est-il autorisé de dire ce qu'on pense de telle ou telle information sur le *wiki* ? » (Chargée de communication, *Bank*)

« Il faut casser le fait que les gens ne veulent pas parler » (Collaborateur du service informatique, *Bank*, en présence de son chef).

« Plein de gens sont déroutés par le fait que ce soit nominatif. Alors que je pense, c'est la solution que les gens discutent. Est-ce l'esprit luxembourgeois. Ce sont les belges et francophone qui discutent » (Collaborateur du service informatique, *Bank*).

« Si on le généralise [le *wiki*], c'est un bon signal qu'on s'intéresse à l'avis des gens, mais il faut qu'on soit clair pour dire ce qu'on en fait. Il faut donner le droit au gens de s'exprimer, ce sera une bonne motivation et dire ce qu'on va en faire sera aussi une motivation » (Co-responsable du service ressources humaines, *Bank*).

Dans le cas de *Bank*, le *wiki* surprend, par sa nouveauté et par l'idée d'une certaine libération de la parole qu'il véhicule.

Dans le cas du CRP-HT, c'est l'impression d'incohérence qui prédomine pour certains acteurs et qui suscite les questionnements. Ainsi le déploiement au sein d'une unité du CITI du *groupware Collective watch*, développé dans un langage propriétaire, alors même que le Centre

s'engage dans l'expérimentation de logiciels libres, dans l'animation de communautés autour du logiciel libre, vient-il réveiller des controverses déjà anciennes et récurrentes entre ces deux philosophies : libre et propriétaire. Comment d'un côté sensibiliser les entreprises luxembourgeoises à un nouveau modèle et ne pas l'appliquer soi-même ? Quelle est le positionnement « réel » du Centre à l'égard des logiciels libres ? Ne s'agit-il que d'une vitrine vers l'extérieur ? Telles sont les questions que se posent certains collaborateurs impliqués dans l'expérimentation du *groupware Collective watch*.

2.3. La recherche d'un sens caché

Les trois études de cas que nous avons analysées s'inscrivent dans des contextes de fusion : fusions entre deux services concernant le CRP-HT et SERV+, absorption par un groupe international dans le cas de *Bank*. Les fusions engendrent des situations d'incertitudes que nous pouvons appréhender *via* les questions formulées par les acteurs :

- « Que va-t-il m'arriver ? »
- « Quelles sont les intentions de cet autre que je ne connais pas ou peu ? »
- « Comment vais-je être traité ? »
- « Puis-je lui faire confiance ? »

Ces questionnements sont omniprésents dans les discours des acteurs, mais avec une intensité variable. Finalement nous pouvons penser que si le *groupware* génère des processus de construction de sens, il s'inscrit également, comme indice supplémentaire, dans des processus déjà ouverts par la fusion ou encore vient-il réveiller des controverses.

Le *groupware* concerne simultanément deux modes de régulation : le contrôle et la confiance.

Extrait d'entretien : *Knowledge manager, Bank*

« Dans une réunion de présentation certains ont dit : on nous contrôle. Evidemment, c'est possible, mais stop, tout est traçable de toute façon. Ça peut être une manière de se montrer. Il y a peut-être des gens hyper-actifs qui espèrent. Mais le contrôle était déjà là avant ».

En traçant l'activité, en la rendant visible, le *groupware* contribue à renforcer le contrôle, contrôle par la hiérarchie, mais aussi contrôle par ses collègues, voire auto-contrôle. Un acteur parle ainsi d'auto-censure.

Extrait d'entretien : *Knowledge manager, Bank*

« C'est un bon moyen de se mettre en évidence le *wiki*, avec une part d'autocensure, on donne l'image qu'on veut donner de soi à la communauté. On ne va pas se lâcher. [...] Je le vois comme un outil décalé, non institutionnel, avec les limites qui sont là, faut pas oublier que ça vient d'en haut » (*Knowledge manager, Bank*).

Le contrôle reste une préoccupation centrale associée aux *groupwares* de façon implicite, nous l'avons déjà présenté précédemment au sujet du cas de l'entreprise SERV+. Chez *Bank*, comme chez SERV+, les acteurs cherchent soit à contourner l'outil pour « échapper » au contrôle, soit à exploiter cette dimension en activant l'outil de façon significative pour se mettre en avant. Comme dans le cas des progiciels de gestion (ERP), le renforcement du contrôle *via* les *groupwares* s'inscrit dans le caractère panoptique de l'outil. En effet, les *groupwares* en rendant traçable les opérations exercées par les acteurs, facilitent la surveillance de la réalisation de l'activité. Thomas Heller en s'interrogeant sur une approche foucauldienne de la communication d'entreprise définit bien ce phénomène en positionnant au sein de la tour centrale du panoptique de Bentham (XVIII^e siècle), le client, nous l'avons vu dans le cas SERV+, mais aussi les nouvelles technologies :

« Mais le client n'est pas le seul à occuper la tour centrale ; avec la mise en réseaux des acteurs du monde du travail entre eux, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont redéfini une architecture faite de flux et de liens, où des formes nouvelles d'autonomie et de liberté d'action dans le travail côtoient des pratiques de surveillance silencieuse, invisible et discontinue. Une surveillance de l'intérieur, inscrite dans le corps de la machine et dans son lien à une mémoire centrale, opère par un contrôle du temps passé sur tel ou tel programme, tel ou tel site, par le piratage des *mails* reçus ou envoyés. Cette surveillance n'est pas nécessairement effective, comme il n'est pas nécessaire que la tour centrale soit occupée, mais le seul fait d'être placé dans un champ de visibilité, et de le savoir, assure à moindre coût le contrôle. Cette surveillance, d'ailleurs, peut être complètement fictive, mais avec des effets d'autocontrôle qui ne sont pas à négliger » (Heller⁴²¹, 2001 : 132).

Chez *Bank*, c'est précisément le décalage entre ce que l'un des acteurs nomme « le côté fun » de l'outil et son caractère panoptique qui alimente la méfiance vis-à-vis du *wiki*, d'autant plus qu'au moment de l'introduction de l'outil, aucun modérateur n'a été nommé officiellement. En effet, les *wikis* et de façon plus générale, certaines fonctionnalités des *groupwares*, se distinguent à ce niveau des progiciels de gestion (ERP) par un système de règles ancré dans l'outil plus souple, nécessitant par là même une modération réalisée par un acteur humain capable de juger de la pertinence et de la légalité des contenus. C'est justement la perspective d'une telle

⁴²¹ Heller T., 2001, « Discipline, autodiscipline et technique de soi : une approche foucauldienne de la communication d'entreprise », *Actes du XII^e Congrès national des sciences de l'information et de la communication*, Paris, p. 127-135.

modération qui inquiète les managers chez *Bank*, dans le sens où il s'agit d'une activité non seulement peu valorisante, mais aussi chronophage. Autrement dit, aucun acteur ne croit réellement au fait que le *wiki* puisse se gérer tout seul comme le vantent les discours des commerciaux. Certains acteurs craignent d'ailleurs qu'en l'absence d'un modérateur-contrôleur, le *wiki* se transforme rapidement en monstre⁴²² et devienne incontrôlable (Feenberg, 2004 : 92).

Parallèlement, l'usage du *groupware* augmente la nécessité de faire confiance à autrui. Dans le cas du *wiki*, il s'avère nécessaire d'avoir une confiance *a priori* dans autrui puisque, d'une part, tous les acteurs ne se connaissent pas et, d'autre part, chaque membre de la « communauté » a la possibilité de venir modifier la proposition formulée par un autre acteur. Contribuer en alimentant le *wiki* apparaît alors comme l'expression d'un don en faveur d'une cause commune. Alter nous rappelle à ce sujet : « Il faut donc accepter l'idée d'ambivalence des acteurs pour comprendre cette situation : chacun sait donner à l'autre, tout autant que le trahir; mais ce qui permet de supporter cette tension et de la réguler positivement, c'est le souci de la cause commune » (Alter⁴²³, 2002). Chez *Bank*, la cause commune apparaît très floue et c'est davantage la mise en évidence personnelle qui est affichée comme un objectif et qui s'inscrit donc à l'encontre de la philosophie du *wiki*.

Extrait d'entretien : Collaborateur du service informatique, *Bank*

« Moi j'ai émis des idées et avec le *webmaster* qui a fait des « modif », mon nom a disparu. Or c'est intéressant de savoir qui a émis l'idée. [...] L'administrateur qui modifie les pages devient auteur de la page. On ne voit plus que lui. [...] La valeur de chacun n'est pas assez reconnue. Monter dans la hiérarchie, c'est le seul moyen de valorisation que les gens perçoivent. [...] Il y a un sentiment de frustrations, surtout que ces dernières années il y avait beaucoup de travail. [...] On nous dit pas comment nous améliorer. Je veux bien qu'on me dise comment progresser. On ne nous dit pas ce qu'il faut faire ».

3. Réduire l'équivocité

Engagé dans le flot d'événements et de questionnements qui les submergent lors de l'introduction du *groupware*, les acteurs cherchent individuellement et collectivement à réduire l'éventail des possibles : “*Equivocality is reduced through shared observations and discussion*

⁴²² Feenberg (2004 : 92) fait référence au monstre de Frankenstein évoqué par Latour : « Comme les objets inscrits dans les réseaux techniques, le monstre a une vie indépendante qui menace son constructeur ».

⁴²³ Alter N., 2002, « Théorie du don et sociologie du monde du travail », *Revue du MAUSS*, Paris : La Découverte, p. 263-285.

*until a common grammar and course of action can be agreed on*⁴²⁴ (Weick, *ibid.* : 252). Nos analyses font ressortir trois types de pratiques mises en œuvre par les acteurs pour réduire l'équivocité du *groupware*. Il s'agit notamment de puiser dans son imaginaire technique et de se référer à des expériences antérieures comparables, mais aussi de donner une autonomie à l'outil ou au contraire de l'assujettir, et enfin de considérer le lien entre le *groupware* et la cohérence stratégique. Pour évoquer ce dernier point, nous mobilisons le concept d'alignement stratégique.

3.1. PUISER DANS SES RÉFÉRENCES ANTÉRIEURES ET SON IMAGINAIRE TECHNIQUE

3.1.1. La place de l'imaginaire

L'imaginaire technique constitue une ressource mobilisée par les acteurs pour construire un cadre de référence dans lequel le *groupware* trouve un sens. Patrice Flichy pose ainsi l'imaginaire comme « l'une des composantes fondamentales du cadre d'usage d'une nouvelle technique » (Flichy, 2003 : 187). La désignation de l'objet indique-t-il, peut faire référence à leur fonctionnement ou à leur usage (*ibid.* : 213). Il est intéressant à ce titre de relever que dans nos trois études de cas, les acteurs concernés n'évoquent à aucun moment le terme « *groupware* ». Chez *Bank*, c'est le terme « *wiki* » qui est retenu avec pour référence « *wikipédia* », l'encyclopédie en ligne élaborée de façon participative. Or, l'outil désigné sous le terme « *wiki* » regroupe en fait une panoplie d'outils et de fonctionnalités : *wiki*, *blog*, forum, espaces personnels, courrier électronique, RSS⁴²⁵, *news*, *links*, *workflow*. Une telle plate-forme s'insère dans notre définition du *groupware* présentée dans notre première partie. L'imaginaire qui l'entoure concerne l'histoire du *web* et plus particulièrement le « *web 2.0*. » Le concept de *World Wide Web* remonte au début des années 90 et sa paternité est attribuée à Tim Berners-Lee

⁴²⁴ Traduction libre : L'équivocité doit être réduite par des observations partagées et des discussions, jusqu'à ce qu'une grammaire et une ligne de conduite commune puissent être établies.

⁴²⁵ RSS est l'acronyme de *Really Simple Syndication*. Le RSS désigne le « format propriétaire de syndication de contenu Web, basé sur le XML, qui permet d'indexer de façon automatisée le contenu d'un site Web et de le mettre instantanément à la disposition d'autres sites » (Grand dictionnaire terminologique, en ligne : <http://www.granddictionnaire.com>, consulté le 10 août 2009).

(Bédard⁴²⁶, 2009 : 1). L'internet grand public voit le jour à l'automne 1993 (Flichy⁴²⁷, 2001 : 61) avec le lancement de premières interfaces de navigation. Si la distinction entre « *web 1.0* » et « *web 2.0* » apparaît fin 2004, il faut noter leur lien de parenté avec le concept d'hypertexte car, comme le souligne Françoise Paquenseguy⁴²⁸ (2007), deux types d'hypertexte peuvent être relevés : « l'hypertexte de lecture, cristallisé par le WWW, et l'hypertexte d'écriture, matérialisé par le *web 2.0* dans lequel chaque utilisateur peut ajouter des nœuds (unité d'information) et des liens ». Dans le « *web 2.0* », l'utilisateur est placé en position centrale : « Dans l'Internet 2.0, les consommateurs deviennent eux aussi, peu à peu, des producteurs. Ainsi, serait réalisé le rêve des pionniers du *Net*. Dans les paradigmes de l'Internet 2.0, on trouve notamment le partage et la collaboration » (Lefèbvre⁴²⁹, 2005 : 13). Le « *web 2.0* » se caractérise par l'interaction des usagers avec les contenus et les réseaux sociaux qui se tissent sur Internet. Dans le domaine du travail, « l'Internet est très souvent présenté comme une alternative à l'organisation pyramidale des entreprises ou des administrations. [...] L'intranet, le *groupware*, le *wiki*, et de façon plus générale les outils de travail collaboratifs sont dans cette perspective pensés comme les principaux moteurs de cette révolution managériale » (Rebillard⁴³⁰ 2007 : 20). Les individus se regroupent par intérêts communs, affinités, en s'engageant par une démarche volontaire, au sein de « communautés ». « La communauté constituerait cette entité fondée sur une interaction permanente entre individus partageant à la fois des biens et des centres d'intérêts communs » (*ibid.*, p. 21).

Si quelques collaborateurs chez *Bank* connaissent la philosophie « *web 2.0* », tel n'est pas le cas de la majorité des personnes censées l'utiliser.

Extrait d'entretien : Chargée de communication, *Bank*

« La finalité du *wiki* est d'avoir un échange de vue direct. Moi j'en ai entendu parler pour la première fois quand les informaticiens sont venus avec ça. C'est sûr que les informaticiens connaissent, mais pour les autres, c'est pas évident. Est-il autorisé de dire ce qu'on pense de telle ou telle information sur le *wiki* ? Pour moi, c'est les 'métiers' qui devraient être intéressés. [...] Pour les informaticiens je crois que c'est une bonne chose. Moi je ne suis pas fan de ces trucs, je veux quelques chose de clair, de concrèt. Moi j'ai ce petit problème entre l'Intranet et le *wiki* comme outil support ».

⁴²⁶ Bédard F., 2009, *Les racines communicationnelles du web*, Presses de l'université du Québec, 126 p.

⁴²⁷ Flichy P., 2001, *op. cit.*

⁴²⁸ Paquenseguy F., 2007, « La dimension communicationnelle du web sémantique », *Actes de la conférence ISKO*, Toulouse, 14 p.

⁴²⁹ Lefèbvre A., 2005, *Les réseaux sociaux, Pivot de l'Internet 2.0*, Paris : MM2 Éditions, 200 p.

⁴³⁰ Rebillard F., 2007, *Le web 2.0 en perspective : une analyse socio-économique de l'Internet*, Paris : L'Harmattan, 158 p.

Les peurs exprimées sont associées à l'absence de maîtrise des codes liés à l'outil et notamment à la libération de la parole dans l'entreprise. Finalement, c'est bien la question de savoir quelle confiance accorder aux propos véhiculés sur un *wiki* qui est posée.

Chez SERV+, l'outil en place prend différentes dénominations : « base Contact », « BDD⁴³¹ clients », « tableau de bord ». Autant de termes qui témoignent de la difficulté des acteurs à placer l'outil dans un registre particulier et qui ne rendent pas compte de sa dimension collaborative bien que l'outil comprenne un espace pour partager des commentaires et annoter le dossier des clients. S'agissant d'un *groupware* développé complètement par une société de service informatique sur base d'un cahier des charges *ad hoc*, il est alors plus difficile pour les acteurs de le rattacher à une famille de produits, d'autant plus que l'informatisation de SERV+ ne date que de 1998 et l'introduction du courrier électronique en 1999. C'est donc la question de l'imaginaire lié à l'informatique en général, au rapport à l'ordinateur et à la société de l'information qui est soulevée par certains collaborateurs.

Extrait d'entretien : JCS, Chargé de mission du département Novotics

« En 1998 je n'avais jamais vu un ordinateur de près. Le patron a décidé d'investir dans un programme d'équipement et de formation des gens car j'avais demandé à mon chef une formation. Rien ne remplacera jamais une relation humaine, on sent les gens réagir. Les TIC c'est important, ça permet de gagner en rapidité, mais on reste des êtres humains avec ses sentiments et on oublie l'ordinateur. C'est un outil de travail et il ne doit pas remplacer les gens, il faut le laisser à sa place ».

Sans restituer tout l'historique de l'informatisation de nos sociétés, nous pouvons tout de même dégager quelques points principaux. Ainsi Philippe Breton et Serge Proulx (2002 : 284) font étape à l'époque de la Renaissance et aux techniques du calcul pour expliquer les prémices de la société de l'information. Dans cette évolution, l'informatique joue un rôle déterminant. L'ordinateur a été mis au point à la fin de la Seconde Guerre mondiale notamment en réponse à différents problèmes techniques liés au développement massif du téléphone. « Capable de stocker des informations binaires et de réaliser sur elles toutes sortes d'opérations, l'ordinateur engloba dans un même ensemble les fonctions des machines à calcul et celles des machines mécanographiques traditionnelles, dont il emprunta immédiatement d'ailleurs le support que constituaient les cartes perforées » (*ibid.* : 286/287). Le premier réseau informatique date, quant

⁴³¹ Base de donnée (BDD).

à lui, de la fin des années 1940. Il s'agit du système SAGE (*Semi Automatic Ground Environment*), premier réseau informatique de grande envergure, établi à des fins militaires. Breton et Proulx (2002) le positionne comme l'ancêtre du réseau Internet. L'histoire s'accélère dans les années 60 et voit la création en 1972 du réseau Arpanet. L'invention de la micro-informatique en 1975 puis le développement du *world wide web* au début des années 90 et la commercialisation d'Internet en 1995, participent du développement de l'informatisation des entreprises.

La situation au CITI est tout à fait opposée à celle de SERV+. Les TIC représentent le cœur du métier. Par conséquent, les outils collaboratifs que nous avons étudiés ne sont pas nommés sous la bannière « *groupware* » que beaucoup d'ingénieurs et de chercheurs trouvent trop large. La catégorisation employée est plus précise et fait référence aux outils de gestion des connaissances : outil de capitalisation des connaissances pour Fracasse et outil de veille et de partage de connaissances pour *Collective Watch*. Seul *Lotus Notes*, utilisé par l'ensemble des collaborateurs du CRP-HT, est présenté comme *groupware*. Il en constitue d'ailleurs la figure emblématique. Soulignons par ailleurs que le rapport à la technique ne va pas de soi, que des peurs subsistent même pour des acteurs exerçant dans le secteur des nouvelles technologies. En témoigne l'extrait suivant :

Extrait d'entretien : Gestionnaire de projet, CITI

« La philosophie de l'outil est compliquée en première approche. Il faut savoir ce qu'est un processus, manier l'hypertexte. Ça doit faire peur en première approche. Pour tout le monde, sauf pour des illuminés comme JPM. C'est pas péjoratif, mais, même des gens qui ont l'habitude d'utiliser des outils vont avoir des difficultés car c'est un saut énorme ».

En inscrivant le *groupware* dans une lignée d'outils, l'acteur nous renseigne sur son projet d'usage ou de non usage associé au *groupware*. En effet, lorsque le *groupware* est vue comme complémentaire à d'autres outils dans le cadre d'une pratique, les acteurs se l'approprient plus facilement. Par contre, lorsqu'il est appréhendé comme concurrent d'autres outils qui apportent satisfaction, l'appropriation est plus lente ou inexistante. Prenons l'exemple du *groupware Collective watch* au CITI. Deux de ses utilisateurs rapportent une vue très différente de leurs usages. Ces deux acteurs, amenés à travailler ensemble dans le cadre de différents projets, se réunissent régulièrement, de façon informelle, afin d'échanger sur différentes thématiques. *Collective watch* est perçu comme complémentaire à ces discussions pour l'un des acteurs, alors

que pour le second, le *groupware* menace de se substituer à ces discussions. En termes d'appropriation de l'outil, ces points de vue se traduisent par un usage intensif du *groupware* pour l'un des acteurs et d'un usage *a minima* pour l'autre qui poursuit les échanges engagés en présentiel par l'envoi de messages électroniques souvent accompagnés de pièces jointes se rapportant à des articles scientifiques ou journalistiques. Comme le soulignent Jean Davallon et Joëlle Le Marec à propos des cédéroms culturels, le rapport de complémentarité ne va pas de soi lorsque l'usage de l'outil est inconnu :

« La référence à d'autres objets culturels peut fonctionner comme une base d'idéalisation ou de critique, voire de rationalisation, pour arriver à découvrir en creux les caractéristiques techniques et langagières que le vieux média n'avait pas et qu'on peut désormais attendre du nouveau, ou bien que le vieux avait et que le nouveau n'a pas. Cette référence peut être une base de construction, pour conscientiser les compétences opératoires et formelles acquises avec d'autres médias, et savoir comment les réinvestir ou les remettre en question, dans le nouveau média » (Davallon et Le Marec⁴³², 2000 : 185)

Le fait d'inscrire le *groupware* dans un projet d'usage plus large et préexistant permettrait de dépasser l'équivocité de ces outils. Notons que cette inscription peut être plus ou moins rapide, qu'elle peut se détériorer ou au contraire ne jamais exister. L'un des chefs de projet du CITI témoigne à propos du *groupware* Fracasse :

Extrait d'entretien : PGA, Chef de projet, CITI

« Quand je suis arrivé, on a fait le tour des locaux et j'ai alors rencontré Thibault qui m'a expliqué ce qu'il faisait et qu'il concevait un outil. Je m'intéressais déjà à ce problème de gestion de la connaissance et donc j'ai tout de suite vu le besoin. On ne l'a pas utilisé car il est arrivé trop tardivement au cours de notre projet. J'ai vécu sans Fracasse alors que j'aurais voulu l'utiliser. Si je l'avais eu à disposition j'aurais pu entrer les données dedans directement. Maintenant, c'est plus difficile car je n'ai pas le temps. J'ai pas eu l'occasion d'avoir une formation ».

Le projet d'usage est ici préexistant à la mise à disposition de l'outil. Cependant, une fois celui-ci en place, le projet dans lequel le *groupware* devait s'inscrire s'est transformé. Le chef de projet avait en effet pris la décision de quitter le CITI et ne souhaitait donc plus s'investir dans le nouvel outil. Le projet d'usage est contextuel. Il émane de la rencontre, en contexte, entre le projet personnel de l'acteur et le *groupware*. L'acteur confronte son projet au *groupware*, il procède à son évaluation. Ce processus peut revêtir plusieurs formes et n'inclut pas forcément un test de l'objet technique. On ne peut finalement parler d'appropriation qu'à partir du moment où se crée un alliage entre le *groupware* et le projet d'usage. « Comme dans tout alliage, la force de

⁴³² Davallon J., Le Marec J., 2000, « L'usage en son contexte. Sur les usages des interactifs et des cédéroms de musée », *Réseaux*, vol. 18, 101, p. 173-195.

l'articulation est telle que l'on ne peut plus retrouver les composantes initiales dans le produit final » (Flichy, 2003 : 219).

La création de sens autour d'un *groupware* mobilise le placement dans un cadre de référence, l'imaginaire technique, mais aussi la référence à des expériences antérieures avec d'autres outils informatiques ou non.

3.1.2. Le poids des expériences antérieures

Confrontés à un *groupware* les acteurs le lient à d'autres outils qu'ils positionnent comme références : intranet, messagerie électronique, forum de discussion, messagerie instantanée, téléphone, applications bureautiques, base de données, *workflow*, outil de gestion documentaire, base de connaissances, etc. D'autres outils, non techniques, sont mentionnés également comme le souligne l'extrait suivant.

Extrait d'entretien : Co-responsable du service Ressources humaines, *Bank*

« C'est la première initiative qui met les gens autour d'une plateforme. Notre président essaie de la mettre au niveau de la communauté des cadres. Au niveau du groupe *Bank*, il y a des associations créées qui transcendent les métiers. Mais en local, les initiatives collaboratives sont peu développées. La hiérarchie n'est pas assez sensibilisée à ça et c'est à nous ressources humaines de leur dire que ça existe ».

L'un des acteurs chez SERV+, formé à l'informatique en 1999, mais aussi différents acteurs chez *Bank*, rapportent les nouvelles technologies à la parole :

Extrait d'entretien : JCS, Chargé de mission du département Novotics

« Je suis partisan des TIC mais il faut mettre chaque chose à sa place. Pour communiquer la parole est mieux ».

Nous avons constaté que les acteurs effectuent une comparaison entre les outils connus et le *groupware* en jugeant les fonctionnalités, l'ergonomie, et cela, parfois sans même avoir utilisé le nouvel outil et en se fondant sur des représentations, des avis exprimés par d'autres acteurs. Le jugement est formulé avant même que le *groupware* soit activé.

Extrait d'entretien : NVI, Gestionnaire de projet, CITI

« La philosophie de l'outil est compliquée en première approche. Il faut savoir ce qu'est un processus, manier l'hypertexte. Ça doit faire peur en première approche. Pour tout le monde, sauf pour des illuminés comme JPM. C'est pas péjoratif, mais, même des gens qui ont l'habitude d'utiliser des outils vont avoir des difficultés car c'est un saut énorme ».

La première impression peut jouer un rôle crucial dans la formation du projet d'usage. Le gestionnaire dont nous rapportons les propos, avait assisté à une séance de présentation de l'outil, animée par son concepteur mobilisant un jargon d'expert dans le domaine du *web* sémantique, et peu accessible pour les profanes. C'est une impression d'outil aussi peu accessible que son concepteur qui domine pour le gestionnaire de projet, qui associe étroitement le *groupware* et son concepteur, ce qui constitue un blocage pour la formation d'un projet d'usage.

3.2. Assujettir vs donner une existence autonome à l'outil

Afin de réduire l'équivocité du *groupware* les acteurs cherchent à préciser le rapport qu'ils entretiennent avec lui. Deux types de rapports ressortent dans nos études de cas : considérer le *groupware* comme actant en lui donnant une existence autonome et, l'assujettir en le confinant, en sa qualité d'objet, dans une relation de domination.

3.2.1. Le *groupware* comme actant

3.2.1.1. « Il doit trouver sa place seul »

En positionnant le *groupware* en tant qu'actant, les personnes concernées lui attribuent des intentions, lui affectent des tâches. Ils le considère ainsi comme un acteur stratégique par rapport auquel il apparaît nécessaire de se positionner et d'anticiper ses comportements. Les acteurs lui attribuent des qualités intrinsèques et des compétences notamment celle de l'autonomie : s'il est compétent, il survivra, sinon il disparaîtra.

Extrait d'entretien : Co-responsable du service Organisation, Bank

« Le *wiki* c'est un plus à apprivoiser, il ne faut pas que ce soit lui qui nous apprivoise. [...] Le *wiki* est un nouveau moyen de communication, interactif qui doit, dans une vue naïve, vivre par lui-même. L'Orga [le service organisation] ne veut pas devenir propriétaire du *wiki* car il doit être autonome ».

Si le responsable du service organisation évoque son souhait de voir le *wiki* se gérer seul, être autonome, nous pouvons reléver dans ses propos toute l'angoisse que cette perspective peut engendrer. Feenberg mobilise le mythe de « l'apprenti sorcier » pour caractériser ces expériences qui peuvent déraiper :

« H. G. Wells écrit une version incroyablement prémonitoire du mythe dans *The food of the Gods*, qui raconte l'histoire de deux biologistes inventant un aliment miraculeux capable de faire croître les animaux et les plantes jusqu'à huit fois leur taille normale. Des expériences faites négligemment dans une ferme près de Londres ont pour résultat la naissance de guêpes, de rats et même d'humains géants. Le caractère est transmissible et bientôt le monde est irréversiblement transformé par l'insurrection des géants » (Feenberg, 2004 : 93).

Si les mythes relatifs à la technique apparaissent de façon récurrentes dans les discours que nous avons relevés sur nos différents terrains, d'importantes différences de points de vue peuvent être notées, entre les utilisateurs avertis des TIC et les utilisateurs occasionnels, si bien que nous rejoignons les propos avancés par Philippe Mallein lorsqu'il présente cette transformation des rapports à l'outil :

« Aujourd'hui on s'aperçoit qu'un nouveau rapport est en train de se développer et qui est sans doute un rapport plus facile et plus simple à l'objet, mais qui n'est sans doute pas si simple à vivre pour nous qui sommes habitués au rapport maître/esclave avec l'objet technique, c'est un rapport de compagnie entre l'utilisateur et l'objet technique, et non pas un rapport de maîtrise. On laisse la possibilité à l'objet technique d'avoir une vie propre, de fournir des services, de nous observer, d'être un compagnon qui va nous apporter des services » (Mallein, 2007, *op. cit.*).

C'est une culture numérique qui émerge comme le souligne Serge Proulx (2001, *op. cit.*).

3.2.1.2. « L'outil me fait réfléchir autrement »

Le constat effectué par l'un des chefs de projet du CITI rend compte du caractère normatif de l'outil, mais aussi de son habileté à faire agir les gens autrement.

Extrait d'entretien : LVE, Chef de projet, CITI

« [Fracasse] oblige à réfléchir, à structurer. [...] Il aide, il oblige à catégoriser les choses, ça permet de clarifier les idées et donc de mieux comprendre un sujet ».

Il est intéressant de relever que l'action du *groupware* est perçue positivement par le chef de projet, qui y trouve dès lors un intérêt plus marqué. Notons toutefois, que les acteurs que nous avons rencontrés souhaitent généralement que le *groupware* « s'adapte » à leur mode de fonctionnement et de raisonnement. Plus précisément, non seulement ils souhaitent que le *groupware* soit adaptable, mais que de préférence, il s'adapte tout seul à leurs besoins. Le chef de projet du CITI fait figure d'exception dans nos études de cas.

L'extrait met en évidence les propriétés habilitantes et contraignantes des *groupwares*. Il s'inscrit aussi dans la vision d'un outil qui accompagne la réalisation des activités et qui joue donc le rôle de formateur, de guide ou de thérapeute (Devèze⁴³³, 2002). Par cette affirmation, « l'outil me fait réfléchir autrement », nous pouvons effectuer un lien vers la littérature sur l'apprentissage organisationnel et notamment les travaux de Chris Argyris.

L'apprentissage organisationnel est un processus d'interactions sociales (inter-individuelles) qui a pour projet et/ou résultat la création et l'appropriation de nouvelles connaissances organisationnelles (Ingham et Mothe,⁴³⁴ 1994). Cette définition met l'accent sur quatre éléments : les individus comme acteurs de l'apprentissage dans le contexte de l'organisation, les interactions sociales, les connaissances organisationnelles et l'appropriation, c'est-à-dire les connaissances mises en action et en pratique. Trois types d'apprentissage peuvent être distingués. L'apprentissage en simple boucle correspond à une accumulation d'expérience qui contribue au maintien et au renforcement des routines, au respect des normes en vigueur dans l'organisation. Ainsi, lorsqu'un problème survient, les salariés vont puiser dans un répertoire d'actions connu. L'apprentissage en double boucle participe d'une restructuration des normes et des stratégies puisque lorsqu'un problème survient les salariés ne puisent pas dans leur répertoire habituel de réponses mais au contraire cherchent à y répondre de manière innovante afin que celui-ci ne se reproduise pas. Enfin, le troisième type d'apprentissage est le *deutero learning* c'est-à-dire la capacité d'apprendre à apprendre, l'aptitude à modifier les règles d'apprentissage elles-mêmes. Ainsi, les *groupwares* en offrant un éventail de contextes possibles, constituent des lieux privilégiés pour des apprentissages en double boucle (Lot⁴³⁵, 2003) puisqu'ils participent

⁴³³ Devèze J.-J., 2002, « Les potentialités du *groupware*. Lecture du *groupware* à la manière de Watzlawick dans la thérapie brève », in Le Bœuf C. (dir.), 2002, *op. cit.*

⁴³⁴ Ingham M., Mothe C., 1994, « Apprentissage organisationnel et coopération en R&D », *Actes de la conférence de l'AIMS*, Montréal, 16 p.

⁴³⁵ Lot N., 2003, « Le processus d'apprentissage et les conflits de temporalité dans les entreprises en mouvement : une approche pluridisciplinaire », *Working paper IMRI*, 90 p.

d'un renouvellement des normes et valeurs directrices de l'organisation. Le *groupware*, suivant une proposition de Devèze⁴³⁶ (2001), peut dans cette perspective faire figure de thérapeute (dans le sens de la thérapie brève formulée par Watzlawick) initiant ainsi un apprentissage en double boucle. En effet, le *groupware* peut venir modifier les patterns d'action qui engendrent des problèmes récurrents et persistants (des routines défensives); il agit sous la forme d'un recadrage, technique d'induction du changement qui consiste à modifier les représentations que se font les individus de la situation, et sous la forme d'injonctions paradoxales du type stimuli-réponses. Les *groupwares* peuvent alors être appréhendés comme des objets susceptibles de déclencher des processus d'apprentissage organisationnel.

3.2.2. Le *groupware* dans une relation de domination

Certains acteurs rencontrés, ayant le moins d'affinité avec l'ordinateur, le relèguent au rang d'objet, qu'il convient, à leurs yeux, de distinguer de l'humain :

Extrait d'entretien : JCS, Chargé de mission du département Novotics

« Les TIC c'est important, ça permet de gagner en rapidité, mais on reste des êtres humains, avec ses sentiments et on oublie l'ordinateur. C'est un outil de travail et il ne doit pas remplacer les gens, il faut le laisser à sa place ».

C'est un rejet du *groupware* qu'exprime ce chargé de mission, qui ne l'utilise d'ailleurs pas, il s'agit d'un « refus de la réalité étrangère » au sens où l'envisage Simondon (1989 : 9).

« Le misonéisme orienté contre les machines n'est pas tant haine du nouveau que refus de la réalité étrangère. Or, cet être étranger est encore humain, et la culture complète est ce qui permet de découvrir l'étranger comme humain. De même, la machine est l'étrangère ; c'est l'étrangère en laquelle est enfermée de l'humain, méconnu, matérialisé, asservi, mais restant pourtant de l'humain » (*ibid*).

Comme le souligne Serge Proulx (2001, *op.cit.*), les TIC, en se distinguant par leur interactivité, invitent les hommes à développer un certain nombre d'habiletés leur permettant de transiger avec elles. Il s'agit notamment d'acquérir un ensemble de codes, de protocoles, de gestes

⁴³⁶ Devèze J.-J., 2001, « Affordances et artefacts communicationnels : application de la thérapie brève de P. Watzlawick aux communications médiatisées par ordinateurs », *Actes du colloque La communication médiatisée par ordinateur : un carrefour de problématiques*, Sherbrooke.

manipulateurs pour manier aisément la souris de l'ordinateur, etc. Ces éléments participent d'une culture numérique dont quelques acteurs dans les entreprises se situent aujourd'hui à la marge. « Il y aura toujours des contextes où des utilisateurs ne désireront pas adopter cette posture d'usagers actifs », rappelle Proulx (*ibid.*).

C'est la dimension utilitaire, les fonctionnalités des TIC que ce chargé de mission met en avant. En effet, « [...] la technique se présente à nous en premier lieu par sa fonction » (Feenberg, 2004 : 203). C'est la fonction que nous lui attribuons qui conditionne en partie le projet d'usage ou de non-usage. Toutefois, la technique se présente aussi à travers une apparence. Ainsi les propriétés esthétiques des *groupwares* ont été mises en avant par les acteurs que nous avons rencontrés comme des éléments repoussoirs à l'appropriation, si bien que quelques acteurs se disent « allergiques » à ces outils. Le caractère « brut » des *groupwares* développés par des informaticiens sans l'intervention de spécialistes du marketing, comme dans les cas SERV+ et CRP, s'est exprimé comme un facteur négatif en termes d'appropriation de l'outil. L'objet technique se doit également d'être un objet esthétique pour être valorisé (Simondon, 1989 : 10).

4. De quoi naît l'équivocité des *groupwares* ?

Deux hypothèses sont apparues dans nos analyses afin d'expliquer le caractère équivoque attribué aux *groupwares* par les acteurs sociaux. Premièrement, le *groupware* repose sur un modèle, une mise en scène d'un projet d'organisation, il peut alors être interprété en contexte de multiples façons. Il détient aussi des propriétés symboliques et métaphoriques que nous chercherons à mettre en évidence. Deuxièmement, nous verrons dans quelle mesure la stratégie de l'entreprise s'affirme comme l'un des cadres d'interprétation des *groupwares*.

4.1. Le *groupware* comme mise en scène du modèle organisationnel

Le *wiki*, tel que présenté dans notre étude de cas *Bank*, se place comme une mise en scène du modèle organisationnel souhaité par la direction de l'entreprise. En lui assignant l'objectif de générer un groupe, le groupe des cadres, de le rassembler autour d'un objectif de transformation

d'idées en innovations, c'est bel et bien le projet d'augmenter la capacité d'action collective en développant un capital relationnel et cognitif, qui est avancé.

La notion de mise en scène peut être associée à celle de modèle, mais aussi de métaphore. Les *groupwares* produisent des simulacres (Perriault, 1989 : 60), ils fournissent une illusion. Chez *Bank*, cet outil apparaît comme une métaphore de la notion de mobilité, attachée à celle de performance. En effet, le terme « mobilité » constitue l'une des valeurs inscrites dans la charte des valeurs de l'entreprise : « Nous allons toujours plus loin », « la mobilité avant tout ». La mobilité, dans le sens de déplacement, se traduit par une fonction, celle de cadre *cross border*, qui réalise le lien entre les entités du groupe géographiquement réparties. La mobilité est alors un moyen pour établir des relations au sein du groupe et à l'extérieur. Aux yeux des salariés cadres, la mobilité incarne la réussite professionnelle chez *Bank*. En leur donnant accès au *wiki*, celui-ci peut être interprété comme une marque de valorisation.

Extraits d'entretiens : octobre 2006, *Bank*

« Dans la pratique le meilleur signe, c'est que les gestionnaires ne sont jamais au bureau. [...] La mobilité est ce qui motive les gens » (Co-responsable du service ressources humaines, *Bank*).

« Ceux qui ne sont pas *cross border* sont un peu délaissés en retrait » (Collaborateur du service informatique, *Bank*).

Le *wiki* incarne l'idée de mobilité intellectuelle. D'ailleurs Dogan et Pahre⁴³⁷ (1990) ont montré l'importance de la mobilité intellectuelle pour l'innovation, valeur-clé de la stratégie de *Bank*. La mobilité génère selon ces auteurs une "marginalité créative". Celle-ci suggère un déplacement du centre vers la périphérie, un déplacement vers les frontières (*cross-border*). Le *wiki* pourrait donc être considéré comme une traduction de la valeur « *cross border* » pour les cadres non mobiles physiquement. Aussi le *wiki* permet-il aux cadres concernés de devenir *cross border* sans se déplacer physiquement, mais en cherchant à créer des contacts en interne, à Luxembourg. D'ailleurs certains collaborateurs utilisent le *wiki* dans l'espoir qu'il leur permette d'accéder à une gratification.

⁴³⁷ Dogan M., Pahre R., 1990, *Creative marginality: Innovation at the intersection of social sciences*, Boulder, Colorado : Westview Press, 278 p.

Envisager les *groupwares* sous l'angle de la mise en scène implique de s'intéresser à la réception qui en découle. Le *groupware* matérialise, incarne et rend visible des évolutions souhaitées par les décideurs. Le changement prend alors une existence sensible et est désormais appréhendable *via* l'expérience en utilisant l'outil. Cette expérience fait figure de confrontation. Le fait de rendre visible, de représenter, les présupposés incorporés dans le *groupware*, met l'accent sur la complexité du nouveau modèle et l'écart par rapport à la situation en cours. Finalement, ce n'est pas tant ces deux éléments, que sont la complexité perçue (non pas du fonctionnement de l'outil comme envisagé par le modèle de Davis⁴³⁸, mais celle du nouveau modèle organisationnel) et l'écart perçu, qui jouent un rôle dans l'appropriation du *groupware*, mais bien l'évaluation en termes de gains et de pertes que mène les acteurs face au *groupware*. Cette évaluation est réalisée par une mise en perspective entre d'un côté l'outil et de l'autre la stratégie de l'entreprise.

4.2. L'interdépendance de la stratégie et de la tactique

Nos analyses mettent en évidence la mise en lien réalisée par les acteurs entre le *groupware* et la stratégie de l'entreprise telle qu'ils la crée en la formulant. Or celle-ci leur paraît généralement ambiguë, soit car de par leur positionnement hiérarchique ils n'accèdent qu'à un nombre d'indices limités et peu riches de la situation, soit car la situation est trop complexe (nombre importants de parties-prenantes engagées, imbrication de leurs relations, etc.) pour pouvoir être éclaircie d'une manière à la fois plausible et probable. Plus encore, ce sont des manœuvres opportunistes que les acteurs rencontrés au cours de notre recherche décrivent, lesquelles ne sont nullement valorisées comme une capacité tactique d'adaptation mais comme une forme d'incompétence des dirigeants ! Nous verrons dans un premier point, que la stratégie de l'entreprise est mobilisée spontanément par les acteurs comme cadre pour donner un sens à l'outil. Nous développerons ensuite l'idée, que l'interdépendance que les acteurs perçoivent entre stratégie et tactique, réside dans une approche constructionniste de la stratégie : la stratégie se forme et se réalise dans les conversations locales sur base d'orientations définies par les propriétaires de l'entreprise.

⁴³⁸ Davis F. D., 1989, *op. cit.*

4.2.1. La stratégie comme cadre général de la création de sens

La stratégie, appréhendée en tant que contenu, se définit comme une vision formulée par les dirigeants de l'entreprise et « sous-tendue par une démarche rationnelle de traitement de l'information, de calcul économique et politique » (Giroux⁴³⁹, 2000). Le facteur de rationalité, rassurant pour les acteurs, est inhérent à la notion de stratégie. Cette conception de la stratégie transparaît dans les discours de certains collaborateurs de terrain que nous avons rencontrés. Ces derniers avancent une vision relativement statique de la stratégie, comme contenu valide pour une période de plusieurs années. Les managers, quant à eux ou plus précisément ceux qui sont impliqués fortement dans les circuits décisionnels, développent une autre conception de la stratégie, appréhendée comme un processus, comme une construction réalisée « chemin faisant » (Avenier⁴⁴⁰, 1999). Dès lors, les discours des dirigeants sur la stratégie s'entendent comme des « énoncés provisoirement stabilisés et acceptables (cognitivement et politiquement) » pour leurs destinataires (Martinet⁴⁴¹, 1998). Toutefois, qu'il s'agisse d'une conception statique ou dynamique de la stratégie, ces énoncés fournissent un cadre de référence qui guident les interprétations des événements affectant les membres de l'organisation. Weick (1995 : 4), en reprenant les propos de Westley⁴⁴² (1990 : 337) souligne ce point de vue : « *People use strategy as a framework that involves procurement, production, synthesis, manipulation and diffusion of information in such a way as to give meaning, purpose and direction to the organization*⁴⁴³ ». Les occasions d'appréhender la stratégie de l'entreprise varient en fonction de chaque structure : séminaire d'équipe, présentation du rapport annuel, fête des employés, mais aussi consultation des sites internet et intranet, brochures diverses... Nos observations menées au CRP-HT témoignent que, le rôle, attendu par les collaborateurs, du manager consiste précisément à favoriser, orienter l'activité de mise en lien entre les événements, les actions et la stratégie générale. Cette vision du travail du manager, comme producteur de cohérence, est précisée par Frédéric Mispelblom Beyer :

⁴³⁹ Giroux N., 2000, « L'analyse narrative de la stratégie », *Actes de la IX^e conférence de l'AIMS*, Montpellier, 16 p.

⁴⁴⁰ Avenier M.-J., 1999, « La complexité appelle une stratégie chemin faisant », *Gestion* 2000, Vol. 5, 99, p. 13-44.

⁴⁴¹ Martinet A.-C., 1998, « Pensée stratégique et rationalités : un examen épistémologique », *Management International*, p. 69-74.

⁴⁴² Westley F. R., 1990, *op. cit.*

⁴⁴³ Traduction libre : Les gens utilisent la stratégie comme un cadre qui comporte la fourniture, la production, la synthèse, la manipulation et la diffusion d'information, de façon à donner le sens, le but et la direction à l'organisation.

« *Encadrer, c'est poser des cadres*. Ces cadres sont à la fois des mots qui indiquent la direction à suivre, les chemins à prendre, les limites à ne pas dépasser, les principes à respecter, mais ils sont soutenus par les poids hiérarchiques de ceux qui les prononcent et de ceux à qui ils s'adressent, les stratégies de l'entreprise, les rapports de force en présence » (Mispelblom Beyer ⁴⁴⁴, 2003 : 15)

D'avantage qu'une activité d'énonciation de cadres déjà formulés par ailleurs, nous avons relevé quelques manifestations d'une activité de traduction qui consiste à transcrire les lignes directrices poursuivies par l'entreprise dans une formulation plus concrète et spécifique à un périmètre d'action. Il s'agit de rapprocher la stratégie du quotidien. Les traductions se présentent de diverses façons. Chez SERV+, le responsable du département Novotics a mis en place le *groupware* que nous avons étudié comme une traduction de l'orientation stratégique énoncée par le directeur général : il s'agit d'augmenter la productivité et la qualité par le décroisement. D'ailleurs, outre le *groupware* cette stratégie a connu une autre traduction insérée dans un projet architectural.

L'un des collaborateurs effectue la liaison entre les deux traductions, *groupware* et architecture du nouveau bâtiment, pour les rejeter en bloc.

Extrait d'entretien : JCS, Chargé de mission du département Novotics

« On peut très bien passer sa journée ici sans voir les autres. Le mail ne remplace pas tout ».

Au CRP-HT, la formulation d'une stratégie et d'objectifs à atteindre pour chaque entité peut être assimilée à une traduction. Toutefois, nous notons dans les discours quotidiens l'emploi des termes tels que formulés par la direction., ce sont donc par l'emploi de ces termes que se fondent les ajustements. Les entretiens réalisés au CRP-HT lors de l'étude du *groupware* Fracasse sont à ce titre très significatifs puisque nous retrouvons plusieurs énoncés formulés de façon similaire par les diverses personnes rencontrées. Fin 2002, au moment de la mise en œuvre de l'outil, les relations hiérarchiques sont peu marquées et les occasions de rassemblement de l'ensemble des collaborateurs sont nombreuses et régulières, ce qui explique les formulations semblables. De plus, les salariés du CITI à cette époque ont principalement un profil d'ingénieur. Le passage à une diversification des profils par le recrutement massif de chercheurs venant de disciplines différentes marque, non pas la remise en cause des termes sur lesquels se fondent les

⁴⁴⁴ Mispelblom Beyer F., 2003, « Encadrer, est-ce travailler ? », in Livian Y.-F. (dir.), *Ce que font les cadres*, 2003, p. 9-22.

ajustements, mais le besoin de les préciser, d'en assurer les fondements scientifiques, unique gage de validité et d'accord. Le besoin exprimé en termes de capitalisation et assuré par le *groupware* Fracasse en 2002 s'est déplacé vers un autre besoin, celui de s'accorder sur les termes employés, l'un des objectifs du *groupware* *Collective watch* en 2005.

Cette conception statique de la stratégie et des managers envisagés comme traducteurs, suppose une adéquation entre les objectifs stratégiques, les décisions prises et les discours du manager. Or l'on s'aperçoit que dans certains cas le manager « ne joue pas le jeu de l'entreprise⁴⁴⁵ », n'adhère pas au discours et agit en conséquence, ce qui suscite de la confusion auprès des collaborateurs qui perçoivent des décalages, des incohérences.

4.2.2. L'interpénétration de la stratégie et de la tactique et le défaut d'alignement stratégique

La thèse que nous défendons ici consiste à présenter l'interpénétration de la stratégie et de la tactique comme un élément qui limite la réduction de l'équivocité des *groupwares*. En effet, nous avons constaté lors de nos analyses l'évolution permanente des structures organisationnelles. Par exemple le CITI a connu plusieurs évolutions organisationnelles depuis sa création en 2001 : des ajustements limités et locaux ainsi qu'un changement majeur impliquant tout le département en 2004. Pour les acteurs, ces évolutions, à la fois porteuses de potentialités nouvelles et de contraintes, entraînent des transformations importantes. Dès lors, pour ces acteurs, il ne paraît pas envisageable de considérer les évolutions des structures organisationnelles comme des adaptations tactiques et opportunistes. L'activité décisionnelle apparaît généralement floue aux acteurs qui n'y sont pas impliqués. Le plus souvent, c'est la question de la rationalité de la démarche qui est posée ainsi que celle des fondements de la décision. Globalement, la capacité tactique des managers à saisir des opportunités se révèle peu appréciée par les acteurs qui l'assimilent à de l'incompétence ou de l'inconstance (« c'est une girouette » nous ont mentionné les acteurs plusieurs fois). Ces éléments témoignent du fait que les décideurs n'accordent pas ou peu de temps pour expliquer leurs choix aux salariés. Or, comme le souligne Philippe Mallein : « L'organisation anticipée (la stratégie) et l'organisation de dernière minute (la tactique) fonctionnent en même temps, existent ensemble. Beaucoup de

⁴⁴⁵ *Ibid*

gens se plaignent de ne plus pouvoir anticiper et d'être soumis à l'urgence, mais en réalité on est dans une société qui valorise les deux, l'anticipation et l'urgence » (Mallein⁴⁴⁶, 2007).

Structure organisationnelle et outillage informatique vont de pair. Or au CITI, la question de l'outillage suscite de nombreux débats. Le modèle qui prévaut pour les collaborateurs et par rapport auquel les managers doivent justifier les choix effectués, est celui de l'alignement entre la stratégie de l'entreprise, le modèle organisationnel, les processus et les outils choisis. C'est ce que Henderson et Venkatraman⁴⁴⁷ en 1993 nomme alignement stratégique. Ce dernier fait référence à un ensemble de mises en relation entre quatre concepts : la stratégie de l'entreprise, la stratégie informatique, les processus d'organisation et de management et l'infrastructure informatique. La cohérence entre ces quatre éléments, ou plutôt les discours qui présentent de façon plausible cette cohérence, ainsi que l'ajustement face à l'environnement de l'entreprise constituent des enjeux pour l'investissement des acteurs dans des processus d'appropriation du *groupware*. Les incohérences entre ces éléments laissent supposer aux acteurs de futures transformations, des ajustements nécessaires, d'où l'absence de volonté de s'investir dans un outil qui ne leur semble pas pérenne dans l'entreprise. L'absence d'appropriation du *groupware* relève alors d'une logique d'anticipation.

En se posant la question « pourquoi un *groupware* ? », c'est bien à une évaluation de la situation que procèdent les acteurs, à une recherche de formulation du problème, condition nécessaire à leur engagement dans des processus d'appropriation de l'outil. À travers les manifestations de l'équivocité des *groupwares* (interprétations multiples, perception d'incohérences, etc.), sont mis en lumière les efforts des acteurs pour définir la société. S'intéresser aux questionnements que les acteurs entreprennent renseigne sur les mécanismes par lesquels les individus font la liaison permanente entre macro et micro. Le *groupware* en tant que modèle constitue une ressource qui catalyse les processus de performance des organisations.

⁴⁴⁶ Mallein P., 2007, « Usage des TIC et signaux faibles du changement social », 10 p. En ligne : <http://ensmp.net/pdf/2008/TIC%20et%20Paradoxes%20philippe%20Mallein.pdf>.

⁴⁴⁷ Venkatraman N., 1989, "The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistic correspondence", *Academy of Management Review*, vol. 14, 3, p. 423-444.