

L'introduction d'un *groupware*, une occasion de communication

L'hypothèse d'un déficit de communication repose sur un sentiment partagé par la plupart des acteurs dans les organisations que nous avons étudiées. Le passage de cette hypothèse d'abord vague, à un constat admis par tous, puis formulé sous la bannière « problème de communication », se situe bien souvent à l'origine de la mise en œuvre des *groupwares* dans les collectifs de travail. Pour autant, le problème énoncé recouvre des représentations fort différentes selon la place que l'on occupe dans l'entreprise. Il en va de même pour la définition du terme communication. L'impression d'un déficit de communication et d'une mauvaise organisation alimente un grand nombre de conversations informelles au sein de petits groupes. Ces conversations constituent autant d'occasions d'affirmer, à soi-même et aux autres, son engagement dans l'entreprise, par des prises de position, des idées d'action. Cependant celles-ci franchissent rarement le périmètre du groupe, atteignant ainsi difficilement le manager direct. C'est donc la question de la participation qui est interrogée ici. La mise en place d'un *groupware*, par les changements qu'elle semble apporter, représente alors une occasion privilégiée de conversation entre les managers et les salariés qui saisissent cette opportunité.

Nos développements s'orientent autour de deux questionnements principaux : comment se traduit l'hypothèse d'un déficit de communication dans l'entreprise ? Comment se caractérisent les échanges entre les salariés et les managers au moment de l'introduction des *groupwares* ?

1. L'impression partagée d'un déficit de communication

Nous l'avons vu dans notre première partie, les *groupwares* s'inscrivent, dans une vue mythique, comme régulateurs de déséquilibres (Perriault, 1989 : 211). Ces déséquilibres, si l'on s'en tient à la description fonctionnelle de l'outil, réfèrent à la communication, à la coopération et à la coordination. Les *groupwares* contribueraient à les résorber par un affranchissement des contraintes spacio-temporelles, par des capacités de traitement et de stockage de l'information. C'est pour résoudre de tels déséquilibres que des *groupwares* ont été mis en place dans les trois entreprises que nous avons étudiées. Si la formulation du problème, de l'énoncé fédérateur, a fait l'objet d'un consensus, obtenu lors de séances de groupes de travail (nous avons appelé cette étape « phase d'alignement », les représentations que les acteurs ont de ce problème, recouvrent des réalités pourtant fort différentes. Prenons le cas de l'entreprise *Bank*. Le *wiki*, en tant que plate-forme de partage des connaissances et des idées, y a la vocation de « doper la création d'un capital social et intellectuel, de promouvoir la création d'une culture d'innovation » (Source : compte-rendu de réunion, mai 2006). Plus précisément, c'est le développement d'un esprit « entrepreneur » (*entrepreneurship*) qui est souhaité explicitement par le management, ainsi que la mise en liaison des individus afin de créer des partenariats pour faire aboutir les idées d'amélioration en projets concrets. Si les managers rencontrés sont concients des difficultés liées au travail avec des équipes distantes, puisqu'ils dirigent plusieurs sites à la fois en tant que cadre *cross border*, ils ne perçoivent que de façon lointaine le mal-être qui s'est installé au sein des équipes luxembourgeoises, peu habituées à être gérées principalement *via* le téléphone et le courrier électronique. Considérons deux témoignages, celui du co-responsable du service ressources humaines et celui d'un collaborateur du service informatique, qui évoquent justement ces problèmes de communication, définis de la sorte par les acteurs eux-mêmes :

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

« Nous avons, et ça se limite d'ailleurs à ça, nous avons une réunion toutes les deux semaines de 2h ou 2h30 où il y a un échange sur ce qui se passe, les sujets d'intérêts communs qu'il y a lieu de partager entre les gestionnaires. Ca c'est la piste officielle, mais il faut savoir que les gens sont sur un plateau et c'est un avantage par rapport à d'autres entités RH dans le groupe. Nous sommes rassemblés au premier étage et c'est tout simplement en entrant dans le bureau et en parlant aux gens que le flux d'échange se fait. Ce qui ne veut pas dire que le flux d'échange soit suffisant. Nous voyons quand même dans la pratique qu'il y a toujours des choses et parfois de bonnes idées qui sont lancées dans une équipe et qui ne sont pas transmises, pas par mauvaise volonté, mais tout simplement parce qu'ils n'ont pas matériellement le temps de les transmettre aux autres équipes.

S'ajoute à cela, que nous, en tant que responsables d'équipe, sommes très souvent en déplacement aussi. Ce qui peut-être n'est pas très bon. Cela porte un peu préjudice à l'échange de tout cela. Même nous, en tant que responsable d'équipe, nous nous voyons une fois par semaine pendant deux heures et là nous en aurions probablement pendant deux journées à discuter ensemble et là on doit se limiter quelque part. Ca c'est certainement un point qui fait qu'aujourd'hui l'échange d'information pourrait être mieux. Il faut être honnête de ce côté là ».

Ce témoignage rend compte de la banalisation de l'urgence comme mode de fonctionnement dans la banque, au détriment de la communication. L'urgence aujourd'hui est devenue ordinaire et s'est propagée partout dans les entreprises en recouvrant parfois des formes inattendues. Simon Fau donne ainsi l'exemple des plateaux (*open space*) – le service RH chez *Bank* a adopté également ce mode d'aménagement des bureaux – « qui s'inspire directement de ce principe de diffusion de l'urgence par le contrôle de chacun sur les autres » (Fau, 2005 : 111). Le principe est identique à travers le *wiki* qui participe de cette logique de fonctionnement : par le contrôle des uns sur les autres, par sa dimension de coopération orchestrée, par son objectif de transformation plus rapide des idées en projets, lesquels s'affichent également comme des figures de l'urgence. Le *wiki* permet de gérer l'urgence de façon collaborative : « Voilà la proposition-clé des doctrines américaines depuis le début des années 80 : les TIC autorisent une meilleure communication, un meilleur commandement, un meilleur ciblage, une meilleure logistique, etc. Bref, elles se présentent comme l'outil rêvé de gestion de l'urgence par/au service de la décision militaire » (Robert⁴⁵⁶, 2005 : 182). Dans son témoignage, le collaborateur du service informatique traduit de son côté la notion d'urgence par « processus industriel » :

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

« Il faut casser justement le fait que les gens restent un peu de leur côté, ne discutent pas, ne veulent pas parler, ont peur. Pour moi il faut montrer l'exemple. [...] Avant, il y avait un certain rythme en place à la banque, ça allait à peu près bien, il y avait un certain équilibre et depuis que *Bank* est arrivé, il y a un certain déséquilibre qui est arrivé. Je ne sais pas comment l'exprimer. Il y a beaucoup de nébulosité, on ne sait plus qui prend les décisions, on manque de relais, les gens se posent des questions, « qu'est ce qui va se passer dans le futur pour nous ? ». Il y a toute une ambiance un peu qui est là qui fait que bon, je ne sais pas comment l'expliquer mais les gens se posent des questions. Donc je crois que c'est important maintenant de mettre en place quelques chose pour que les gens se sentent bien dans leur travail, se posent moins de questions, pour améliorer, il y a plein de choses à améliorer. Ces derniers temps on travaillait beaucoup beaucoup beaucoup On devait faire plein de livraisons et on se rendait pas compte qu'on perdait une sorte de *feeling* qu'on avait au fur et à mesure. On était vraiment dans un processus industriel et il manque quelque chose. Je ne sais pas comment l'expliquer. Il manque peut-être une communauté, des liens, de la confiance, c'est un esprit qui se perd. Moi ce que je vois c'est une perte de confiance, parce que les gens se sentent un peu seuls face à *Bank*, face à la hiérarchie, ils se posent des questions face aux RH, « qu'est-ce qu'elles font ? », « pourquoi on ne les voit jamais ? » Donc un manque de relais. On a l'impression que les gens [la hiérarchie] ne savent pas ce qu'on fait. Les gens sont très souvent sur Paris. Et puis on se rend compte depuis quelques temps que les gens qui ne font pas du travail *cross border* sont

⁴⁵⁶ Robert P., 2005, *La logique politique des technologies de l'information et de la communication. Critique de la logistique du "glissement de la prérogative politique"*, Presses universitaires de Bordeaux, 310 p.

un peu délaissés, enfin délaissés, ils sont un peu mis en retrait par rapport aux autres. Ensuite il y a le fait qu'il y a une nouvelle génération qui est en train d'arriver à la banque. Donc il y a les anciens qui étaient habitués au rythme d'avant, qui avaient plein d'avantages ou qui faisaient que des trucs intéressants. Des développements ils n'en faisaient pas, la maintenance c'était quelqu'un d'autre, ils étaient assis sur des fauteuils dorés, maintenant ils sont un peu grinçants par rapport à tout ce qui se passe actuellement : de nouvelles personnes qui arrivent, de nouvelles façons de travailler, une industrialisation de pas mal de choses. Les gens sont un peu aigris. Et puis il y a les jeunes qui arrivent qui sont tout feu tout flamme, et qui veulent déjà tout tout de suite, qui veulent qu'on leur donne tout dans les mains. J'ai l'impression qu'il y a plusieurs choses qui se battent en duel. Au niveau de la hiérarchie, je pense que eux ils sont complètement absorbés par ce qui se passe à Paris et puis ils ne voient plus vraiment ce qui se passe sur place. Il y a eu des restructurations, des changements de chefs de services. Alors qu'avant on avait des liens directs, on pouvait les voir, on les voyait souvent, ils étaient là quand il y avait des problèmes et tout ça. Maintenant on ne les voit plus trop. À leur décharge je pense qu'ils sont conscients de tout ça. Ils essaient de faire quelque chose pour améliorer la communication. On le voit dans les *workshops* qu'on a eu, on le voit même avec le *wiki*. On voit qu'ils essaient de faire quelque chose. Mais on sent qu'ils ont les bras liés. [...] C'est pas trop un sujet de conversation. Pas trop, car j'ai l'impression qu'il y a beaucoup de concurrence entre nous, entre ceux qui vont sur Paris, ceux qui n'y vont pas, ceux qui sont plein d'ambitions et qui sont prêt à faire n'importe quoi, ceux qui sont aigris, etc. ».

Ce témoignage met en évidence et décline encore davantage cette notion d'urgence qui doit être mise en relation, dans le cas de *Bank*, d'une part, avec le caractère international de l'entreprise et son fonctionnement distribué mais avec des noyaux décisionnels localisés à un seul endroit, et d'autre part, le recrutement de jeunes collaborateurs rompus à ce mode de fonctionnement. L'urgence définit les priorités et l'entretien du lien social ne semblait pas figurer au rang de priorité numéro un. C'est aussi la question de la participation qui est soulevée ici puisque le *wiki* mis en place, vise à développer ou plutôt rendre visible, une forme de participation dans l'entreprise.

De la même façon, la problématique de la participation s'avère centrale dans le département CITI du Centre Henri Tudor, mais ce n'est pas cette idée qui se trouve à l'origine des *groupwares* Fracasse et *Collective watch*, ces derniers visant davantage d'une part, à stimuler les échanges entre des collaborateurs ne travaillant pas ensemble dans les mêmes équipes projet, et d'autre part à capitaliser les connaissances produites lors des projets. Pour autant, les problèmes de communication alimentent bon nombre de conversations informelles entre les collaborateurs du CITI. En 2006, la direction du département demande la réalisation d'une enquête sur la communication interne. Le constat qu'elle formule au départ de l'enquête est le suivant :

Extrait de document : Compte-rendu de réunion, document interne (mai 2006)

« Dans les SEP [entretiens d'évaluations du personnel], certaines personnes font remonter un problème de manque d'informations (concernant des rumeurs, la stratégie du CITI...) ; certains se demandent comment faire remonter une information lorsqu'ils ont une idée sur une thématique par exemple. Mais quel genre d'information les collaborateurs attendent-ils vraiment ? »

L'enquête s'est déroulée en deux temps : une évaluation de la communication interne par le management du CITI et un questionnaire à destination de l'ensemble des membres du département. Les résultats mettent en évidence, le contraste entre les managers, qui se disent bien informés sur les projets du CITI et les collaborateurs dénonçant différents aspects : le manque d'information sur la stratégie du département, l'absence de dispositif permettant de savoir « qui fait quoi » dans la structure, le manque d'information sur le rôle de chacun et notamment celui du responsable direct (*coach*), le besoin de s'identifier à un groupe. La participation, de laquelle dépend aussi la valorisation des personnes, n'est possible dans le département, qu'en remplissant des fonctions de chefs de projet ou de gestionnaire de projet. Les chercheurs non impliqués dans une carrière plus administrative ne peuvent accéder à une participation quelconque hormis à travers des événements ponctuels tels que le questionnaire sur la communication interne ou à travers les entretiens annuels d'évaluation du personnel.

L'idée de management participatif est récurrente. Françoise Bernard (2001 : 33), qui en dresse un rapide historique, la fait débiter en France à la période de la Libération avec le paradigme de l'équilibre des pouvoirs. Elle aurait ainsi été relancée en 1960 par des modèles anglo-saxons, puis réactivée dans les années 80 avec le développement des pratiques liées à la qualité. En devenant une injonction à participer, « on assiste à une relégitimation de la communication humaine », souligne l'auteur (*ibid.*). Selon Amitai Etzioni⁴⁵⁷, il y a trois sortes de participation possible à la vie organisationnelle :

- l'aliénation : l'individu est là par contrainte, il n'y a pas d'engagement psychologique de sa part ;
- la participation calculée : l'individu est là monnayant son engagement contre une rétribution qui seule l'intéresse vraiment ;
- l'adhésion morale : la participation de l'individu est fondée sur la valeur que celui-ci attache à la mission de l'organisation et au rôle qu'il y joue personnellement.

C'est cette dernière que nous avons pu observer dans nos études de cas illustrant ainsi les hypothèses avancées par les sociologues d'une réalisation de soi à travers l'engagement dans son activité professionnelle.

⁴⁵⁷ A Etzioni, les organisation modernes, Duculot, 1971, cité par Mucchielli A., 1991, *Rôles et communications dans les organisations*, Paris : ESF Éditeur, p. 47.

Si l'on considère ensemble nos trois cas d'étude, on constate que derrière la bannière « problèmes de communication » avancée au sein des trois entreprises par les différents acteurs, semble en fait se dresser l'ensemble des problèmes auxquels les managers auraient à faire face et que Bernard Floris désigne comme : « la liste des problèmes standards et récurrents du management des organisations » (Floris⁴⁵⁸, 2006 : 134).

Tableau 14 : Liste des problèmes du management des organisations.

Les problèmes de la structuration et de la coordination	Les problèmes de cohésion et d'engagement	Le problème de l'évolution et du changement
▪ L'organisation du travail ▪ La division du travail ▪ Le partage des responsabilités ▪ La traduction des messages ▪ La distribution de l'autorité ▪ La distribution des pouvoirs ▪ L'information opérationnelle	▪ La cohésion culturelle ▪ L'acculturation collective ▪ La communication « culturelle » ▪ L'adhésion aux valeurs de l'organisation ▪ Le contrôle des différences de vision ▪ La régulation des luttes d'influence ▪ La légitimation des positionnements ▪ La reconnaissance des identités au travail	▪ Les évolutions socio-culturelles internes ▪ Les règles du jeu de la négociation interne ▪ La négociation de « gains » dans les valeurs du système organisationnel ▪ L'évolution des compétences, la formation
▪ La gestion des moyens externes ▪ Les ressources de l'organisation ▪ L'exploitation des moyens	▪ Les problèmes de la participation ▪ L'acceptation des contraintes ▪ L'engagement des membres et son contrôle ▪ Le climat relationnel et la satisfaction ▪ L'animation hiérarchique ▪ La participation aux décisions ▪ La coopération ▪ La motivation	▪ Les évolutions à finalités ▪ L'adaptation à l'environnement ▪ Les restructurations ▪ La négociation sur les postes et les responsabilités au travail ▪ L'évolution des routines internes

(Source : Floris, 2006 : 135)

Pourquoi les acteurs rapportent-ils l'ensemble de leur problème à la communication ? L'une des raisons serait sans doute à chercher du côté de « l'injonction à communiquer » évoquée par

⁴⁵⁸ Floris B., 2006, « Parlons nous d'organisations en chair et en os ? », in Bouzon A. (dir.), 2006, *La communication organisationnelle en débats*, Paris : L'Harmattan, p. 123-130.

Françoise Bernard⁴⁵⁹ (2001 : 33). Selon elle, « en communication organisationnelle, une des figures centrales du changement en contexte organisationnel est celle de *l'homo communicator* » dont les TIC ont accéléré l'avènement. Avec l'injonction à communiquer, s'érige la fiction d'une entreprise où tout le monde serait au courant de tout. L'autre raison revient à mettre en avant la communication comme un processus organisant (*organizing*) : la communication serait ce processus par lequel se construit l'organisation, donc les différents problèmes qui surgissent sont des problèmes liés à la communication.

L'impression partagée par tous les acteurs d'un manque de communication dans l'entreprise influence nécessairement leurs processus d'appropriation des *groupwares*. Nombre d'entre eux plébiscitent en effet la communication par contact direct, seule à même de restaurer, de leur point de vue, la cohésion de groupe ; la communication par voie électronique étant jugée insuffisamment riche et davantage à caractère ludique.

Ces différents éléments contribuent à développer l'idée que le moment de la mise en œuvre d'un *groupware* constitue une occasion de communication privilégiée.

2. Avoir son chef à soi

Dans les entreprises que nous avons observées, le fonctionnement par l'urgence ainsi que les occasions très ponctuelles de participation, nous entendons par là les possibilités de donner son avis quant au fonctionnement notamment, invitent à considérer la mise en place d'un *groupware* comme un moment de communication privilégié. Nous avons en effet pu observer une intensification des interactions entre les acteurs et leur responsable direct lors de ces périodes. Plus précisément, le *groupware* présenté comme une solution destinée à résorber un déséquilibre dans l'organisation, autorise et facilite les discussions concernant le fonctionnement de l'entreprise ou du département. Ces discussions à l'ordinaire entre collaborateurs trouvent ainsi un écho au niveau du management. Pour les collaborateurs, c'est l'occasion de formuler des opinions, mais aussi des idées d'amélioration témoignant ainsi de leur engagement au niveau de l'entreprise. Pour les managers investis de la mission de favoriser l'appropriation du *groupware*,

⁴⁵⁹ Bernard F., 2001, « Le lien communicationnel en organisation », in *La communication organisationnelle en débats*, Paris : L'Harmattan, p. 25-45.

ces moments de communication acquièrent une priorité plus élevée, ils y accordent donc davantage de temps. Si pour le collaborateur il s'agit à travers ces discussions de manifester son engagement et sa participation à la vie de l'entreprise, elles lui fournissent aussi l'occasion de négocier la place et le rôle du *groupware* et par principe de symétrie, leur propre rôle et place dans l'entreprise. Ces négociations, dont le but est de trouver un arrangement acceptable, sont constitutives des processus d'appropriation.

« L'engagement humain est d'abord et avant tout un processus de négociation de sens » signalent Etienne Wenger et Fernand Gervais (Wenger, Gervais⁴⁶⁰, 2005 : 59). En effet, c'est par le test, l'adaptation en situation que le sens émerge. De façon générale, l'idée de négociation renvoie à celle d'accord, donc d'interaction avec un actant humain, mais « elle peut également décrire une action qui exige une attention constante et une adaptation, comme « négocier un virage » (*ibid*). Ces deux aspects sont convoqués dans les processus d'appropriation des *groupwares* : trouver un accord pour la réponse à la question « pourquoi un *groupware* ? » et négocier la prise en main, l'apprentissage de l'outil. La négociation s'apparente à un processus de décision. Par ailleurs, « la négociation suppose un jeu de pouvoir et de contre-pouvoir autour d'un problème à résoudre. [...] La négociation, du fait d'enjeux explicités, généralement conflictuels, est un espace-temps où prédomine le registre utilitariste et stratégique. » (Bernard Fusulier, 2005⁴⁶¹). Les négociations lors de l'introduction d'un *groupware* redonnent un poids à l'utilisateur puisque c'est bien l'appropriation de l'outil qui est mise en jeu au final. Autrement dit, les résultats des négociations, ont une influence sur la constitution du projet d'usage formé par l'individu. Pour Henri Pierre Jeudy⁴⁶² (1996), la négociation est exclusivement de l'ordre de la croyance : "On veut croire en elle, parce que sans elle, il n'y a plus rien. Malgré les simulacres et les perversités qui la soutiennent, la négociation demeure le fruit d'une espérance partagée, parce qu'elle donne l'apparence d'une réciprocité des échanges humains. Toutes les illusions sur le rapport à l'autre s'engouffrent dans un tel modèle de communication qui laisse ainsi croire à un minimum de respect. Même conduit avec l'esprit le plus retors, l'acte de négocier demeure le plus petit dénominateur commun d'une éthique universelle." La négociation donne confiance à l'individu, une confiance nécessaire à l'appropriation de l'outil.

⁴⁶⁰ Wenger E., Gervais F., 2005, *La théorie des communautés de pratique*, Presses université Laval, 309 p.

⁴⁶¹ Fusulier B., 2005, « Négociations et transaction sociale. Entretien avec Jean Remy », *Revue Négociations*, De Boeck Université, 3, p. 81-95. En ligne, article consulté le 30 août 2009 : <http://www.cairn.info/revue-negociations-2005-1-page-81.htm>

⁴⁶² Jeudy H. P., 1996, « Le tout-négociable », in *Tout négocié. Masques et vertiges des compromis*, Paris : Autrement, p. 20-30.

Pour Latour et Strum, l'intensité de ces négociations dépend notamment des compétences du manager-traducteur : « L'intensité de leur négociation sociale reflète leur incapacité à imposer leur conception de la société aux autres, ou de la transformer en une version stable et définitive » (Latour et Strum, 2006 : 79). Ce sont donc bien les rapports de forces qui sont placés de façon centrale dans ces communications au moment de l'introduction d'un *groupware*.