

***Le groupware* comme projet d'organisation**

La notion de projet est apparue de façon centrale dans nos analyses et nous semble constituer une logique sous-jacente dans les processus de création de sens autour d'un *groupware*. Nous envisageons ainsi le *groupware* comme un projet d'organisation, c'est-à-dire une projection dans le temps et dans l'espace d'un fonctionnement idéal toujours en train de se construire puisque le *groupware* est équivoque. Dans cette perspective, nous partons des premiers moments, des premières décisions, des premières associations qui font naître le *groupware* comme projet d'organisation, lequel est soutenu par différentes formes d'engagement : engagements de moyens, engagements d'acteurs, engagement d'un dispositif technique. Après avoir défini ce que nous entendons par projet d'organisation, nous mobilisons la grammaire de la traduction pour suivre le parcours du *groupware* de l'idée jusqu'à sa concrétisation dans un dispositif technique. Aussi distinguons-nous trois temps principaux : l'alignement des intérêts, l'enrôlement des acteurs et la solidification du réseau socio-technique. Pour davantage de clarté nous centrons nos propos sur le cas de l'entreprise SERV+, que nous explicitons et nous discutons ensuite.

1. Introduction : Qu'est-ce qu'un projet d'organisation ?

Comme le soulignent Serge Levan et Anne Liebmann⁴⁰⁷, le *groupware* se présente à la fois comme un outil et un modèle d'organisation, c'est-à-dire un modèle s'intéressant à la réalisation de l'activité, au travail ensemble et au vivre ensemble. Le *groupware* est donc porteur d'un modèle d'organisation idéal et d'une grammaire de l'action qui lui est associée. En effet, pour

⁴⁰⁷ Levan S. K., Liebmann A., 1994, *op.cit.*

Albert David (2006 : 260), « le sens est généalogiquement inclus dans les outils et modèles de gestion, et, [...] de ce fait, l'outil est porteur de capacités à enacter une partie des environnements dans lesquels il est utilisé ». Dans la même veine, Jacques Perriault (1989 : 61) souligne que « les appareils véhiculent, pour la plupart, le dispositif d'emploi dans lequel ils s'insèrent, même s'il n'est pas visible ». Claude Le Bœuf (2002 : 7) inscrit le *groupware* dans la lignée d'une nouvelle méthode d'organisation : le *reengineering*, qui « parie sur l'intelligence collective et repose sur le management des connaissances ». L'intelligence collective renvoie à la « capacité d'un groupe à atteindre dans l'action une performance d'un niveau supérieur. Elle sous-tend l'existence et la mise à profit de processus cognitifs d'apprentissage, de représentation, de décision, mais aussi de processus sociaux comme le partage, l'échange, la négociation, l'auto-organisation, ou encore de processus relationnels (ou de socialisation), comme la reconnaissance, la compétition, l'implication » (Pénalva⁴⁰⁸, 2006 : 371). Cette notion s'apparente à celle de capital social telle que définie par Janine Nahapiet et Sumantra Ghoshal⁴⁰⁹ (1998). Ces auteurs distinguent trois composantes du capital social : une dimension structurelle qui envisage les liens entre les membres d'un groupe sous l'angle de leur intensité et de leur configuration, une dimension cognitive qui repose sur l'existence d'un langage et d'un code commun, des histoires partagées, mais aussi une dimension relationnelle qui concerne les modes d'ajustements des acteurs : confiance, normes, obligations, identification. Qu'il soit associé à l'intelligence collective ou encore au capital social, le *groupware* se révèle dans un monde connexionniste et une cité par projets tels que définis par Luc Boltanski et Ève Chiapello dans leur ouvrage *Le nouvel esprit du capitalisme*⁴¹⁰.

Le *groupware* s'inscrit dans un réseau socio-technique associant différents acteurs (dirigeants, actionnaires, salariés...), mais aussi des ensembles architecturaux, des dispositifs de gestion des compétences, etc. En tant que modèle, il constitue une mise en scène de ces différents éléments liés qui composent le réseau. En tant qu'actant, il participe à la fois à la solidification du réseau et à sa transformation. Par cette double nature et la variété des éléments qui lui sont associés, le *groupware* s'affiche comme équivoque. Il offre un éventail d'interprétations que les acteurs vont chercher à réduire pour lui donner un sens en contexte et dans le but d'agir de façon appropriée, c'est-à-dire permettant d'atteindre un objectif. Nos

⁴⁰⁸ Pénalva J.-M.(dir.), 2006, *Intelligence collective : Rencontres 2006*, Paris : Presses de l'école des Mines, 371 p.

⁴⁰⁹ Nahapiet J., Ghoshal S., 1998, "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, 2, p. 242-266.

⁴¹⁰ Boltanski L., Chiapello È., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Éditions Gallimard, 843 p.

analyses mettent en évidence que la notion de projet est, dans ce contexte, mobilisée par les acteurs à trois titres : pour évoquer les processus de conception de l'objet technique, pour désigner les différents efforts entrepris afin de réduire l'équivocité du *groupware* (projet de gestion du changement, projet d'usage) et comme un idéal à atteindre, lequel doit être envisagé telle une succession d'énoncés stabilisés de façon provisoire par des opérations de traduction. C'est donc le caractère évolutif qui est mis en avant par la notion de projet, ainsi que la question de l'engagement vers un construit collectif en train de se faire. Les acteurs, par le contrat qui les lie à l'entreprise, sont engagés de fait dans le projet d'organisation et ne peuvent s'en abstraire. Ils alimentent alors les controverses qui rythment la progression du réseau socio-technique. Cet engagement associé à la notion de projet est méthodique, ponctué de choix au sein desquels les émotions ne sont pas étrangères. Ainsi, la notion de projet est-elle définie par l'Association française de normalisation (AFNOR) comme « une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir⁴¹¹ ». Cette définition met en avant la volonté d'anticipation et l'intentionnalité des acteurs dans la construction de la réalité. « Le projet relève souvent de l'ordre du fantasmatique, de cet espace de liberté qui est donné à l'homme et qui lui permet de gommer le poids des contingences. Le projet est étymologiquement ce qui est lancé en avant. C'est se faire une idée plus précise de l'avenir (en anticipant le déroulement de l'action future) » (Jonnaert⁴¹², 2000 : 20). En fait, le terme « projet » apparaît dans le vieux français du XV^e siècle (*pourjet* et *project*) et désigne des éléments architecturaux jetés en avant, tel un balcon (Cihuelo⁴¹³, 2009 : 22). La notion de projet architectural se développe sous l'influence marquante de deux architectes : Brunelleschi et Alberti, lesquels ouvrent la porte, à l'époque de la Renaissance, à « une utilisation de plus en plus généralisée de dessins, maquettes, et calculs destinés à la conception d'ouvrages toujours plus complexes » (*ibid.* : 23). Aussi, le projet renvoie-t-il au mouvement de projection dans le temps et dans l'espace. Le projet d'organisation dont nous parlons, est un tout fantasmatique soutenu par un réseau socio-technique et incarné par un *groupware*.

⁴¹¹ Giard V., 1991, *Gestion de projets*, Paris : Economica, p. 11.

⁴¹² Jonnaert P., 2000, *De l'intention au projet*, Bruxelles : De Boeck Université, 3^e édition, 148 p.

⁴¹³ Cihuelo J., 2009, *La dynamique de la confiance au cœur du projet*, Paris : Éditions L'Harmattan, 224 p.

2. Le cas de l'entreprise SERV+

L'entreprise SERV+ est éclairante pour mettre en évidence notre proposition d'envisager le *groupware* comme un projet d'organisation incarnant une vision du « travail ensemble » censée assurer la survie de l'entreprise sur le long terme. Nous présentons ici la genèse du réseau socio-technique qui sous-tend le *groupware*. Nous explicitons tout d'abord le contexte de l'étude, avant de mettre en avant les particularités de l'environnement de SERV+, ainsi que la recherche d'un énoncé fédérateur alignant les intérêts des acteurs. L'enrôlement des acteurs dans le réseau socio-technique en formation et sa solidification sont exposés par la suite.

2.1. Le contexte de l'étude

La société SERV+ est une entreprise semi-publique, née en Belgique en 1962, dont la mission principale consiste à stimuler le dynamisme économique d'un territoire en favorisant la création d'emplois, en créant des infrastructures d'accueil comme des parcs d'activités ou des pépinières d'entreprises, en accompagnant les entreprises pour le développement de projets à valeur ajoutée, en organisant des formations et en fournissant des renseignements sur des thématiques spécifiques comme l'exportation, l'innovation technologique, les aides européennes. C'est une entreprise en pleine évolution au moment où nous réalisons notre recherche-action en 2005. En effet, fin 2004, deux instances régionales qui se répartissaient la gestion du développement économique du territoire ont fusionné, anticipant ainsi un plan d'action gouvernemental qui sera dévoilé neuf mois plus tard en septembre 2005. Cette fusion entraîne, d'une part, une évolution en matière d'administration de SERV+, dès lors présidée par un triumvirat et, d'autre part, le passage d'une organisation territoriale (division Nord-Sud) à une organisation sectorielle. Les enjeux sont importants puisqu'il s'agit de maintenir le positionnement de l'entreprise dans un contexte où le gouvernement du pays envisage la création d'une agence régionale de la politique économique dans le but de coordonner les actions entre les différentes structures en place, notamment SERV+, dont l'autonomie, voire l'existence sur le long terme, est désormais menacée. SERV+, en 2005, cherche alors à se montrer sous son meilleur jour afin de préserver ses intérêts et accélère sa politique de transformation déjà engagée depuis le milieu des années 90 sous l'impulsion de son directeur général. Pour se distinguer des concurrents, la direction de l'entreprise souhaite ainsi renforcer sa bonne

réputation auprès des clients, gage de pérennité, en améliorant la qualité de ses services. Ce projet passe, d'après la direction, par une politique de rationalisation sur le plan informatique, mais aussi en termes de gestion des ressources humaines avec la mise en place d'un plan de développement personnel, sur le plan du « travail ensemble » puisqu'il s'agit d'améliorer la collaboration entre les chargés de mission qui effectuent les prestations auprès des clients, et enfin, par une standardisation tant des manières de faire que des prestations. Avec ces objectifs, le directeur général de SERV+ décide alors, mi-2005, de mettre en place un *groupware* pour l'ensemble de la structure. Or il ne s'agit pas d'une première tentative. Un premier essai a été réalisé dès l'année 2000, mais ce *groupware* n'est utilisé que *a minima*, c'est-à-dire que les utilisateurs l'activent de façon minimale, le strict nécessaire pour ne pas entrer en confrontation avec leur direction. Le *groupware* ne constitue pas l'unique projet incarnant un modèle organisationnel fondé sur la mise en lien et le partage de connaissances. En effet, un projet architectural, lancé en 2000, partage cette vocation et s'achève justement en 2005.

Extrait du journal d'entreprise, *Confluent*, mai 2005

« Il y a cinq ans, [SERV+] lançait un concours d'architecture international par appel d'offre européen pour la rénovation du Palais des Expositions et la construction d'un nouveau bâtiment pour ses services. [...] La demande était très claire : il s'agissait de donner une image contemporaine et transparente de [SERV+], en écho à la mise en place de la nouvelle structure fonctionnelle. [...] La salle du comité de direction, au sommet de la tour de brique, donne une large vue sur la ville. Equipée de technologies de pointe, elle constitue un espace confortable pour les réunions des responsables de [SERV+]. Le résultat est à la hauteur des intentions : on entre maintenant [chez SERV+] par cet espace de verre où se répondent plusieurs mezzanines émanant des étages des deux bâtiments, créant autant d'espaces de passage, de rencontres et de discussion. [...] Il ressort de cette réalisation une réelle impression de cohérence, l'image d'un nouveau [SERV+], transparent et moderne. »

C'est dans ce contexte que l'un des directeurs de département de l'entreprise SERV+ se montre intéressé par notre recherche-action, qui l'espère-t-il, devrait permettre de mieux comprendre pourquoi les acteurs ne se sont pas appropriés cet outil *groupware* mis en place en 2000 et comment tirer parti de cette expérience afin de « ne pas reproduire les mêmes erreurs » en 2005, précise le responsable informatique. Les acteurs que nous rencontrons lors d'entrevues individuelles, nous restituent la genèse de cette première expérience de mise en œuvre d'un *groupware*. Ces entrevues leur fournissent alors l'occasion de se justifier pour légitimer leurs actions passées, leur engagement ou non-engagement, à l'heure où un nouveau *groupware* devrait faire prochainement son entrée. Leurs discours nous permettent de mettre en évidence comment le *groupware* est venu en 2000 ancrer un réseau socio-technique et comment il s'est

affirmé comme projet d'organisation. Nous présentons ci-dessous quelques repères chronologiques permettant d'appréhender plus facilement le fil des événements.

Tableau 12 : Le développement du réseau socio-technique chez SERV+ : repères chronologiques.

1996 : arrivée du directeur général.

1998 : arrivée du responsable informatique et création du service informatique et organisation.

Fin 1998-début 1999 : informatisation de SERV+ et mise à disposition de PC personnels. 8 heures de formation individuelle sont dispensées.

janvier 1999 : réalisation d'un groupe de travail animé par un consultant externe officiant à l'université. Le groupe de travail est constitué par des représentants des services CEI et RI, du service informatique et un consultant extérieur. L'idée de *groupware* émerge.

Avril 1999 : un étudiant en informatique réalise la phase d'analyse des besoins relative au *groupware*.

Octobre 1999 : le cahier des charges est rédigé et un appel d'offre est lancé.

1999 : introduction de la messagerie électronique.

2000 : départ du responsable du service RI et constitution du département « Novotics » par regroupement des services CEI et RI .

Avril 2000 : une première version du logiciel est rendue disponible. Des séances de formation sont assurées par le responsable informatique.

Juin 2000 : adoption d'une organisation "en râteau " par le département Novotics. Lancement d'un appel d'offre par SERV+ pour construire un nouveau bâtiment et réhabiliter le bâtiment actuel.

Août 2002 : nouvelles séances de formation/information assurée par la société prestataire de services informatiques. Le responsable Novotics envoie un e-mail à ses collaborateurs demandant fermement à tous d'utiliser le *groupware* de manière active.

2003 : le responsable informatique tente de mettre en place un comité stratégique informatique. Après trois réunions de ce comité, c'est un comité de direction interne qui prend le relais.

Fin 2005 : projet de mise en place d'un système d'évaluation du personnel ; projet de mise en place d'un outil de gestion de projet ; projet de mise en œuvre d'un nouveau *groupware*.

2.2. L'analyse de l'environnement de SERV+

La société SERV+ constitue l'un des acteurs économiques local le plus important du territoire sur lequel elle est implantée. Incontournable, l'entreprise l'est par l'étendue des services qu'elle propose, l'importance des financements publics qui lui sont accordés et par son directeur général, présenté comme une figure charismatique de la région et inséré dans des réseaux politique et économique. Mais SERV+ ne se situe pas en situation de monopole. De nombreux acteurs publics et privés jouent des rôles similaires ou presque, ce qui tend à opacifier la structure économique locale. Une politique de rationalisation est lancée dans la seconde moitié des années quatre vingt dix sous l'impulsion du conseil d'administration. Ce qui se traduit concrètement par un suivi plus rigoureux de l'utilisation des fonds publics et donc la nécessité pour SERV+ de rendre des comptes sur ses activités. Dès 1996, et jusqu'en 2005, au moment de notre intervention, SERV+ cherche à se démarquer de ses concurrents et à anticiper les évolutions de la politique économique locale comme l'explique l'un des chargés de mission que nous avons rencontré :

Extrait d'entretien : VVB, Chargé de mission, département Novotics

« SERV+ est une structure où le financement est public au bénéfice de clients finaux qui ne payent pas ou peu. La chambre de commerce et d'autres structures intermédiaires se battent pour avoir une part du gâteau des financeurs. On est aujourd'hui dans une logique de rationalisation de structures car les financeurs voient qu'il y a trop de structures. Au niveau régional, notre province est petite mais il y a un grand volontarisme et un grand dynamisme de SERV+ pour se positionner. Dans la région, on est l'acteur principal en termes de taille et de moyens. [...] On se positionne comme une structure fédératrice des autres. C'est plus ou moins bien perçu, notamment par la chambre de commerce, mais c'est la méconnaissance des actions de chacun qui fait qu'il y a concurrence. On essaie de travailler en synergie avec les universités, l'Union des classes moyennes. On veut montrer à la région qu'on est proactif ».

2.3. À la recherche d'un énoncé fédérateur des intérêts de chacun

En 1996, un nouveau directeur général est nommé avec pour mission, accordée par le conseil d'administration, de moderniser SERV+ afin de l'adapter aux contraintes de l'environnement, c'est-à-dire principalement l'émergence d'une hostilité concurrentielle et une hétérogénéisation des demandes des entreprises qui sollicitent en interne des expertises plus pointues. Perçu comme légitime par rapport à son réseau relationnel, le directeur l'est aussi par la force de travail qu'il affiche :

Extrait d'entretien : Responsable du service Informatique, SERV+

« Le directeur général est en place depuis 8-9 ans. SERV+ était très mal positionnée à ce moment là. [...] Il a une grosse force de travail, il tient l'ensemble à lui tout seul, il connaît tous les dossiers de tous les départements. C'est sûr, il est assez dirigeant, mais l'organisation tient beaucoup sur sa personne ».

Le directeur général engage un vaste programme de réorganisation qui devient effectif en 2000 : la ligne hiérarchique est réduite, une structure divisionnelle est mise en place et le département Novotics est créé par la fusion de deux entités. Novotics regroupe alors deux départements qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble et compte vingt-cinq personnes, soit plus du quart du personnel de SERV+ composé de quatre-vingt-dix personnes au total. L'un des chargés de mission présente cette situation :

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

« La fusion s'est passée de manière spéciale. La situation était très tendue. [...] Il y avait un manque de compréhension entre le directeur général et un chef de service. Un des deux chefs de service a décidé de partir. [...] Le départ de l'un a fait qu'il y a eu réorganisation. Dans 90% des cas, ça s'est bien passé, mais pour quelques personnes c'était difficile. [...] Avant les gens se regardaient en chiens de faïence. Il y avait une rivalité entre les deux chefs de service, pas de relation, pas de collaboration ».

Cette réorganisation entraîne d'une part, quelques départs de collaborateurs, et d'autre part, un rajeunissement des cadres, recrutés dès lors sous contrat de droit privé. Le responsable informatique, arrivé chez SERV+ en 1998, explique cette évolution :

Extrait d'entretien : Responsable du service Informatique, SERV+

« Au fur et à mesure des années, je pense que la culture change et devient plus favorable. Il faut savoir qu'il y a deux statuts pour les employés : les statutaires nommés à vie et qui ont été engagés avant 1980. Depuis 1980, ce sont des contractuels. Il a fallu passer d'une majorité à l'autre. Quand je suis arrivé, je sentais encore fort le rythme imposé par les statutaires. Maintenant il y a plus de contractuels, progressivement le changement est de plus en plus accepté. [...] Globalement j'ai l'impression que les statutaires faisaient que l'organisation fonctionnait de manière plus statique ».

Ainsi, à la rivalité historique entre collaborateurs émanant de deux départements différents et en concurrence, s'ajoutent au sein de Novotics des tensions liées tant à la présence

de profils différents, experts et généralistes, qu'aux statuts des uns et des autres. Tous ces éléments entraînent un fonctionnement très cloisonné, peu propice à la communication que le responsable du département Novotics entend bien cependant restaurer :

Extrait d'entretien : Responsable du département Novotics

« Dans le département il y a plusieurs fonctions, on appelle ça des fonctions, plutôt que services ou cellules pour bien montrer qu'il ne devait pas y avoir de murs. On a réorganisé les choses à l'intérieur de la maison il y a cinq ans. Avant c'était une hiérarchie très stricte, très pyramidale et on a supprimé tout ça. Autrement dit, dans le département il y a un directeur, moi, et en dessous il n'y a pas de pyramide, c'est le râteau. Et ça déstabilise un peu les gens. Ils n'aiment pas trop. Ils aiment bien se raccrocher à des "quelle est la limite de mes pouvoirs ?", "quelle est l'étendue de mes pouvoirs". Ça les a destabilisés dans un premier temps. Et on leur a bien expliqué que cette organisation était faite pour qu'ils se parlent, pour qu'ils communiquent et qu'ils s'en réfèrent à moi s'il y avait des problèmes. Donc moi si je puis dire, je me bats et je dépense une énergie excessivement importante à essayer de décroisonner tout ça. Les cloisons, on a toujours tendance à les remettre, "attention tu marches sur mes prérogatives," "attention cette entreprise c'est moi qui m'en occupe," etc. Et moi, je fais en sorte qu'ils essayent de se parler, de communiquer entre eux, de travailler ensemble sur certains projets, contraints parfois de travailler ensemble dessus. Finalement les choses se passent bien et ça me paraît quand même être nettement plus souple qu'avant et plus efficient pour les entreprises ».

Dans ce climat, le directeur général souhaite promouvoir un nouvel esprit d'entreprise fondé sur un slogan - « des hommes, des idées, un futur » - et un ensemble de valeurs : créativité, expertise et proximité avec les entreprises-cibles. Ce nouvel élan rencontre dans les faits, la concrétisation d'une initiative commencée un an plus tôt : la mise en place d'un *groupware*. En effet, en 1999, le responsable du département Novotics (anciennement service CEI) organise, avec l'aide d'un consultant externe, un groupe de travail regroupant des représentants des services SEI et RI, mais aussi le responsable informatique. Les questions centrales qui animaient les débats étaient : « comment systématiser la manière par laquelle le département fonctionne, comment systématiser la relation client ? » L'idée du *groupware* est venue suite à ce groupe de travail lors duquel le constat suivant est apparu :

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

« C'est [le *groupware*] une manière de formaliser certaines choses [les débats]. Un des reproches ou un des constats justement, c'était de se dire : on va dans une entreprise, est-ce qu'un collègue n'y est pas déjà passé 15 jours avant ? Est-ce qu'il n'a pas promis quelque chose à cette entreprise ? Si j'y vais je dois être au courant de ça ».

C'est donc sur ce constat, cet énoncé que les acteurs s'entendent et font émerger l'idée d'un outillage destiné à partager le savoir relatif aux clients. Certains chargés de mission

concernés, mais aussi le responsable informatique, associent alors le *groupware* à la réalisation d'un objectif pratique et non la réalisation d'un objectif stratégique :

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

« C'était eux [les consultants] qui proposaient d'avoir une relation plus systématique avec les entreprises. Mais ça s'est jamais mis en place, parce qu'il n'y avait pas de pression de l'extérieur ».

L'énoncé fédérateur, « partager le savoir client », prend en compte les intérêts de chacun mais repose aussi sur un décalage de vues entre l'équipe de direction et les chargés de mission. L'équipe de direction, c'est-à-dire le directeur général et le responsable du département Novotics voient le *groupware* d'une part, comme un moyen pour rationaliser la relation avec les clients dans un environnement perçu comme de plus en plus hostile et, d'autre part, un moyen pour favoriser la collaboration au sein du département Novotics. Les chargés de mission, quant à eux, souhaitent *via* l'outil bénéficier d'un historique de la relation avec une entreprise. Une fois la décision prise par le comité de direction, sont engagés des moyens pour mettre en place un *groupware*.

2.4. L'enrôlement des acteurs

C'est le responsable informatique qui est alors en charge de collaborer avec le département Novotics pour cerner ses besoins de façon précise et identifier ensuite une solution technique ainsi qu'un prestataire en mesure de la réaliser. Arrivé en 1998, le responsable informatique, qui avait pour titre à cette époque « responsable organisation et informatique », a pris en charge dans un premier temps l'informatisation de SERV+ qui ne comptait à l'époque que quelques ordinateurs.

Extrait d'entretien :

« Moi j'ai eu la chance d'arriver dans une structure où il y avait pas grand chose donc on a vraiment pu faire un plan stratégique informatique, bien construit et le suivre. Faire une implantation informatique globale car il n'y avait pas grand chose. On a commencé la première année par mettre en ordre le câblage pour tout le bâtiment par exemple, ou encore faire une structure de répertoires commune pour tout le monde. On a pu passer en revue tous les aspects de l'informatique et construire une plate-forme solide, organiser des formations pour qu'il y ait un niveau minimal de formation chez tout le monde et capitaliser l'action » (Responsable informatique, SERV+).

En 1999, c'est un système de messagerie électronique qui est mis en place. Les collaborateurs se l'approprient rapidement bien que l'informatisation soit très récente.

Extrait d'entretien : Responsable du service Informatique, SERV+

« Maintenant on est à 60 000 mails entrants et sortants par mois. Mais c'est assez comique car il y a plein de gens qui n'imaginaient pas envoyer un email à un collègue. Ils me disaient : "oui, il est à côté de moi" et, maintenant, ils n'imaginent plus s'en passer ».

L'expression des besoins relative au *groupware* a été confiée à un stagiaire, étudiant en informatique réalisant un mémoire de fin d'étude, qui, pendant quinze semaines, a rencontré les collaborateurs du département Novotics afin de comprendre quelles étaient leurs attentes. Son travail a été validé par les intéressés lesquels, à ce moment là, se montraient satisfaits, nous confie le responsable informatique, tous leurs besoins ayant été pris en considération. De cette analyse des besoins, est extrait un cahier des charges permettant de rechercher un prestataire pour le mettre en œuvre. Le prestataire alors retenu propose un outillage déjà conçu par ailleurs et qu'il convenait d'adapter, de paramétrer pour s'ajuster aux besoins de Novotics.

2.5. La mise à disposition du *groupware* : l'ancrage du réseau

Six mois après le choix du prestataire, une première version de l'outil est mise à disposition des collaborateurs, soit un an et demi après que l'idée fût émise. Entre-temps, la messagerie électronique, mais aussi un intranet ont fait leur apparition et l'intranet regroupe l'accès aux différentes applications disponibles dans l'entreprise. La mise en place du *groupware* s'accompagne de formations réalisées par le responsable informatique.

Extrait d'entretien : Responsable du service Informatique, SERV+

« Le type d'utilisateurs fait que ça [les formations] a été difficile. Il y avait des gens, c'était la première fois qu'ils utilisaient l'ordinateur. On était encore en phase d'informatisation et on devait passer chaque matin pour que chacun démarre son PC. Enfin j'exagère, mais il y en a encore qui trouvaient pas utile d'allumer son PC. On

en était encore là. [...] Après il y a eu tout un tas de réunion au niveau du département Novotics, pour que les gens encodent leurs interventions et ça a pris un temps fou pour que les personnes commencent à utiliser l'outil. Il y en avait quelques uns qui l'utilisaient. Le responsable a fait un travail de persuasion pour que les gens utilisent l'outil. Mais il reflétait les besoins exprimés un an avant. Je constate qu'il y a certaines choses qui n'ont pas été utilisées. C'était logique, c'était trop sophistiqué ».

Rapidement c'est un constat d'échec qui domine et que rapporte le responsable informatique. Les utilisateurs ne sont pas satisfaits par l'outil et évoquent des questions d'ergonomie non adaptée.

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

« On a vu qu'il y avait des problèmes techniques et d'ergonomie, tout le monde a été déçu dès le départ ».

Malgré les injonctions constante de la direction, tant la direction générale que la direction du département, certains collaborateurs n'utilisent pas du tout le *groupware*, il s'agit des personnes statutaires et présentes depuis plus de vingt ans dans l'entreprise, alors que d'autres ne l'utilisent que de manière irrégulière et de façon limitée si l'ont tient compte de la dimension qualitative des informations encodées. Les principaux motifs d'utilisation évoqués concernent le souci de maintenir une permanence de l'activité même en cas d'absence d'un des collaborateurs, la possibilité de maintenir le partage d'informations entre des sites distants et l'opportunité d'extraire facilement des rapports d'avancement des prestations sur demande du directeur général. Pour la réalisation des tâches quotidiennes, le *groupware* est concurrencé par d'autres outils : messagerie électronique, intranet, téléphone, réunion, moins contraignants en termes de traçabilité de l'activité. Les problématiques du contrôle et de la valorisation individuelle apparaissent de façon sous-jacente chez SERV+. Les acteurs rencontrés s'expriment en ce sens :

Extraits d'entretiens

« Je sais qu'on est beaucoup contrôlé même si on ne me le dit jamais » (DLO, Chargé de mission, département Novotics).

« Je ne crois pas qu'on vient compter "cet agent là, il a fait tant de prestations," mais c'est un outil de contrôle » (FDO, Chargé de mission, département Novotics).

En 2005, au moment de notre recherche-action, le réseau socio-technique n'est pas mort, il se renforce même à travers de nouveaux outils prêts à être déployés : outil commun pour la gestion de projet, outil de gestion des compétences et projet de nouveau *groupware* à destination de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. L'organisation doit être pensée en termes de boucles de rétroaction rappelle Koenig (2006 : 10).

3. Discussion

La discussion que nous engageons dans les lignes qui suivent s'attarde sur quatre points principaux : la constitution du réseau socio-technique, l'hypothèse d'une acculturation au *groupware* malgré son faible niveau d'utilisation, le renforcement de l'usage de la messagerie électronique, la question de l'implication des utilisateurs.

3.1. Un réseau socio-technique composé d'éléments hétérogènes

En exposant le cas de l'entreprise SERV+, nous avons mis en évidence le caractère global du projet d'organisation et nous l'avons assimilé à un réseau socio-technique qui se forme par boucles successives comme autant d'opérations de traduction déplaçant à chaque itération le projet d'organisation tel que formulé lors de la boucle précédente. Ici le réseau socio-technique associe les différentes parties prenantes de l'entreprise, ainsi que des actants « non-humains » :

- les pouvoirs publics qui financent et légifèrent,
- les administrateurs de SERV+ qui confient une mission au directeur général,
- le directeur général qui prend les décisions et initie les changements,
- les membres du management chargés de mettre en œuvre les changements,
- les salariés qui participent aux évolutions,
- les prestataires (sous-traitant informatique, consultants...),
- les clients qui valident le critère de bonne réputation auquel se rattachent tous les collaborateurs de l'entreprise pour évaluer la bonne santé de la structure et la qualité de leur travail,
- le *groupware*,

- l'intranet,
- la messagerie électronique,
- le projet architectural,
- etc.

Le fait d'analyser les phénomènes d'appropriation des *groupwares* en considérant la formation des réseaux socio-techniques qui les sous-tendent, met en évidence les éléments hétérogènes qui composent le réseau comme autant d'indices permettant de donner du sens à la situation. Lors de nos séances de restitution des résultats avec les membres de l'entreprise, nous avons constaté la force du pouvoir narratif associé à la théorie de la traduction, qui invite à mettre en scène ces indices au sein d'un récit plausible et cohérent. Raconter « l'histoire » de la genèse du *groupware* et son appartenance à un réseau plus large, facilite l'engagement des acteurs dans un travail réflexif en faisant l'effet d'une mise à plat, qui pose de façon organisée des données liées entre elles. Les acteurs participant à la séance, s'accrochent au récit comme point de départ de discussion, ce dernier symbolisant un socle de connaissances communes. Le processus de construction de sens engagé dans une telle séance joue nécessairement un rôle dans les processus d'appropriation du second *groupware* mis en place chez SERV+. Nous n'avons malheureusement pas eu la possibilité de les observer dans le cadre de notre recherche.

Par ailleurs, en synthétisant et incarnant le réseau socio-technique, le *groupware* constitue une porte d'accès, un indice privilégié pour les acteurs engagés dans des processus de création de sens et en quête d'un projet d'organisation mouvant et non appréhendable au premier coup d'œil. Par la densité et la richesse des informations qu'il dégage, le *groupware* peut provoquer un choc chez les salariés, en rendant visible et rassemblé en un même espace des éléments épars jusqu'alors. Ainsi, la fusion des deux départements, CEI et IN, dans le cas de l'entreprise SERV+, semble constituer un événement qui a enclenché des processus de création de sens en introduisant de l'incertitude quant au fonctionnement du département nouvellement créé. Le *groupware*, en mettant en scène le nouveau fonctionnement souhaité par le directeur du département, a engendré un rejet et des émotions fortes : « Il y a des gens allergiques » au *groupware* nous rapporte un chargé de mission. Dans des métiers où le savoir client constitue précisément le facteur essentiel de différenciation entre les acteurs, il s'avère difficile de faire « don » de son savoir pour l'atteinte d'un bien commun encore flou. Dans la même veine s'inscrit le rejet du projet architectural, lui aussi tourné vers la transparence, l'échange et la mise en commun. Cette analyse doit cependant être contrastée car des signes d'acculturation à un fonctionnement fondé sur la collaboration apparaissent dans notre analyse.

3.2. Vers une acculturation ?

Au sein du réseau socio-technique, le *groupware* prend une place particulière en modélisant le projet d'une organisation collaborative efficace et en faisant agir par rapport à cet idéal de fonctionnement. Ainsi chez SERV+, le *groupware*, par son utilisation *a minima*, a permis, paradoxalement, d'améliorer la communication entre les chargés de mission notamment en générant des contacts qui n'existaient pas auparavant. En effet, en ne saisissant qu'un nombre minimal d'informations, les chargés de mission dévoilent tout de même une partie de leur activité, peu visible jusqu'alors. L'incomplétude des données fournies suscitent des questionnements, de la curiosité et encourage ainsi la communication mais, à travers d'autres canaux : téléphone, messagerie électronique ou de vive voix. Par ailleurs, le *groupware*, présenté par la direction comme outil de collaboration, témoigne du fait que la collaboration entre chargés de mission est désormais non seulement autorisée mais aussi souhaitée, ce qui n'était pas le cas à l'heure où l'entreprise fonctionnait de façon pyramidale. L'un des chargés de mission évoque ainsi le « caractère formel et informel » du *groupware*, l'informel désignant les échanges, suscités par l'outil et ne passant pas par cette médiation technique. Par voie de conséquence, les acteurs qui ne souhaitent pas utiliser l'ordinateur et qui ne sont pas non plus à l'aise avec le raccourcissement de la ligne hiérarchique, semblent être placés à la marge du collectif. Même si le *groupware* chez SERV+ ne crée pas une communauté proprement dite, il participe à l'exclusion de certains acteurs qui le rejette en tant qu'outil et en tant que modèle. Bien que le *groupware* soit peu utilisé, nous constatons une acculturation⁴¹⁴ au modèle organisationnel que le *groupware* projette, c'est-à-dire une acculturation à un fonctionnement collaboratif qui n'élimine pas pour autant les tensions entre les chargés de mission. Cette acculturation en train de se faire se manifeste concrètement par l'incorporation de codes tels que contacter ses collègues avant de rencontrer un client afin de s'ajuster, appréhender l'historique de la relation avec le client et définir une stratégie d'action.

⁴¹⁴ Nous entendons la notion d'acculturation dans son sens anthropologique, c'est-à-dire comme l'ensemble des processus d'emprunts, d'échanges et de réinterprétations qui conduisent à l'élaboration culturelle, individuelle ou collective (Boudon *et al.*, 1990).

3.3. La messagerie électronique renforcée

L'appropriation rapide de la messagerie électronique et de l'intranet laissent penser que ces outils constituent une alternative au *groupware*. Ils le concurrencent par la redondance de certaines fonctionnalités et en offrant une ergonomie jugée plus simple d'accès, nécessitant un effort cognitif moindre ainsi qu'une plus grande liberté d'action : peu de champs à remplir, pas de systématisation nécessaire. C'est la logique du moindre effort qui prime dans cet environnement où les chargés de mission sont très engagés dans leurs prestations et n'ont que peu de temps pour les ajustements en groupe. En termes d'apprentissage, la terminologie employée au niveau du *groupware* s'est révélée comme un facteur bloquant, notamment l'appellation « *road book* » qui permettait d'accéder à l'espace « tableau de bord ». Au final, c'est la messagerie électronique qui est plébiscitée par les chargés de mission, soit un *groupware* dans l'une de ses formes la moins sophistiquée. Le degré de sophistication de l'outil est d'ailleurs abordé par le responsable informatique comme l'une des causes principales de ce qu'il nomme, de son point de vue, l'échec du *groupware* chez SERV+. Toutefois, plus qu'une question de sophistication de l'outil, ce sont davantage les notions de projet et d'engagement qui semblent primer lorsque l'on s'intéresse à l'appropriation du *groupware*.

3.4. L'implication des utilisateurs sans effet ?

Dans les projets de développement d'applications informatiques, la participation et l'implication des utilisateurs sont généralement considérées comme des pratiques favorisant les processus de changement organisationnel. Ainsi la consultation des utilisateurs relève de l'évidence pour les informaticiens en charge du développement.

« On retrouve en cela des résultats d'enquêtes menées auprès des services informatiques montrant combien la consultation des utilisateurs fait désormais partie des représentations de base des informaticiens. Mais ce principe acquis recouvre des pratiques très diverses. La plus fréquente consiste à consulter très en amont sur les attentes, et à solliciter très en aval sur les interfaces, en fonctionnant en boîte noire sur tout le reste du processus » (Mayère⁴¹⁵, 2004 : 372).

⁴¹⁵ Mayère A., 2004, « Rationalisation de la communication et organisations contemporaines : le cas de projets d'implantation de PGI/ERP », *Communication et Organisation*, 24, p. 363-379.

C'est pourquoi le responsable informatique chez SERV+ analyse le projet *groupware* en fonction de ces pratiques. Dans cette étude de cas, le dispositif mis en place pour faciliter l'appropriation du *groupware* repose sur trois éléments principaux : l'implication des utilisateurs lors de la phase d'expression des besoins, les formations à l'outil et la communication managériale cherchant à imposer l'utilisation du *groupware*. Les critères selon lesquels les utilisateurs ont été impliqués dans le processus d'expression des besoins apparaissent peu structurés, le stagiaire ayant conduit cette activité a rencontré l'ensemble des personnes censées utiliser l'outil par la suite. Les utilisateurs n'ont ainsi pas été sélectionnés ni pour leur ancienneté, ni pour leur connaissance du métier ou encore leur positionnement hiérarchique. Le petite taille de la structure (une vingtaine de personnes), le temps imparti pour réaliser l'analyse des besoins (quinze semaines) et le faible encadrement probable du stagiaire, pourraient expliquer cette démarche peu commune en matière d'ingénierie du logiciel. Comme le souligne le responsable informatique, l'ensemble des besoins récoltés ont été catégorisés par le stagiaire. Tous ont été retenus, il n'y a pas eu de critères de sélection. Il s'agissait de faire confiance aux utilisateurs, considérés comme des experts dans leur domaine et donc les plus à même de définir les fonctionnalités attendues de l'outil. Les formations participent de ce même esprit d'implication mais sont davantage présentées, par le responsable informatique qui les a dispensées, comme un passage obligé. Ces formations avaient pour but essentiellement de présenter le fonctionnement du *groupware* et ne visaient pas à discuter les enjeux gravitant autour de l'outil. Enfin, les messages émis par le directeur du département Novotics, mais aussi le directeur général, s'inscrivent dans une logique de forcer l'utilisation du *groupware* et de contrôler la mise en application de ces directives sans toutefois juger la pertinence des contenus insérés par les chargés de mission. Autrement dit pour les chargés de mission, l'hypothèse du contrôle de l'action par la direction semble primer sur la volonté d'instaurer un climat collaboratif. Les chargés de mission sont ainsi confortés dans leur idée que la performance, ou plutôt ici la réputation de l'entreprise, repose davantage sur l'addition des compétences individuelles que leur mise en relation à travers un effort commun.

Les initiatives managériales pour tenter de susciter un engagement des acteurs semblent dans le cas de SERV+ ne pas avoir porté les fruits attendus. En effet, le responsable informatique juge l'échec du projet sur le nombre de fonctionnalités activées par les utilisateurs. Ce nombre étant d'après lui insuffisant, il en tire la conclusion que le *groupware* propose trop de fonctionnalités. Le responsable du département Novotics fonde son évaluation du succès ou de l'échec du projet sur un critère externe : la réputation de l'entreprise et donc la justification de sa raison d'être. Ne réalisant pas d'enquête de satisfaction auprès des clients, c'est en fonction du nombre de

sollicitations et de plaintes des clients qu'il bâtit son évaluation. Ainsi, il s'agit davantage de critères quantitatifs que qualitatifs. D'où son intérêt à disposer d'un outil au sein duquel l'ensemble des prestations sont encodées, sans considération de la qualité des informations mises réellement à disposition. De ce point de vue, le *groupware* constitue un succès bien que les chargés de mission soient réticents à encoder leur prestations de façon régulière, d'où les rappels systématiques effectués en réunion par le directeur du département. Les chargés de mission, quant à eux, fondent leur analyse du succès ou de l'échec du *groupware* en fonction de la plus-value qu'ils en retirent et celle-ci leur semble faible comparée aux efforts que l'usage du *groupware* implique à leurs yeux.

Qu'il s'agisse de l'expression des besoins à laquelle les chargés de mission ont participé, des formations et réunions diverses destinées à faciliter l'apprentissage du *groupware*, mais aussi les rappels du directeur de département, aucun de ces moyens n'a encouragé les chargés de mission à dépasser le stade de l'encodage de données pour activer des fonctionnalités plus avancées, qu'ils avaient pourtant souhaités au moment de l'analyse des besoins. Nous l'avons vu, les évolutions des façons de travailler ensemble de façon plus active, se sont développées en dehors de l'outil alors même que cet objectif aurait pu sembler être inscrit au cœur du *groupware*. « La technique n'est sociale que dans la mesure où elle est utilisée pour quelque chose. Ce qui fait de la structure de la technique en soi un résidu non social » nous rappelle Andrew Feenberg (2004 : 205).

Par conséquent, les sources de l'engagement, que nous réfèrons à la suite de Weick, à un investissement et à un but qui permet aux individus de donner un sens aux choses, aux événements et aux personnes (Weick, cité par Giroux, 2006 : 37), ne se situeraient pas en rapport avec une implication dans des dispositifs tels que nous les avons évoqués plus haut. Ces sources d'engagement se situent ailleurs, d'une part, dans le projet personnel de l'acteur à partir duquel peut s'élaborer un projet d'usage du *groupware* et, d'autre part, dans les situations à résoudre, la création de sens étant marquée par son caractère contextuel. Nos analyses rejoignent ainsi des constats opérés dans le cadre d'autres études. Dans cette même perspective, Alain Vas (2005) souligne que « les dispositifs d'implication des utilisateurs ne semblent pertinents et efficaces que pour un nombre restreint d'acteurs organisationnels⁴¹⁶ ».

⁴¹⁶ Vas A., 2005, « Explorer la vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations », *Actes de la conférence AIMS*, Angers.