



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

UNIVERSITÉ PAUL VERLAINE-METZ

École doctorale Perspectives interculturelles : écrits, médias, espaces, sociétés (ÉD 411)

Centre de recherche sur les médiations (ÉA 3476)

**Entre traduction et négociation :
comment se construit le sens
des *groupwares*
en contexte organisationnel ?**

**Thèse pour le doctorat
en sciences de l'information et de la communication**

présentée et soutenue le 30 octobre 2009

**par
Christelle Mallet**

Jury

**Mme le Professeur Anne Mayère, Université Paul Sabatier-Toulouse 3, rapporteur
Mme le Maître de Conférences, Brigitte Simonnot, Université Paul Verlaine-Metz, examinateur
Mme le Professeur Catherine Thomas, Université de Nice Sophia Antipolis, rapporteur
M. le Professeur Jacques Walter, Université Paul Verlaine-Metz, directeur de thèse
M. le Professeur Manuel Zacklad, Conservatoire national des Arts et Métiers, examinateur**

Remerciements

Cette recherche n'aurait pas pu être menée sans une collaboration continue avec plusieurs personnes que je souhaite remercier ici : Monsieur le Professeur Jacques Walter, qui a dirigé cette thèse et qui m'a prodigué de nombreux conseils tout au long de ce périple, Anne Rousseau et Philippe Valoggia, avec lesquels j'ai pu partager de passionnantes discussions et rédiger différents articles. Grâce à vous, j'ai pu bénéficier d'un environnement intellectuel qui a largement contribué à l'avancement de cette recherche. Je vous en remercie très sincèrement.

Cette thèse doit beaucoup aux différentes entreprises qui m'ont accueillie et particulièrement le Centre de recherche public Henri Tudor à Luxembourg qui m'a offert un cadre de travail favorable et un soutien important. Ma reconnaissance va aussi vers mes employeurs actuels pour leur patience et leur compréhension, ainsi que mes collègues de travail qui m'ont aidé chacun à leur manière.

Mes pensées vont bien sûr à ma famille, mon mari et mes deux enfants, qui m'ont apporté la sérénité nécessaire pour concrétiser cette recherche. Je pense aussi à mes amis qui m'ont soutenus activement et sans lesquels cette thèse n'aurait peut-être jamais été achevée. Merci enfin à Céline pour sa précieuse relecture et ses conseils avisés.

Sommaire

INTRODUCTION.....	6
1. Premier regard sur l’appropriation des TIC dans les organisations	7
2. Origines du projet de recherche	9
3. Problématique.....	37
4. Méthodologie	40
5. Structure de la thèse	41
1 ^{ère} PARTIE :.....	44
CADRE THEORIQUE	44
Chapitre 1 :	46
La théorie de la traduction.....	46
1. <i>Quid</i> de la théorie de la traduction ?	47
2. Principales forces et limites de la théorie de la traduction.....	54
Chapitre 2 :	57
la théorie du <i>sensemaking</i>	57
1. La nature du <i>sensemaking</i>	58
2. Les occasions du <i>sensemaking</i>	59
3. Les processus du <i>sensemaking</i>	60
4. Les sept propriétés du <i>sensemaking</i>	64
5. Principales forces et limites de la théorie du <i>sensemaking</i>	69
Chapitre 3 :	71
Pour un rapprochement de la théorie de la traduction et de la théorie du <i>sensemaking</i>	71
1. L’inscription dans une épistémologie socio-constructionniste	71
2. Une lecture processuelle du changement	72
3. Le dépassement de la dichotomie macro/micro	74
4. Le <i>manager</i> comme traducteur et producteur de sens.....	75
5. Traduction et <i>sensemaking</i> comme manipulation	77
Chapitre 4 :	80
Le <i>groupware</i> , un outil porteur de sens.....	80
1. Comment appréhender les TIC ?.....	80
2. Le <i>groupware</i> : ses origines et ses fonctionnalités.....	89
Chapitre 5 :	98
Nouveaux questionnements.....	98
2 ^e PARTIE : METHODOLOGIE.....	104
Chapitre 1 :	106
Fondements épistémologiques	106
1. La recherche comme processus de construction de sens.....	106
2. Traitement des objets	117
3. Conception des acteurs.....	119
4. Posture du chercheur	120

Chapitre 2 :	122
Démarche de recherche	122
1. Une construction chemin faisant de l'objet de recherche	122
2. Recueil des données	129
3. Méthode d'analyse	153
 3° PARTIE :	 159
UNE DYNAMIQUE D'ENGAGEMENT DANS UN PROJET	159
Chapitre 1 :	162
Le <i>groupware</i> comme projet d'organisation	162
1. Introduction : Qu'est-ce qu'un projet d'organisation ?	162
2. Le cas de l'entreprise SERV+	165
3. Discussion	174
Chapitre 2 :	180
L'équivocité comme moteur du projet d'usage	180
1. Qu'est-ce que « l'équivocité » ?	181
2. Les manifestations de l'équivocité des <i>groupwares</i>	182
3. Réduire l'équivocité	189
4. De quoi naît l'équivocité des <i>groupwares</i> ?	200
Chapitre 3	207
Les différents types d'usage	207
1. Les formations, pour développer un usage conforme	207
2. Les usages <i>a minima</i>	210
3. Les déplacements	211
4. Les usages tests	212
5. Les détournements	213
6. Les non-usages et les contournements	213
 4° PARTIE :	 217
TRADUIRE DES LOGIQUES EN TENSION	217
Chapitre 1 :	220
L'introduction d'un <i>groupware</i> : une occasion de communication	220
1. L'impression partagée d'un déficit de communication	221
2. Avoir son chef à soi	226
Chapitre 2 :	229
Conjuguer des logiques en tension	229
1. Rationaliser et innover	230
2. Rentrer dans le moule et s'affirmer	239
3. Maintenir le lien et créer des contacts	243
Chapitre 3 : Le manager comme traducteur	246
1. Le manager comme traducteur	247
2. Le manager comme producteur de récits	247
 Conclusion	 249
1. Retour sur les principaux questionnements de la recherche	249
2. Les résultats de la thèse	250
 Bibliographie	 260
ANNEXES	281
Table des matières	289

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les principales difficultés rencontrées par les informaticiens	11
Tableau 2 : Théorie de la traduction et de l'acteur réseau : le cas de la conception	53
Tableau 3 : Matrice « espace/temps » adaptée des travaux de Johansen	93
Tableau 4 : Appropriation des groupwares et propriétés du sensemaking.....	100
Tableau 5 : Éléments de méthodologie pour étudier la création de sens.	112
Tableau 6 : Construction de l'objet de recherche.....	124
Tableau 7 : Questionnements au cours de la recherche.	127
Tableau 8 : Principaux chiffres du CRP : période 2001- 2007.	133
Tableau 9 : Les entretiens menés au CITI.	139
Tableau 10 : Entretiens menés chez Bank.	150
Tableau 11 : Entretiens menés chez SERV+.	153
Tableau 12 : Le développement du réseau socio-technique chez SERV+ : repères chronologiques.	167
Tableau 13 : Les principales spécifications du monde connexionniste dans la cité par projets.	216
Tableau 14 : Liste des problèmes du management des organisations.....	225

Liste des figures

Figure 1. Le modèle contextualiste (Pettigrew, 2001).	145
--	-----

INTRODUCTION

1. Premier regard sur l'appropriation des TIC dans les organisations

« L'intégration des médias et des Technologies de l'Information et de la Communication dans notre vie de tous les jours est devenue tellement banale que les usages des médias et des TIC sont le plus souvent considérés comme allant de soi¹ » (Breton et Proulx, 2002).

Les Technologies de l'information et de la communication (TIC) ont envahi depuis plusieurs décennies notre vie quotidienne (sphères professionnelle et privée) jusqu'à devenir aujourd'hui presque transparentes² aux yeux de leurs usagers. Le projet de Jacques Perriault³ (1989 : 13) de « rendre visible les usages », formulé il y a vingt ans, apparaît donc dans ce contexte encore tout à fait d'actualité. Ce projet prend d'ailleurs une saveur particulière lorsqu'il s'agit de l'appliquer aux entreprises contemporaines. En effet, bien des discours managériaux laissent entrevoir les phénomènes d'appropriation des TIC par les salariés dans les organisations comme ne relevant pas d'une évidence : « résistance au changement », « détournement d'usage », « braconnage », « bricolage », « abandon ». Pourtant, les rapports de force qui régissent le monde du travail, les impératifs économiques des entreprises et les aspirations sociales des salariés, suffisent-ils à eux seuls à expliquer ce que les décideurs considèrent comme « les difficultés d'intégration des TIC » ?

Les modes d'emploi et autres prescriptions d'usages constituent autant d'efforts consentis, tant par les concepteurs que par les commanditaires, pour faciliter, guider, voire « discipliner les usages »⁴ d'une TIC et définir un cadre d'utilisation « optimal » prétendu favorable à la performance de l'entreprise. Héritage d'une longue tradition de discours diffusionnistes (Boullier, 1989 : 34⁵), l'appropriation des TIC est généralement appréhendée dans les discours managériaux comme un problème à surmonter et pour lequel il est nécessaire

¹ Breton P., Proulx S., 2002, *L'explosion de la communication à l'aube du XXIème siècle*, Paris : La Découverte, p. 251.

² Berry parle de « technologie invisible ». Voir : Berry M., 1983, *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, document du Centre de recherche en gestion, École polytechnique, Paris.

³ Perriault J., 1989, *La logique de l'usage, Essai sur les machines à communiquer*, Paris : Flammarion, 255 p.

⁴ Thévenot L., 1993, « Essai sur les objets usuels. Propriétés, fonctions, usages », *Raisons pratiques*, 4, p. 100.

⁵ Boullier D., 1989, « Du bon usage d'une critique du modèle diffusionniste discussion-prétexte des concepts de Everett M. Rogers », *Réseaux*, vol. 7, 36, p. 31-51.

de concevoir de véritables dispositifs⁶ incitatifs voire coercitifs dans certains cas, dont les composants sont les injonctions à utiliser, les formations autour de l'objet technique, l'implication des futurs utilisateurs dès les premières phases de la conception⁷, la négociation et la manipulation⁸. Pourtant, malgré ces efforts, lorsqu'ils sont déployés dans les organisations, « force est de reconnaître que les patterns d'usages effectivement stabilisés ne correspondent que rarement aux usages anticipés par les concepteurs⁹ » et espérés par les acquéreurs des TIC et que les abandons ou les rejets par les salariés sont fréquents. Comment les TIC sont-elles appropriées par (ou rendues propres à l'usage pour) les acteurs de l'organisation ? Comment se construisent les usages des TIC dans le temps ? Quels sont les mécanismes à l'œuvre dans les processus d'appropriation des TIC en entreprise ? Telles sont les interrogations qui surgissent lorsqu'un premier regard est porté sur le sujet.

Notre recherche s'intéresse plus particulièrement aux outils de type *groupware*, lequel est défini comme l'ensemble des processus, procédures et « logiciels qui permettent à des utilisateurs reliés par un réseau de travailler en collaboration sur un même projet¹⁰ » en vue d'atteindre un objectif particulier. Avec la mise en avant de la thématique de l'Économie de la connaissance, relayée notamment par les objectifs du programme européen de Lisbonne¹¹, les outils de type *groupware*, qui existent depuis les années soixante, ont pris un nouvel essor et se sont propagés dans les entreprises en rencontrant des succès variés. Les investissements combinés en technologie et en connaissances, présentés comme les moteurs de l'Économie de la

⁶ Dans l'ouvrage *La société de l'information : Glossaire critique* (2005 : 50/51), Yves Jeanneret, dans la lignée de Michel Foucault, considère que « ce terme décrit des arrangements visant à faire reconnaître la légitimité et l'autorité du pouvoir sur les corps et les esprits afin de les faire entrer dans un cadre social commun. Dans cette perspective le dispositif s'apparente à une « technologie » du pouvoir. » Cité par Françoise Paquienéguy, 2006, « entre gamme d'usages, dispositifs et personnalisation : qu'est devenu l'usage prescrit ? », *Actes du Colloque International « Mutations des industries de la culture, de l'information et de la communication*, MSH Paris Nord, 15 p.

⁷ Norman D. A., 1986, *User-centered design*, Lawrence Erlbaum Associates, cité par Teulier R., 2005, « Assister l'activité à l'organisation à travers des systèmes à base de connaissances », p. 278, in Teulier R., Lorino P. (dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris : La Découverte, 334 p.

⁸ Kotter J. P., 1996, *Leading change*, Harvard Business School Press, 187 p.

⁹ Proulx S., 1994, « Les différentes problématiques de l'usage et de l'utilisateur », in Vitalis A., *Médias et nouvelles technologies. Pour une sociopolitique des usages*, Rennes : Apogée, p. 152.

¹⁰ Définition proposée par l'Office québécois de la langue française, en 2005. Définition consultée sur le site internet <http://www.granddictionnaire.com> le 4 juin 2009.

¹¹ Programme, défini lors du conseil européen tenu les 23 et 24 mars 2000 à Lisbonne, dont l'objectif consiste à faire de l'Europe, l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde d'ici à 2010.

connaissance, font des *groupwares* un symbole de ce nouveau paradigme. Dans cette veine, comprendre les phénomènes de changements associés au *groupware* dans les organisations productives contemporaines constitue un enjeu majeur tant pour les sciences humaines et sociales (SHS), qui s'interrogent sur les mutations organisationnelles attachées à l'émergence d'une « société en réseaux » et d'une « économie fondée sur la connaissance », que pour les décideurs soucieux d'optimiser les liens entre changement organisationnel, TIC et création de valeur. Ainsi centrer nos réflexions sur l'appropriation des *groupwares* dans les entreprises présente-t-il un intérêt certain en vue de construire des savoirs actionnables. Plus particulièrement, c'est la question du sens qui émerge autour de ces outils de coopération que nous cherchons à éclairer, afin de mieux comprendre les processus d'appropriation qui les entourent.

2. Origines du projet de recherche

Les origines du projet de recherche peuvent être appréhendées à travers trois questions principales : pourquoi la thématique de l'appropriation des TIC, pourquoi s'intéresser aux organisations productives, pourquoi se concentrer sur les outils de type *groupware* ?

2.1. Pourquoi la thématique de l'appropriation des TIC dans les organisations productives ?

Le choix de la thématique de ce travail de recherche est fondé sur trois réflexions-clés, trois phases qui ont marqué le commencement de nos travaux :

- des constats empiriques, qui correspondent à une phase de découverte, en situation, de la thématique de l'appropriation des TIC et de l'intérêt qu'elle suscite auprès des décideurs dans les entreprises ;
- une analyse des rapports de l'homme à la technique afin de replacer les constats empiriques dans un cadre plus général tout en dépassant l'écueil des déterminismes technologique et sociologique ;

- enfin une recherche généalogique pour positionner le sujet au sein des sciences de l'information et de la communication (SIC) en l'inscrivant dans une démarche processuelle.

2.1.1. Les constats empiriques : découverte de la thématique

Des constats empiriques sont à l'origine du choix de la thématique de l'appropriation des TIC. Les premiers constats de terrain ont été effectués courant 2001 au cours d'un stage de six mois au sein du Centre de recherche public Henri Tudor¹² au Luxembourg et plus particulièrement au sein d'un de ses départements, le Centre d'innovation par les technologies de l'information (CITI). Composée à cette époque d'une soixantaine de salariés aux profils variés, notamment des ingénieurs en informatique, des gestionnaires et des consultants, ce département de recherche est né d'une fusion entre deux départements du centre. Le déploiement du *groupware* Lotus Notes a suscité de nombreuses controverses, certains collaborateurs utilisant dans les premiers mois un outil alternatif. Le premier constat est posé. Dans le même temps, un groupe de travail composé d'une dizaine de responsables informatiques de diverses entreprises luxembourgeoises a été réuni, dans le cadre d'un des projets du CITI, afin d'identifier quelles étaient, les difficultés qu'ils avaient rencontrées dans leur parcours de conception d'une TIC. L'encadré ci-dessous reprend les principales difficultés telles qu'elles furent énoncées par les participants.

¹² Le Centre de recherche public Henri Tudor, fondé en 1987, est l'un des quatre centres de recherche publics au Luxembourg. Certains de ses domaines de recherche sont orientés autour des phénomènes d'innovation dans les organisations et des TIC.

Tableau 1 : Les principales difficultés rencontrées par les informaticiens lors d'un développement informatique

- Les futurs utilisateurs sont opposés au projet
- Les choix déjà effectués sont sans cesse remis en cause par manque de communication entre les utilisateurs et l'équipe technique
- Les futurs utilisateurs affichent des points de vue divergents
- Les futurs utilisateurs sont peu impliqués pendant les phases de développement du produit
- Les futurs utilisateurs sont peu disponibles pendant pendant les phases de développement du produit
- Le choix technologique est directement effectué par les futurs utilisateurs
- Les utilisateurs sont résistants au changement
- Le produit final proposé n'est pas utilisé
- Les utilisateurs ne s'approprient pas l'outil

Le second constat porte sur les représentations des responsables informatiques : une TIC constitue, pour les responsables informatiques rencontrés, « un projet » ; les salariés concernés sont envisagés comme des « futurs utilisateurs », ces derniers ne forment pas un groupe homogène et uni, la TIC s'inscrit comme un « changement » pour le futur utilisateur, lequel peut refuser le changement et ne pas utiliser le produit final.

Bien que très caricatural, le dialogue difficile entre informaticiens et futurs utilisateurs d'une TIC, ainsi que les remarques liées à l'ergonomie des outils informatiques, constituent des éléments récurrents dans les discours mis en avant par les différents acteurs entendus dans le cadre du stage. Ces derniers ne sont pas sans rappeler les développements formulés par Anne-Marie Laulan¹³ dans son ouvrage sur *La résistance aux systèmes d'information* (1985) lorsqu'elle évoque « l'extraordinaire décalage entre la logique des inventeurs de systèmes et celle des utilisateurs » (p. 46). Pour autant, la question de l'appropriation des TIC, énoncée en tant que telle dans les discours des informaticiens, se résumerait-elle à un simple malentendu ? Bien au contraire, les constats de terrain ont fait transparaître en filigrane le poids des nombreux enjeux, jeux de pouvoir, construction de significations et efforts d'apprentissage gravitant autour

¹³ *Ibid.*

de l'appropriation des TIC dans les organisations productives, laissant par là même apparaître toute la complexité de la thématique. Afin de comprendre d'où proviennent ces différences de point de vue, il est éclairant de s'intéresser à la question des rapports de l'homme à la technique.

2.1.2. Les rapports de l'homme à la technique

« L'homme, la femme, l'enfant de cette ère ne sont humains que par leur relation aux machines¹⁴ » (Dyens, 2008).

Prolongements de la main humaine, « émanations du corps » pour André Leroi-Gourhan, assistants des fonctions intellectuelles de l'homme, à travers les ordinateurs et la problématique de l'intelligence artificielle, acteurs d'un monde virtuel (par exemple, les jeux vidéo) ou de notre monde (par exemple, les robots), les objets techniques fascinent autant qu'ils effraient les hommes contemporains. Déjà Gilbert Simondon¹⁵, dans son ouvrage *Du mode d'existence des objets techniques* (1989), a pointé ces « deux attitudes contradictoires envers les objets techniques », traités d'une part, comme « de purs assemblages de matière, dépourvus de vraie signification, et présentant seulement une utilité » et d'autre part comme des objets « animés d'intentions hostiles envers l'homme ou présentant pour lui un permanent danger d'agression, d'insurrection » (Simondon, *ibid.* : 11). Les principaux écrits des philosophes de la technique traduisent bien cette attitude ambivalente, mettant en exergue soit sa dimension purement instrumentale, soit ses capacités de médiation entre les hommes et leur environnement ou entre les hommes entre eux. « La technique représente le médium de la vie quotidienne dans les sociétés modernes » souligne ainsi Andrew Feenberg¹⁶ (2004 : 12). Du déterminisme technologique optimiste de la fin du XIX^e siècle et début du XX^e siècle, pour lequel la technique représentait la garantie du progrès de l'humanité, au pessimisme de Jacques Ellul, qui voit dans la croissance technique incontrôlée la fin des valeurs morales et culturelles fondamentales, ces deux tendances perdurent aujourd'hui, révélant ainsi l'ancrage des mythes technologiques dans

¹⁴ Dyens O. 2008, *La Condition inhumaine*, « Essai sur l'effroi technologique », Paris : Flammarion.

¹⁵ Simondon G., 1989, *Du mode d'existence des objets techniques*, Paris : Aubier, 336 p., 1^{ère} édition 1958.

¹⁶ Feenberg A., 2004, *(Re)penser la technique, Vers une technologie démocratique*, Paris : La Découverte, 230 p.

l'imaginaire social (Flichy, 2001¹⁷). Le déterminisme technologique constitue l'idée selon laquelle la technologie se développe suivant sa propre logique – elle est devenue autonome pour Ellul¹⁸ – et exerce une influence déterminante sur la société ; il est ici question de domination de la technique. « La foi dans le progrès a été soutenue pendant des générations par deux convictions déterministes largement répandues : celle que la nécessité technique détermine la voie du développement et celle que cette voie se trouve dans la recherche de l'efficacité. » (Feenberg, *op. cit.* : 47). Par ailleurs, « le déterminisme technologique affirme également que les institutions sociales doivent s'adapter aux impératifs de la base technique. [...] Adopter une technique contraint nécessairement à adopter également certaines pratiques liées à son utilisation » (Feenberg, *op. cit.* : 48). La recherche effrénée de l'efficacité *via* la technologie et la technologie structurante¹⁹, voire contraignante, constituent deux des marques actuelles du déterminisme technologique répandues tant dans les discours médiatiques et politiques que dans les organisations. Pourtant, depuis une vingtaine d'années, les études qui se sont développées autour des usages des TIC viennent nuancer les discours dominants en mettant en lumière l'importance du contexte social, politique et économique dans la construction des innovations techniques. Le déterminisme sociologique radicalise cette approche en considérant les questions technologiques comme des « questions sociales mal posées » (Stroobants²⁰, 1988 : 87/88). L'intérêt de ce positionnement consiste à placer les usagers et leurs usages en position centrale des questionnements, tout en considérant la technique comme « molle », façonnable à merci. Différents auteurs, Thierry Vedel, mais aussi Dominique Vinck mettent en garde contre cette perspective qu'ils jugent trop simpliste et qui surévalue, selon eux, le pouvoir des usagers en tenant peu compte des stratégies des offreurs. Ainsi, Vinck²¹ (1995 : 238) souligne qu'à « force de montrer que les impacts de la technique sont plus ou moins complètement modulés et déterminés par la société qui la reçoit et qui l'entoure, la technique disparaît des comptes-

¹⁷ Flichy P., 2001, « La place de l'imaginaire dans l'action technique : le cas de l'internet », *Réseaux, Technique et imaginaire*, vol. 19, 109, p. 51-74.

¹⁸ Ellul J., 1954, *La technique ou l'enjeu du siècle*. Paris : Armand Colin. Paris : Economica, 1990, p. 6.

¹⁹ Éric Alsène parle de « design organisationnel implicite », mise en avant par Eric Alsène pour caractériser les effets structurants d'un système sociotechnique. Voir : Alsène E., 1990, « Les impacts de la technologie sur l'organisation », *Sociologie du travail*, 3, p. 321-337.

²⁰ Stroobants M., 1988, *Le statut de l'objet informatique dans l'interprétation des systèmes de travail*, *Critique régionale*, Bruxelles : Éd. de l'Université libre de Bruxelles, 16.

²¹ Vinck D., 1995, *Sociologie des sciences*, Paris : Armand Colin, 292 p.

rendus.» Dans une autre optique, Wanda J. Orlikowski²² (1992) propose pour dépasser ces visions déterministes, de ne plus de penser les rapports entre la technologie et la société de façon binaire en termes d'impact ou d'effet, mais davantage en termes de contribution et d'envisager cette contribution dans les deux sens, à savoir, une technologie en action dans l'organisation et une technologie socialement construite tout au long de sa durée de vie. Notre recherche s'inscrit dans cette lignée.

Ainsi, sont au cœur de notre projet de recherche ces différentes tensions entre des TIC qui offrent des potentialités presque infinies sur le plan technique, tout en étant contraintes par des influences politiques et économiques et, des usages très disparates, presque inexistantes ou au contraire très inventifs. En effet, comment expliquer que dans un contexte organisationnel identique, des salariés rejettent ou s'approprient une même technologie ? Pour répondre à cette question, notre regard s'est porté sur les travaux abordant l'appropriation des technologies et plus particulièrement sur les écrits participant de la sociologie des usages.

2.1.3. Les travaux sur la thématique de l'appropriation des TIC

Avant de considérer les travaux relatifs à l'appropriation des TIC, attachons-nous à définir le terme « appropriation ».

Que recouvre le terme « appropriation » ? L'étymologie latine du terme « appropriation » indique l'ambivalence qui le caractérise. « *Proprius*²³ signifie à la fois « ce qui me caractérise, ce que je suis » et « ce qui m'appartient en propre » ; « l'être et l'avoir sont ainsi confondus » (Laulan²⁴, 1984). De là naissent les nombreux paradoxes qui composent la richesse et toute la complexité du concept. De là découlent aussi les deux principales acceptions²⁵ courantes et actuelles du terme. La première fait référence à la notion d'adaptation : « rendre propre à une destination précise », « adapter quelque chose à un usage déterminé », « conformer » à quelque chose ou à une situation, « convenir », mais aussi le fait de rendre propre, au sens de propreté, de

²² Orlikowski W. J., 1992, « The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations », *Organization Science*, vol. 3, 3, p. 398-427.

²³ Définition tirée du dictionnaire Gaffiot, entrée « proprius », p. 1259.

²⁴ Laulan A.-M., 1984, « Assumer le paradoxe », *Actes du colloque Inforcom 84*, quatrième congrès national des Sciences de l'Information et de la Communication.

²⁵ Définition tirée du dictionnaire « Trésor de la langue française informatisé », entrée Appropriation, <http://atilf.atilf.fr/tlf.htm>.

netteté. La seconde acception a pour idée dominante le fait de s'attribuer, le plus souvent indûment, quelque chose, d'en faire sa propriété. C'est donc l'action de faire sien quelque chose. Cela correspond à la fois « à la prise de possession du bien mais aussi à l'action qui vise à le transformer et à le personnaliser » (Cova et Cova²⁶, 2001).

Les différentes significations du terme appropriation dans le temps lui confèrent une épaisseur supplémentaire. Ainsi, au XIV^e siècle, le terme appropriation (*appropriacion*) désigne « l'action naturelle par laquelle les aliments pénètrent dans l'organisme²⁷ ». Cette définition pourrait faire aujourd'hui écho à la « capacité d'absorption », notion développée par Cohen et Levinthal²⁸ (1989) désignant, en Économie et en Sciences de gestion, l'intégration de nouveaux savoirs par l'entreprise. La capacité d'absorption renvoie à la capacité d'apprentissage de l'entreprise, ainsi que sa capacité à exploiter des résultats²⁹ : produits et procédés nouveaux, prototypes, normes, etc. Une autre définition, datant de 1762 et inscrite dans le domaine de la chimie, envisage l'appropriation comme « l'état où sont mis deux corps qui ne peuvent s'unir ensemble que par le concours d'un troisième corps qui dispose les deux premiers à s'unir ». Transposée dans le contexte de l'appropriation d'un objet technique par un individu, cette définition permet de mettre en avant la notion de médiation, inscrite au cœur des processus d'appropriation que nous cherchons à caractériser. En rhétorique, au XVI^e siècle, l'appropriation fait référence à « une adaptation, une transposition de mots ». Cette définition se révèle ainsi proche de celle de traduction, telle qu'elle est précisée dans la théorie de la traduction.

Le concept d'appropriation est mobilisé dans le domaine de la psychologie. L'appropriation y désigne « l'action d'un sujet qui ramène quelque chose à lui-même, l'intégration d'un objet dans le vécu d'un individu ou d'un groupe » (Bianchi et Kouloumdjian³⁰, 1986). En effet, l'intégration d'un objet dans le vécu d'une personne ou d'un groupe ne va jamais de soi car « l'appropriation est liée à une affirmation d'identité, elle s'inscrit dans une culture donnée, elle mobilise des savoir-faire, des savoir-être pré-existants. [...] On ne s'approprie que ce dans quoi on peut finalement se reconnaître », mais aussi ce que l'on peut transformer pour le

²⁶ Cova V., Cova B., 2001, *Alternatives Marketing. Réponses marketing aux évolutions récentes des consommateurs*, Paris : Dunod, 209 p.

²⁷ Trésor de la langue française informatisé, entrée « Appropriation »,

²⁸ Cohen W., Levinthal D., 1989, "Innovation and learning: the two faces of R&D", in *The Economic Journal*, vol.99, 3, p. 569-596

²⁹ Mothe C., 2001, « Les implications des coopérations en recherche et développements », *Finances, contrôle, stratégie*, Université de Bourgogne. En ligne, consulté le 04 avril 2009 : <http://www.u-bourgogne.fr/LEG/rev/042118.pdf>.

³⁰ Bianchi J., Kouloumdjian M.-F., 1986, « Le concept d'appropriation », in Laulan A.-M., Bianchi J., Kouloumdjian M.-F., *L'espace social de la communication*, Paris : Retz/CNRS, 156 p.

rendre semblable à ce qu'on est. En ce sens, « l'appropriation est un procès : elle est l'acte de se constituer un soi » (Jouët, 2000³¹). Pour Michel De Certeau (1980) qui évoque l'idée de « braconnage », la dimension créatrice est indissociable de l'appropriation. Dans son ouvrage *L'invention du quotidien*, l'auteur met en avant la capacité des individus à l'autonomie et à la liberté. « Les gens ordinaires sont capables de créativité. Ils sont à même de s'inventer une manière propre de cheminer dans les univers construits des industries culturelles, par des ruses, des bricolages, des braconnages ou des détournements » (Proulx³², 2005 : 9). Dans la même veine, Norbert Alter³³ (2000) souligne que ce n'est pas l'outil qui crée de la valeur mais les capacités créatrices des utilisateurs, leur « inventivité ». Selon lui, il y a appropriation lorsque les acteurs parviennent à apporter un sens à l'invention initiale. Le processus d'appropriation reposerait alors sur une déformation du projet initial développé par la direction de l'entreprise, « déformation permettant son adaptation aux contraintes concrètes du travail, localement définies » (Alter, 1999³⁴). Éverett Rogers³⁵, évoque également cette idée, dans la troisième édition de son ouvrage, en positionnant le concept de « ré-invention » comme la « façon dont les utilisateurs modifient le dispositif qu'ils adoptent ».

Sous l'angle des Sciences juridiques, le terme appropriation renvoie au « fait de se rendre propriétaire ». Une nuance entre les termes « acquisition » et « appropriation » doit être apportée. « L'acquisition désigne le fait d'acquérir par les voies définies par le Code civil. L'appropriation implique une substitution d'un nouveau propriétaire (ou possesseur) au propriétaire (ou possesseur) originel par des voies généralement coercitives; on parlera ainsi d'appropriation par voie d'expropriation ou de nationalisation ³⁶».

D'un point de vue sociologique, c'est entre les régulations de contrôle et les régulations autonomes³⁷ que s'exprime le paradoxe de l'appropriation des TIC en entreprise. Les régulations de contrôle correspondent à la conception de l'objet technique mais aussi du dispositif qui

³¹ Jouët J., 2000, « Retour critique sur la sociologie des usages », *Réseaux*, 100, p. 487-521.

³² Proulx S., 2005, « Penser les usages des TIC aujourd'hui : enjeux – modèles – tendances », Actes du colloque Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels, Bordeaux, p. 7-20.

³³ Alter N., 2000, *L'innovation ordinaire*, Paris : PUF, 278 p.

³⁴ Alter N., 1999, « Organisation et innovation : une rencontre désordonnée ». En ligne, consulté le 5 avril 2009 : <http://tinyurl.com/59tn4k>

³⁵ Rogers E. M., p 75-184, cité par Flichy P., 2003, *L'innovation technique*, Sciences et Société, Paris : La Découverte, 207 p.

³⁶ Grand Dictionnaire terminologique, entrée « appropriation ». En ligne, consulté le 5 avril 2009 : <http://www.granddictionnaire.com>

³⁷ Reynaud J.-D., 1988, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, XXIX, p. 5-18.

l'accompagne : communication, formation, mode d'emploi... Les régulations autonomes, quant à elles, désignent les éventuels jeux avec les règles, les usages non définis par le mode d'emploi, l'invention de systèmes complémentaires pour pallier des insuffisances du système, etc. (de Vaujany³⁸, 2006 : 114). Ainsi, « l'appropriation d'un objet matériel ou symbolique se définit à la fois en tant qu'aliénation au système qui a produit cet objet et en tant qu'affirmation de l'identité et de la liberté individuelle » (Gléonnec³⁹, 2004).

Portons maintenant notre attention sur le suffixe « ation » désignant « l'action en train de s'accomplir ». L'appropriation apparaît alors comme un processus (Laulan⁴⁰, 1984). Dans le cas de l'appropriation des TIC qui nous intéresse plus particulièrement ici, différents auteurs font référence à l'idée de « trajectoires appropriatives » (de Vaujany⁴¹, 2003 ; Proulx⁴², 2004) ou encore de « chaîne d'appropriation » (Gléonnec⁴³, 2003). L'appropriation constitue alors un processus plus ou moins long selon les individus, qui commence dès la formation de premières représentations mentales concernant l'objet d'appropriation et « qui se poursuit bien après l'apparition des premières routines d'utilisation » (de Vaujany⁴⁴, 2005 : 33). L'appropriation d'une TIC apparaît alors comme liée à la connaissance que l'individu a de celle-ci. D'après Proulx⁴⁵ (2002), « la démarche individuelle d'appropriation [est] centrée sur l'acquisition individuelle de connaissances et de compétences : il s'agit de la manière par laquelle un individu acquiert, maîtrise, transforme ou traduit les codes, les protocoles, les savoirs et les savoir-faire nécessaires pour transiger correctement avec [l'outil] ». De simple représentation, l'outil devient peu à peu objet de connaissance pour l'individu qui le manipule. L'appropriation peut alors se

³⁸ de Vaujany F.-X., 2006, « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Revue management et avenir*, 9, p. 109-126.

³⁹ Gléonnec M., 2004, « Messagerie électronique synchrone et structuration du lien social en entreprise », *Actes du colloque « Organisation-média »*, Lyon, 9 p.

⁴⁰ Laulan A.-M., 1984, *op. cit.*

⁴¹ de Vaujany F.-X., 2003, « Les figures de la gestion du changement sociotechnique », *Sociologie du travail*, Vol. 45, 4, p. 515-536.

⁴² Proulx S., 2004, « Pour comprendre les usages des objets communicationnels, repenser le constructivisme », *Actes du colloque Les NTIC: Représentations, nouvelles appropriations sociales*, Dijon.

⁴³ Gléonnec M., 2003, « Communication et changement organisationnel : le concept de chaîne d'appropriation », *Conférence internationale francophone en SIC*, Bucarest.

⁴⁴ de Vaujany F.-X., 2005, *De la conception à l'usage, vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Éd. EMS, 282 p.

⁴⁵ Proulx S., 2002, « Trajectoires d'usage des technologies de communication : les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société du savoir », *Annales des Télécommunications*, vol. 57, 3/4, Paris.

définir comme un processus de développement de connaissances reposant sur trois mécanismes étroitement imbriqués : le *learning by doing* (l'apprentissage en produisant), le *learning by using* (l'apprentissage en utilisant) et le *learning by interacting* (l'apprentissage en interagissant). Aussi le terme appropriation renvoie-t-il à la fois aux dimensions cognitives et comportementales et à la mise en action des connaissances créées. Pour que cette appropriation soit possible, il est nécessaire d'une part, qu'une certaine maîtrise technique de l'outil soit acquise et, d'autre part, que l'utilisation de l'outil soit mise au service des objectifs des utilisateurs ou d'un projet particulier. Jean Davallon, Hana Gottensdiener et Joëlle Le Marec⁴⁶ (1996) sont parvenus à cette conclusion en s'interrogeant sur les conditions d'appropriation d'un objet technique et sur le processus de construction des usages dans leur étude sur les cédéroms culturels réalisée pour le Ministère de la culture. Ils montrent que le « projet d'usage » détermine considérablement les représentations à l'égard de l'objet et donc son usage. Ainsi, quels que soient les problèmes techniques rencontrés, l'appropriation d'un objet technique est facilitée par l'intensité de l'investissement personnel et par l'objectif visé par l'utilisateur. Par conséquent, il peut y avoir maîtrise de la TIC sans appropriation, c'est-à-dire que l'utilisateur réalise des tâches avec l'outil mais sans voir que cela présente un intérêt pour lui, que cette compétence a une valeur. Dans ce cas, la compétence est présente mais l'individu n'a pas trouvé un sens à l'outil. Par opposition, il peut y avoir appropriation sans la compétence : l'individu attribue une valeur à la pratique de l'outil, à cette compétence, mais il ne la possède pas encore. Dans ce cas, l'individu a trouvé un sens à l'outil avant d'avoir acquis les compétences nécessaires pour le manipuler. La simple utilisation ne caractérise pas à elle seule l'appropriation, celle-ci relevant davantage d'un processus de construction de sens.

L'appropriation d'un objet informatique par un utilisateur renvoie donc d'une part, au processus d'adaptation de l'outil par l'utilisateur pour son intégration dans un usage familier dans un environnement personnel, et d'autre part, au processus d'adaptation de l'utilisateur aux caractéristiques de l'outil et à la nouvelle norme qu'il véhicule. Ainsi, il s'agit d'un processus complexe de construction réciproque de l'individu et de l'outil. Dans cette perspective, l'appropriation d'une TIC constitue un processus cognitif et comportemental essentiellement individuel. Pourtant ce processus est aussi social. À ce niveau, nous soulignons la dimension relationnelle de l'appropriation des technologies, inscrite alors dans une perspective socio-

⁴⁶ Le Marec J., Davallon J., Gottesdiener H., 1996, « Une approche de la construction des usages de CD-Roms culturels », *Actes du 10^e congrès national des sciences de l'information et de la communication*, Grenoble, SFIC.

politique. Dans ce cas, ces deux dimensions, cognitives et relationnelles se présentent comme indissociables pour comprendre les processus d'appropriation (de Vaujany⁴⁷, 2005 : 29). Deux réflexions principales peuvent être avancées pour penser l'appropriation comme un processus social. Premièrement, l'individu-sujet qui s'approprie l'outil est aussi un acteur social, l'idée ici étant bien de penser en même temps des individus, qui utilisent et se représentent la TIC et des individus aux comportements régulés par les normes sociales de leurs collectifs d'appartenance (Mallet et Rousseau⁴⁸, 2005). Deuxièmement, en associant les termes « appropriation » et « TIC » dans une même expression, l'accent est mis sur l'outil en tant que construction sociale, l'outil étant une production humaine, physiquement construite par des acteurs travaillant dans un contexte social donné, mais aussi construite socialement par des acteurs à travers les différentes significations qu'ils lui accordent (Orlikowski⁴⁹, 1992), celles-ci faisant l'objet de négociations. En effet, les TIC, en tant qu'outils de coordination (Rallet⁵⁰, 2003), affectent le rôle et la marge de manœuvre des acteurs et peuvent être considérés comme des facteurs, des vecteurs ou des médiateurs de changement organisationnel (Gilbert⁵¹, 2002). Si le bénéfice perçu est positif, l'individu s'approprie rapidement l'outil. S'il est négatif, des négociations s'engagent et des stratégies de contournement, de détournement, voire d'évitement de l'outil peuvent apparaître. De là découle la mise en évidence de l'importance des jeux d'acteurs en tant qu'ajustement des comportements et actions des individus en fonction d'un contexte et des objectifs individuels. Deux logiques concourantes s'entrecroisent et participent de la définition de trajectoires appropriatives : d'une part, la TIC au service du projet personnel de l'individu et d'autre part, l'ajustement face à la perception du contexte puisque la réalité est continuellement construite par les acteurs. La confrontation de ces logiques constitue le moteur de la construction de sens placée au cœur du processus d'appropriation.

Les Sciences de l'information et de la communication (SIC) se sont intéressées depuis les années 70 à la notion d'appropriation, d'abord des médias, puis dans les années 80, des TIC.

⁴⁷ *Op. cit.*

⁴⁸ Rousseau A., Mallet C., 2005, « Appropriation d'un groupware : apprentissage individuel et performance collective », *Actes du colloque Apprentissage et performance organisationnelle(PESOR)*, Sceaux, 24 p.

⁴⁹ Orlikowski W. J., 2000, « Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations », *Organization Science*, vol. 11, 4, p. 404-428.

⁵⁰ Rallet A., 2003, « TIC, organisation et travail », *Actes du Colloque DARES*, Paris.

⁵¹ Gilbert P., 2002, « (N)TIC et Changement organisationnel ». En ligne, consulté le 8 avril 2008 : <http://panoramix.univ-paris1.fr/GREGOR/>

Trois points d'entrée, trois approches, sont généralement convoquées par les SIC pour appréhender la question des usages : l'approche de la diffusion des innovations techniques, l'approche de la construction sociale des innovations techniques et l'approche de l'appropriation des objets techniques (Chambat, 1994⁵²).

Brièvement, rappelons que l'approche de la diffusion, née de la théorie de la diffusion des innovations de Everett M. Rogers⁵³ dans les années 50, concerne l'analyse de l'adoption d'une innovation technique au moment de sa diffusion, c'est-à-dire sans prêter attention à l'étape de la conception du produit qu'elle étudie. Cela revient à mesurer l'impact de l'adoption en étudiant les changements opérés dans les pratiques. Selon Flichy⁵⁴ (2003 : 30), l'intérêt majeur du modèle diffusionniste est d'avoir permis de décrire tout le réseau social de circulation d'une innovation au sein d'une société et d'avoir mis en avant le rôle joué par le réseau d'influence - les contacts interpersonnels - dans la décision d'adoption. Les travaux de Karahanna⁵⁵ *et al.* (1999), renforcent cette thèse et mettent en avant les comportements pré et post adoption. La phase précédant l'adoption serait marquée par l'influence du réseau social de l'individu pour forger ses représentations à l'égard de la technologie, alors que la phase post adoption serait davantage tournée vers la découverte de la technologie, son utilité et les avantages qu'elle procure à l'individu. Les travaux de Karahanna prolongent ainsi ceux de Fred D. Davis⁵⁶ (1989), qui consacrent la définition du *Technology Acceptance Model* (TAM). À travers ce modèle, Davis a cherché à mettre en évidence les éléments-clés, influençant, selon ses études, la décision d'adopter ou non une technologie. Il relève ainsi deux facteurs principaux : l'utilité perçue de la technologie par l'utilisateur potentiel et la complexité perçue. Ces travaux ont ouvert une littérature très abondante sur le sujet mettant l'accent sur l'importance des discours d'accompagnement des technologies, mais aussi sur les différences entre hommes et femmes en matière d'adoption des outils ou encore sur les variables psychologiques des individus. Le modèle diffusionniste et les travaux qui s'inscrivent dans sa foulée, ont fait l'objet de

⁵² Chambat P., 1994, « Usages des technologies de l'information et de la communication (TIC) : évolution des problématiques. », *Technologies de l'Information et Société*, vol. 6, 3, p. 249-270.

⁵³ Rogers E. M., 1983, *Diffusion of innovations*, New York : Free Press, 518 p.

⁵⁴ Flichy P., 2003, *op. cit.*

⁵⁵ Karahanna E., Straub D. W., Chervany N. L., 1999, « Information Technology Adoption Across Time : A Cross-sectional Comparison of Pre-adoption and Post-adoption Beliefs », *MIS Quarterly*, vol. 23, 2, p. 183-213.

⁵⁶ Davis F. D., 1989, « Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology », *MIS Quarterly*, p. 319-340.

nombreuses critiques, notamment leur non prise en compte des phénomènes d'abandon après l'adoption (Bardini⁵⁷, 1996 : 130) et la prise en compte tardive du phénomène de « réinvention » relatif à la façon dont les usagers modifient le dispositif qu'ils adoptent (Boullier⁵⁸, 1989 : 33). Nous ajoutons à ces critiques différentes remarques. Premièrement, les travaux s'inscrivant dans la perspective de la diffusion des innovations ne prennent pas en considération la dimension symbolique associée aux objets techniques. Or, cette charge symbolique joue un rôle important en matière d'appropriation de l'objet. Les travaux de Davis notamment s'attachent à identifier les variables psychologiques expliquant la décision d'adopter ou non une technologie, mais ils réduisent l'objet à sa dimension fonctionnelle, à travers la variable d'utilité perçue, et n'interrogent pas sa portée symbolique. La seconde remarque que nous pouvons formuler concerne l'angle de vue des études menées qui ne permettent pas d'appréhender l'outil de façon généalogique. Ainsi, l'outil est étudié hors de son cadre de filiation, il n'est pas relié aux autres outils qui l'ont précédé. La notion de trajectoire est donc absente. Concernant ce dernier point, la théorie de la traduction fournit des réponses satisfaisantes.

L'approche de l'innovation se situe en amont de la phase d'adoption et s'attache à l'étude des processus d'innovation technique, au moment particulier de la conception des innovations. L'école de la traduction, représentée en France par Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour notamment, s'inscrit dans ce courant. La théorie qu'ils bâtissent envisage la construction des innovations sous l'angle du développement d'un réseau socio-technique reliant différents actants humains et non humains mobilisés et enrôlés à travers des opérations de traduction. Plus précisément, la traduction consiste en « une opération qui permet d'établir un lien intelligible entre des activités hétérogènes » (Latour⁵⁹, 1992 : 65). C'est une relation symbolique « qui transforme un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier » (Callon, 1974, cité par Amblard⁶⁰, 1996 : 135). Concrètement, le processus de traduction consiste en un effort de problématisation, lequel repose d'une part, sur une analyse du contexte et des enjeux des acteurs et, d'autre part, sur le rassemblement des acteurs et la convergence de leurs intérêts par la formulation d'une question fédératrice. Deux processus soutiennent la

⁵⁷ Bardini T., 1996, « Changement et réseaux socio-techniques : de l'inscription à l'affordance », *Réseaux*, 76, CNET, p. 125-155.

⁵⁸ Boullier D., 1989, *op. cit.*

⁵⁹ Latour B., 1992, *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris : La Découverte, 241 p.

⁶⁰ Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.-F., 1996, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris : Seuil, 254 p.

traduction ainsi proposée. Il s'agit de l'enrôlement des acteurs et la solidification du réseau. L'enrôlement des acteurs consiste à « affecter aux membres du réseau un rôle précis, une tâche, une mission qui en fait des acteurs essentiels d'un système en devenir et non pas les agents passifs d'une structure qui pourrait fonctionner sans eux ⁶¹ ». La solidification du réseau, quant à elle, garantit son irréversibilité. Elle consiste en un rallongement du réseau, c'est-à-dire en une multiplication des entités qui le compose et en un déploiement de dispositifs organisationnels et techniques.

Les apports du paradigme de la traduction sont multiples. Comme le souligne Flichy⁶² (2003 : 104), en dépassant l'opposition classique macro/micro, la théorie de la traduction invite à ne pas considérer les organisations comme des espaces clos, puisque par exemple, des acteurs politiques externes peuvent jouer un rôle certain pour impulser des dynamiques dans les entreprises. La mise en marche des forces en présence s'avère un point fort de la théorie, tout comme la définition des trajectoires qui dessinent les innovations. Pour autant, l'une des critiques majeures qui lui est adressée concerne la question de l'intentionnalité des acteurs. En effet, la notion de projet d'usage semble absente de la théorie de la traduction. Cette approche s'arrête à l'objet fini. Elle ne tient pas compte du rôle des pratiques, c'est-à-dire de l'action de l'utilisateur sur le façonnage de l'objet technique. Ce sont principalement les travaux concernant l'appropriation des technologies qui vont combler cette lacune.

L'approche de l'appropriation des objets techniques se veut plus englobante que les approches prédominamment abordées dans le sens où l'appropriation est vue comme un processus démarrant dès la formation des premières représentations autour de l'objet technique.

« L'appropriation est un processus long qui débute bien avant la phase d'utilisation de l'objet et se poursuit bien après l'apparition des premières routines d'utilisation. L'appropriation commence ainsi avec une phase que l'on pourrait qualifier de pré-appropriation. À l'occasion de premières discussions et de son évocation ou, pour quelques rares personnes, de la phase de co-conception, l'outil de gestion est l'objet d'une première interprétation. Ainsi dans la phase de projet ou bien dans des formations ou communications sur l'outil, des éléments de structuration de l'organisation peuvent être repérés. Dans les cas où l'outil fait l'objet d'une acception minimale, la seconde étape peut ensuite débiter. Il s'agit de la phase d'appropriation originelle. De multiples processus socio-politiques ou psycho-cognitifs sont alors activés dans l'organisation. Cela peut d'ailleurs se traduire par des tensions. Cette troisième étape s'achèvera avec l'entrée dans certaines routines d'utilisation. Ensuite l'outil pourra être l'objet de multiples réappropriations. Comme le souligne Ciborra (2000) les bricolages et improvisations des acteurs amèneront l'instrument à évoluer de façon récurrente et imprévisible au fil de l'arrivée d'outils concurrents, de

⁶¹ Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.-F., 1996, *op. cit.*

⁶² Flichy P., 2003, *op. cit.*

nouveaux acteurs, de changement dans l'environnement institutionnel ou concurrentiel... Le processus d'appropriation ne s'achève donc pas par la formation de routines définitives. » (de Vaujany, 2006 : 118⁶³)

Les travaux sur l'appropriation des objets techniques centrent leurs analyses sur les usagers et les différentes tactiques que ces derniers mettent en œuvre afin de contourner, adapter ou prolonger les objets techniques. Ces travaux sont centrés sur la question de l'autonomie et de l'intentionnalité des usagers, perçus non plus comme des consommateurs passifs, comme envisagé dans les développements diffusionnistes, mais comme des acteurs créatifs. En la matière, Michel De Certeau se présente comme précurseur. Dans son ouvrage, *L'invention du quotidien*⁶⁴ (1980), il envisage les usages créatifs, non pensés initialement par les concepteurs, non comme des subversions, mais comme le signe d'une intégration de l'objet technique dans la culture des usagers, comme la marque de l'appropriation en cours. Jacques Perriault (1989) s'inscrit dans cette veine en retraçant comment se forme dans le temps la logique de l'usage, caractérisée par ses rejets, ses détournements. De la lanterne magique au téléphone en passant par l'ordinateur, Perriault met en perspective la logique du développement technologique et la logique de l'usage. « La première conduit à un résultat binaire : on se sert de l'ordinateur dans l'école. La seconde ouvre des possibilités, en permettant précisément de regarder ce qui se passe ailleurs. Confucius disait qu'une façon commode de faire disparaître un éléphant était de regarder à côté » (Perriault, *ibid.* : 190/191). Ce sont les résistances—« la logique de l'usage, en soi, est l'artisan de la résistance » (1989 : 230)—et la manière par laquelle les usagers trouvent un sens aux objets techniques qui sont dévoilées dans l'ouvrage de Perriault. Pour Mallein et Toussaint⁶⁵ (1994), la formation des usages implique de s'intéresser aux « significations d'usage », c'est-à-dire « les sens et valeurs attribués à l'objet par son utilisateur, en relation avec son environnement social ou professionnel ». Il s'agit ici de porter l'attention sur la dimension symbolique du rapport des usagers aux objets techniques car, comme le souligne Perriault (1989 : 211), « l'usage n'est que rarement purement instrumental. Il se double souvent d'un rôle symbolique qu'affecte à l'appareil celui qui s'en sert ». Ce rôle symbolique est à mettre en relation avec le projet d'usage de l'individu. Jean Davallon, Hana Gottensdiener et Joëlle Le

⁶³ de Vaujany F.-X., 2006, *op. cit.*

⁶⁴ De Certeau M., Giard L., Mayol P., 1990, *L'invention du quotidien, tome 1 : Arts de faire*, Paris : Gallimard (première édition : 1980), 347 p.

⁶⁵ Mallein P., Toussaint Y., 1994, « L'intégration sociale des technologies d'information et de communication : une sociologie des usages », *Technologies de l'Information et Société*, vol. 6, 4, p. 315-335.

Marec⁶⁶ (1996) dans leur étude sur les cédéroms culturels réalisée pour le Ministère de la culture, s'interrogent sur les conditions d'appropriation d'un objet technique puis sur le processus de construction des usages. Ils montrent que le « projet d'usage » détermine considérablement les représentations à l'égard de l'objet et donc de son usage. Ainsi, quels que soient les problèmes techniques rencontrés, l'appropriation d'un objet technique est facilitée par l'intensité de l'investissement personnel et par l'objectif visé par l'utilisateur.

Le point commun entre ces différentes recherches sur l'appropriation des objets techniques réside dans leur démarche d'observation de l'intégration d'un nouveau dispositif technique dans les pratiques des usagers, dans leur quotidien et comment ce dispositif vient s'inscrire dans les rapports sociaux. Autrement dit, à travers les questions de la créativité des usagers, de la dimension identitaire et de la socialisation des objets techniques, c'est la construction sociale de l'usage qui est interrogée par les travaux sur l'appropriation.

Par conséquent, à la question « pourquoi s'intéresser à l'appropriation des TIC ? », nous avançons dans cette recherche cinq arguments principaux :

- Premièrement, la mobilisation du concept d'appropriation des TIC apparaît fructueuse pour analyser, sous un angle nouveau, les phénomènes de changement à l'œuvre dans les organisations, ceux-ci étant appréhendés bien souvent sous un angle déterministe, qu'il soit technologique ou social. Plus précisément, nous proposons de dépasser cette vision pour nous intéresser à la construction sociale des organisations contemporaines, au sein desquelles se joue une confrontation entre des logiques de rationalisation et des logiques d'autonomisation. Dans ce contexte, le *groupware* et les phénomènes d'appropriation qui l'entourent deviennent le lieu de cette confrontation.
- Deuxièmement, le fait de s'interroger sur l'appropriation des TIC repositionne au cœur de nos préoccupations la saisie des rapports entre organisation et technologie, et cela dans une perspective, là encore, non déterministe, mais réflexive et structurationniste (Orlikowski⁶⁷, 1992), puisque nous appréhendons la technologie comme à la fois habilitante et contraignante.

⁶⁶ *Op. cit.*

⁶⁷ Orlikowski W. J., 1992, *op. cit.*

- Troisièmement, le recours au concept d'appropriation invite à considérer les phénomènes de changement dans une perspective processuelle (Laulan⁶⁸, 1984) et non linéaire.
- Quatrièmement, à travers ses dimensions individuelle et sociale, le concept d'appropriation des technologies met en exergue la face humaine de ces phénomènes de changement, en précisant, dans la lignée des travaux de De Certeau, le rôle actif de l'utilisateur dans la construction du changement.
- Enfin, mobiliser le concept d'appropriation des technologies pour analyser les changements associés aux TIC dans les organisations met en évidence l'importance de la dimension cognitive contenue dans ces phénomènes, tant en termes d'apprentissage que de construction de sens et de représentations⁶⁹.

2.2. Pourquoi s'intéresser aux organisations productives ?

Cette recherche s'inscrit dans le champ de la communication des organisations et ancre la problématique de l'appropriation des *groupwares* au sein des organisations productives en vue de produire des savoirs actionnables. Après avoir précisé le projet d'une recherche actionnable en SIC, nous expliciterons le concept d'organisation, et nous exposerons les questionnements relatifs à la rationalité des acteurs.

2.2.1. Produire un savoir actionnable dans le champ des SIC

Le projet de structurer un champ scientifique interdisciplinaire de recherches sur les communications organisationnelles remonte en France au début des années 90 (Le Moenne⁷⁰,

⁶⁸ Laulan A.-M., 1984, *op. cit.*

⁶⁹ Millerand F., 2002, « La dimension cognitive de l'appropriation des artefacts communicationnels », in Jauréguiberry F., Proulx S. (dir.), *Internet : nouvel espace citoyen*. Paris : L'Harmattan, p. 181-203.

⁷⁰ Le Moenne C., 2000, « La communication organisationnelle en débat », *Sciences de la Société*, 50-51, p. 21-24.

2000). C'est dans cette veine que s'inscrivent les activités du groupe Org&Co fondé en 1994, qui regroupe différents chercheurs autour de cette thématique. En 2000, une livraison de la revue *Sciences de la Société*, intitulée « La communication organisationnelle en débat », dresse un premier panorama des recherches dans ce domaine. En 2008, une nouvelle livraison de cette revue revient sur cette question prégnante en « attestant de la constitution progressive d'un cadre d'analyse original permettant de comprendre les organisations à partir des processus de communication qui les traversent et les structurent⁷¹ ». Le regard porté par les SIC sur les organisations productives s'avère donc relativement neuf et il est manifeste qu'il est nécessaire d'accroître les connaissances dans ce domaine, notamment afin de répondre aux demandes des praticiens. Il est alors question ici d'utilité sociale des recherches en communication des organisations : « Nous militons en faveur d'une démarche scientifique visant à mieux poser, mais aussi à mieux traiter les questions de société. Ce faisant, nous postulons, au cœur des analyses et des interventions en communication, la question de l'utilité sociale et celle du sujet » (Bernard *et al.*⁷², 2005). Il est question également de production de savoirs actionnables. Selon Albert David⁷³ (2000), « l'heure n'est plus au choix entre scientificité et actionnabilité mais plutôt à l'articulation de ces deux finalités de la recherche ».

La question de la production d'un savoir actionnable en SIC se pose avec acuité comme en témoignent : la thématique du Congrès de la SFSIC à Bordeaux en 2006 (« Questionner les pratiques d'information et de communication. Agir professionnel et agir social »), la tenue des journées Org&Co concernant la recherche-action en 2007, la livraison n°7 de *Questions de Communication*, mais aussi les propos de Vincent Meyer⁷⁴ (2006) dans son article « De l'utilité des recherches-actions en SIC » qui précise « les recherches doivent être en prise avec les préoccupations actuelles des exercices professionnels et se situer dans une coproduction de savoir entre des experts et des profanes ayant un rapport différent à la situation ou à un objet technique à vocation communicationnelle. » L'idée de production de savoirs actionnables, c'est-à-dire la production de savoirs scientifiques pouvant être mis en action, n'est pas récente. Elle a

⁷¹ Boure R. (dir.), 2008, « Approches communicationnelles des organisations », *Sciences de la société*, 74, Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, 214 p.

⁷² Bernard F., Joule R.-V., 2005, « Le pluralisme méthodologique en sciences de l'information et de la communication à l'épreuve de la "Communication engageante" », *Questions de communication*, 7, p. 185-207.

⁷³ David A., 2000, « La recherche-intervention, un cadre général pour les sciences de gestion », *Actes de la IX^e conférence AIMS*, Montpellier.

⁷⁴ Meyer V., 2006, « De l'utilité des recherches-actions en SIC », *Communication et Organisation*, 30, Bordeaux, p. 98-108.

été mise en avant par Schön⁷⁵ dès 1983 dans son ouvrage intitulé *le Praticien réflexif*. Puis elle a été reprise en 1993 par Chris Argyris⁷⁶ dans *Savoir pour agir*. Dans cet ouvrage, Chris Argyris présente la notion de savoir actionnable comme le savoir pouvant être mis en action. Selon lui, « l'action est informée par la théorie » (p. 21). Il précise aussi que le savoir actionnable n'est pas « seulement du savoir que réclament les praticiens, c'est aussi le savoir qui sert à le créer. » [...] Il poursuit de la manière suivante : « Pour que des propositions puissent être actionnables, elles doivent spécifier les stratégies d'action qui permettront d'obtenir les effets souhaités, mais aussi les valeurs sous-jacentes qui doivent gouverner ces actions ». Le savoir actionnable est la rencontre entre une théorie et des compétences adaptées. « L'utilisation conjointe de cette théorie et de cette compétence conduit à un enrichissement à la fois de la science et de la pratique » (*ibid.*).

Il est possible de distinguer quatre propriétés du savoir actionnable. On ne peut parler de savoir actionnable que lorsque des acteurs se le sont appropriés effectivement. L'actionnabilité suppose l'appropriation, précise Marie-José Avenier *et al.*⁷⁷ (2005), ce qui implique un acte de construction pas forcément une construction collective (synchrone) mais une construction sociale (asynchrone). Il y a donc une dimension processuelle dans cette construction. Ce qui compte c'est le contenu des savoirs, mais aussi la manière dont les personnes auront été mises en relation avec ces savoirs (*ibid.*). Ainsi, le savoir actionnable n'est-il pas un savoir qui est « potentiellement » actionnable, c'est un savoir qui a été créé dans l'action et pour l'action en situation. Le savoir actionnable est liée à une pratique située (Hutchins⁷⁸, 1995).

D'après Argyris (*op. cit.*), le savoir actionnable est un savoir qui est valable, qui est légitimé, précise Avenier (*op. cit.*). Deux types de légitimations sont nécessaires : une légitimation par les praticiens et une légitimation par la communauté scientifique. Le savoir actionnable est donc légitimé par un critère d'utilité par les praticiens sur le terrain, et légitimé scientifiquement par l'analyse critique de la démarche qui a permis sa construction (validation scientifique par les pairs). Il faut donc que cette démarche de construction de savoir actionnable soit rigoureuse, que le chercheur effectue un travail réflexif à son sujet et qu'il soit en mesure de

⁷⁵ Schön D., 1983, *The Reflexive Practitioner, How Professionals Think in Action*, U.S.A. Basic Books.

⁷⁶ Argyris C., 2000, *Savoir pour agir*, Paris : Dunod, 330 p., traduit de l'anglais par Loudière G.

⁷⁷ Avenier M.-J., Schmitt C., 2005, « La communication des savoirs actionnables à diverses communautés de praticiens : chaînon manquant dans la recherche », *Actes de la conférence AIMS*, Angers. En ligne, consulté le 15 janvier 2009 : <http://www.strategie-aims.com>

⁷⁸ Hutchins E., 1995, *Cognition in the Wild*, Cambridge/Londres : MIT Press, 381 p.

rendre cette démarche explicite. Pourtant, le savoir actionnable véhicule une dimension tacite importante qui fait qu'il est difficilement communicable. Ainsi, selon Argyris, le savoir actionnable diffère du savoir applicable et du savoir pratique car ces deux types de savoirs ne s'intéressent pas « au comment faire » pour obtenir le résultat souhaité. Ce savoir est aussi une connaissance qui a été formée intentionnellement et réflexivement dans et par l'action. Dans la production de savoir actionnable, il y a une part importante liée au chercheur, une part liée aux praticiens avec leurs expériences, et une dimension importante liée à la situation.

Pour résumer, les propriétés du savoir actionnable sont les suivantes :

- C'est un savoir qui a été approprié ;
- C'est un savoir processuel car construit et reconstruit dans l'action collective ;
- C'est un savoir lié à une pratique située ;
- C'est un savoir légitimé.

La demande dans les entreprises de production d'un savoir actionnable relatif aux *groupwares* est forte car ces outils, souvent coûteux, sont supposés améliorer le fonctionnement des organisations en favorisant la collaboration entre les salariés, mais aussi répondre à des préoccupations en termes d'innovation, de gestion des connaissances, d'apprentissage organisationnel et de réalisation d'activités communes au sein d'équipes dispersées. La question des impacts des *groupwares* et plus généralement des TIC sur la performance de l'entreprise est récurrente tant dans les discours managériaux que dans les travaux des sciences de gestion. « Dans quelle mesure l'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les entreprises s'avère-t-elle porteuse de valeur et ce, tant d'un point de vue économique ou financier qu'organisationnel et stratégique ou encore technique ? », s'interrogent Kéfi et Khalika⁷⁹ (2004).

À la suite des travaux d'Orlikowski (*op. cit.*), nous plaçons l'activité humaine au cœur des processus de création de valeur en considérant que les investissements en technologie, par leur nature même, ne sont pas porteurs de valeur, mais que c'est bien la manière par laquelle l'homme les met en œuvre, les utilise, qui est potentiellement créatrice de valeur. De Vaujany⁸⁰ (2000) et Alter⁸¹ (2000) prolongent d'ailleurs ce raisonnement, en insistant sur la liaison positive entre usages innovants des TIC (inventivité des usagers) et création d'un avantage concurrentiel

⁷⁹ Kéfi H., Khalika M., 2004, *Evaluation des systèmes d'information, une perspective organisationnelle*, Paris : Economica, 202 p.

⁸⁰ de Vaujany F.-X., 2000, « Usage des technologies de l'information et création de valeur pour l'organisation : proposition d'une grille d'analyse basée sur les facteurs-clés de succès », *Actes de la IXème Conférence internationale de management stratégique*, AIMS, 16 p.

⁸¹ Alter N., 2000, *op. cit.*

pour l'organisation. Autrement dit, la création de valeur reposerait d'une part, sur les caractéristiques intrinsèques de l'outil, telles que la pertinence du contenu et de l'architecture et, d'autre part, sur la « qualité des appropriations » en termes d'innovation (De Vaujany, *op.cit.*, Desanctis et Poole⁸², 1994). Dès lors, notre recherche prend tout son sens et vient répondre à des préoccupations de terrain. Pour cela, il convient de s'intéresser en profondeur aux processus d'appropriation des TIC par les usagers, à leurs mécanismes, afin d'en améliorer la connaissance, laquelle pourrait être traduite *in fine* au sein de propositions relatives à des dispositifs de gestion adéquats. Ce projet nécessite de préciser maintenant ce que nous entendons sous le vocable « organisation ».

2.2.2. Les organisations au regard de l'approche communicationnelle

« Pouvons-nous échapper aux organisations ? [...] Ces ensembles vastes et complexes constituent un rouage essentiel des sociétés modernes⁸³ » et y occupent une place centrale. Omniprésent, le terme « organisation » doit néanmoins être précisé : « S'agit-il d'un état, d'un espace, de relations entre des espaces ou des lieux, s'agit-il de réseaux, de processus, de dispositifs de coordination, de conventions et règles structurant des communautés construites, de formes traditionnelles, institutionnelles, artificielles, de formes-projet⁸⁴ ? » Différentes approches des organisations peuvent être mobilisées, chacune reflétant une dimension de l'organisation. Dans la perspective fonctionnaliste, telle qu'exprimée par Mintzberg, une organisation est « un ensemble de personnes entreprenant une action collective à la poursuite de la réalisation d'une action commune⁸⁵ ». Dans cette perspective, il est question de relations entre acteurs, de coopération et de pouvoir. Outre l'approche fonctionnaliste ; Giroux distingue trois autres approches : interprétative, processuelle et critique.

« Dans l'approche interprétative, on conçoit l'organisation comme un univers subjectif et on s'intéresse aux représentations des acteurs. Dans la perspective processuelle, l'organisation n'est plus considérée comme une

⁸² Desanctis G., Poole M. S., 1994, « Capturing the complexity in advanced technology use: adaptative structuration theory », *Organization science*, vol. 5, 2, p. 121-146.

⁸³ Cabin P. (coord. par), 1999, « Introduction générale », *Les Organisations. État des savoirs*, Paris : Éd. Sciences Humaines, p.1.

⁸⁴ Guyot B., Le Moëne C., Saint-Laurent-Kogan A.-F., 2004, « Présentation », *Sciences de la Société*, 63, p. 3-10.

⁸⁵ Cabin P., 1998, « Entretien avec Henry Mintzberg », *Sciences Humaines*, hors-série n°20.

entité mais comme un processus organisant (Weick⁸⁶, 1969). Selon Johnson⁸⁷ (1977), la communication est justement ce processus organisant de co-construction de l'action collective. Pour Holt (1989), les organisations sont continuellement "en train d'être produites" de sorte que les histoires changent elles aussi constamment. Dans la perspective critique, l'organisation est vue comme un lieu où les relations de pouvoir sont asymétriques. Elle est décrite comme une construction servant les intérêts d'un groupe particulier, voire même comme un lieu de domination. Dans cette optique, la communication est un outil visant à rendre naturel l'ordre établi et à occulter les représentations alternatives » (Giroux⁸⁸, 2005).

Les phénomènes de communication sont omniprésents dans les organisations. Par conséquent, le projet d'analyser les organisations sous l'angle communicationnel s'avère tout à fait pertinent. Bouillon⁸⁹ (2003) distingue trois grands types d'approches communicationnelles des organisations. Ces approches s'intéressent aux situations de communication (analyse des interactions pour saisir le fonctionnement quotidien des collectifs de travail), aux processus de communication (dans quelle mesure la transmission d'information et la communication professionnelle contribuent à la création de valeur organisationnelle) et aux politiques de communication (mise en évidence des processus de gestion symbolique des organisations).

Dans cette recherche, nous nous inscrivons dans une perspective processuelle, notamment dans la foulée des travaux de Karl E. Weick, qui considère l'organisation comme une construction collective toujours en train de se faire. Cette approche met l'accent sur la dynamique de la construction sociale. Nous privilégions ainsi une conception de l'organisation qui met en exergue les acteurs qui la composent et leurs interactions. En ce sens, l'organisation, "c'est d'abord un ordre social durable et localisé, constitué en vue d'une fin donnée; un ensemble structuré d'actions et d'interactions relativement hiérarchisées, différenciées et interdépendantes par rapport à des ressources et à des finalités. La notion d'ensemble structuré suppose à la fois un ordre dans l'espace et une certaine continuité dans le temps. La différenciation évoque la constitution et la reconstitution de noyaux d'activités spécialisées. L'interdépendance implique l'existence d'échanges plus ou moins réguliers entre ces noyaux." (Eraly⁹⁰, 1988 : 9). Nous partons donc du postulat selon lequel l'organisation n'est rien d'autre, à chaque moment, qu'un ensemble structuré d'actions et d'interactions entre des hommes. Dans cette perspective, toute

⁸⁶ Weick K. E., 1969, *The Social Psychology of organizing*, Reading, Addison-Wesley, 294 p.

⁸⁷ Johnson B., 1977, *Communication: The Process of Organizing*, Boston, Allyn & Bacon.

⁸⁸ Giroux N., Marroquin L., 2005, « L'approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, 159, p. 15-42.

⁸⁹ Bouillon J.-L., 2003, « Les dimensions organisationnelles d'un changement de régulation : apport d'une approche communicationnelle », *Actes du Forum de la régulation 2003*, Paris.

⁹⁰ Eraly A., 1988, *La structuration de l'entreprise, la rationalité en action*, Institut de Sociologie, Bruxelles : Éditions de l'Université de Bruxelles, 256 p.

organisation apparaît comme « le résultat d'une construction sociale, d'une rencontre entre des volontés d'acteurs au moins partiellement contradictoire et donc conflictuelles ⁹¹».

2.2.3. L'acteur dans l'organisation

La théorie économique néo-classique met en avant « un acteur rationnel et intentionnel sachant ce qu'il veut (c'est-à-dire disposant de préférences claires et données *ex ante*) et capable de choisir lucidement parmi un ensemble d'options possibles celle qui lui permettra de maximiser son utilité présente et à venir » (Friedberg⁹², 1998 : 509). L'analyse stratégique, bien qu'ayant fait l'objet de nombreuses critiques, pose certains fondements qui marquent un tournant dans la façon de considérer les individus dans les systèmes organisés. Ainsi, l'un de ses apports essentiels consiste à envisager la liberté de l'acteur, même si celle-ci est limitée par des règles et cette liberté permet aux acteurs d'atteindre des buts et des objectifs qui leurs sont propres. Cet acteur est doté d'une rationalité limitée. Cette théorie, représentée par Herbert Simon, montre que les individus ne peuvent pas prendre des décisions « optimales ⁹³ » car d'une part ils ne peuvent avoir accès à l'ensemble des informations nécessaires et d'autre part, leurs capacités sont restreintes pour traiter, acquérir et stocker l'information. De plus, « les individus choisissent rarement leurs comportements seulement en fonction d'un calcul des conséquences et qu'il entre dans ce choix tout autant du conformisme (on suit une règle), de l'inattention (on applique une routine sans faire attention), de l'intuition et de l'affect » (Friedberg, *ibid.* : 510). De nombreuses études ont ainsi mis en évidence le rôle majeur joué par les émotions dans les processus de prise de décision.

2.3. Pourquoi se focaliser sur les *groupwares* ?

Les *groupwares* sont les témoins d'une part, des mutations informatiques que connaissent les entreprises et, d'autre part, de l'avènement d'une société-réseau, d'une économie fondée sur la connaissance, ce qui se traduit notamment par une évolution de l'organisation du travail et des

⁹¹ Alter N., 2003, *op. cit.*

⁹² Friedberg E., 1998, « En lisant Hall et Taylor : néo-institutionnalisme et ordres locaux », *Revue française de sciences politiques*, vol. 48, 3-4, p. 507-514.

⁹³ Cabin P., 1999, *op. cit.*, p. 23.

relations de travail. Ces évolutions mettent l'accent sur les processus communicationnels inscrits dans la réalisation des activités des collectifs de travail.

2.3.1. L'avènement de la société de l'information et de l'économie de la connaissance

Deux phénomènes majeurs et interreliés caractérisent la période contemporaine : l'accélération de la production de la connaissance (Foray et Lundvall⁹⁴, 1997 : 16) et la révolution technologique fondée sur les TIC. Si depuis toujours la connaissance a constitué le carburant du développement économique, l'intensification de son rythme de production a accéléré les évolutions technologiques. Manuel Castels, dans son ouvrage de référence *La société en réseaux, l'ère de l'information*, évoque ainsi une révolution technologique et la « mise en œuvre d'un nouveau paradigme technologique organisé autour des technologies de l'information » (Castells⁹⁵, 1996 : 52). Selon lui, « ce qui distingue l'actuelle révolution technologique, ce n'est pas le rôle majeur du savoir et de l'information mais l'application de ceux-ci aux procédés de création des connaissances et de traitement/diffusion de l'information en une boucle de rétroaction cumulative entre l'innovation et ses utilisations pratiques. [...] En conséquence, la diffusion de la technologie amplifie sans cesse le pouvoir de la technologie, à mesure que les usagers se l'approprient et la redéfinissent. [...] Utilisateurs et acteurs peuvent désormais se confondre » (*Ibid.* : 54/55). Dans cet ordre d'idées, la notion d'innovation s'avère capitale et place les usagers, les échanges entre individus, les réseaux et plus généralement les interactions au sein des entreprises⁹⁶ en position centrale. La multiplication des réseaux, soutenus ou non par les TIC, engage une plus large distribution du « système de production de connaissance [...] entre de nombreux lieux et acteurs » (David et Foray⁹⁷, 2002). Connaissance, réseaux et TIC apparaissent dès lors comme les principaux ingrédients permettant de répondre à la « nécessité d'innovation » que connaissent les entreprises, puisque « l'innovation tend à

⁹⁴ Guilhaon B., Huard P., Orillard M., Zimmermann J.-B. (Dir.), 1997, *Economie de la connaissance et organisations, Entreprises, territoires, réseaux*, Paris : L'Harmattan, 481 p.

⁹⁵ Castells M., 1996, *La société en réseaux, l'ère de l'information*, Fayard, 613 p.

⁹⁶ Comme le suggèrent les travaux de Rosenberg, lequel propose une approche systémique de l'innovation à travers son « chain-linked model ».

⁹⁷ David P. A., Foray D., 2002, « Une introduction à l'économie et à la société du savoir », *Revue internationale des sciences sociales*, 171, p. 13-28.

devenir le moyen presque unique pour survivre et prospérer dans des économies fortement concurrentielles et globalisées » (*ibid.*). Stimuler l'innovation constitue une préoccupation forte pour les entreprises, ce qui se traduit notamment par les questions de gestion des connaissances, de fonctionnement en mode projet, de distribution et de traitement de l'information, etc. L'intérêt des entreprises pour les outils de type *groupware* s'inscrit dans cette mouvance.

2.3.2. Les outils de type *groupware* : des machines à communiquer et à coopérer

Le terme « *groupware* » a été utilisé pour la première fois au début des années 80, mais son origine remonte au début des années 60 avec les travaux du *Stanford Research Institute* autour des systèmes de travail en groupe (Levan et Liebmann⁹⁸, 1994 : 14). C'est à la fin des années 80, avec les progrès technologiques, l'avènement des réseaux locaux, et le développement de la « société réseau », que commence réellement le développement des outils *groupware* aux États-Unis. En France, « 1994 marque le véritable coup d'envoi du *groupware* » (*ibid.* : 16).

Un champ d'étude pluridisciplinaire, dénommé *Computer Supported Cooperative Work* (CSCW) est né aux États-Unis avec le projet d'analyser les systèmes *groupware* en étudiant les modalités du travail en groupe. La principale question de recherche de cette communauté scientifique originale consiste à savoir en quoi les technologies de l'information et de la communication peuvent faciliter le travail collaboratif. Cette communauté rassemble à la fois des chercheurs en ergonomie, psychologie, sociologie, ethnographie, linguistique, informatique, etc., mais aussi des ingénieurs et des industriels. Aujourd'hui, « avec ses colloques, ses revues, ses démonstrations de produits, ses méthodes d'enquête et de conception, le CSCW s'est ainsi imposé comme un point de passage obligé : constructeurs, chercheurs et clients ont été enrôlés pour que la forme donnée aux futures machines à coopérer, la définition de leur usage et les conditions de leur diffusion sur le marché soient négociées et produites en son sein » (Cardon⁹⁹, 1997 : 16).

⁹⁸ Levan S. K., Liebmann A., 1994, *Le groupware, informatique, management et organisation*, Hermes, 146 p.

⁹⁹ Cardon D., 1997, « Les sciences sociales et les machines à coopérer. Une approche bibliographique du Computer Supported Cooperation Work (CSCW) », *Réseaux*, vol. 15, 85, p. 13-51.

Au cours de cette recherche, nous entendons par *groupware* « les technologies informatiques (messagerie électronique, forums, agenda électronique, etc.) et les méthodes de travail associées qui permettent à des individus engagés dans un travail collaboratif de partager de l'information sur un support numérique pour atteindre des objectifs communs » (Martin¹⁰⁰, 2002). Cette définition met l'accent sur la finalité du travail collaboratif : atteindre des objectifs communs à travers la réalisation d'activités supportées par un environnement technologique partagé. Les outils *groupware* peuvent revêtir une grande variété de formes : outil de messagerie, base de documents, mais aussi gestionnaire de flux de production intégrés à un environnement de travail, par exemple des *workflow* ou des planification de groupe. Les promesses liées au *groupware* renseignent sur le projet initial associé à ces outils :

- connecter les collectifs de travail, distants ou non, à l'aide des réseaux électroniques,
- créer des espaces de travail communs, ce qui suppose de « reconstituer dans un univers informatique les conditions des interactions de proche en proche » (Cardon, *op. cit.* : 17) en réduisant la barrière matérialisée par la machine notamment en suscitant un effet de présence (*awareness*),
- faciliter le travail à distance,
- obtenir des gains de performance,
- améliorer les temps de réponse,
- capitaliser les connaissances.

L'émergence du *groupware* en entreprise repose en fait sur deux piliers principaux. D'une part, l'évolution de l'informatique de groupe marquée par un historique en boucle : des réseaux dans les années soixante, aux ordinateurs individuels dans les années quatre-vingt, puis un retour aux réseaux au milieu des années quatre-vingt dix¹⁰¹ et d'autre part, une vision de l'organisation perçue comme une « constellation de communautés intensives en connaissances » (Cohendet et Diani¹⁰², 2005 : 177). Dans cette dernière optique, le concept « communauté » fait

¹⁰⁰ Martin F., 2002, « Le *groupware*, portée et limites d'une dynamique organisationnelle », in Le Bœuf C. (dir.), *La fin du groupware ?*, Paris : L'Harmattan, p. 17-43.

¹⁰¹ Woodcock J., 1997, *Comprendre le groupware dans l'entreprise*, Microsoft Press, p. 9.

¹⁰² Cohendet P., Diani M., 2005, « La notion d'activité face au paradigme économique de l'organisation : une perspective d'interprétation en termes de communautés », in Lorino P., Teulier R., *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris : La Découverte, p. 161-186.

référence à « un regroupement d'agents impliqués dans des processus réguliers d'échange volontaire portant sur un intérêt ou un objectif commun, ou sur un champ donné de connaissance » (*ibid.* : 176). Les communautés de pratiques, telles qu'envisagées par Etienne Wenger¹⁰³, s'inscrivent dans cette définition. En fait, le concept de communauté a profondément été enrichi depuis les premiers travaux sur le sujet menés par Ferdinand Tönnies¹⁰⁴. Pour Tönnies, la communauté (*Gemeinschaft*) représente le type idéal où une volonté collective régit les rapports sociaux entre les êtres humains. Les rapports sociaux communautaires seraient ainsi basés sur l'attachement émotif, le sentiment et la reconnaissance. George A. Hillery¹⁰⁵, après avoir analysé quatre-vingt-quatorze définitions du terme communauté, complète l'approche de Tönnies en identifiant trois caractéristiques : la communauté est marquée par l'interaction sociale, elle implique un secteur géographique et fait participer des personnes qui ont des relations communautaires particulières. L'émergence des TIC et les changements d'organisation viennent toutefois nuancer les définitions établies au préalable. Ainsi, Wellman, Carrington et Hall¹⁰⁶ définissent dès lors trois types de communautés possibles : la « communauté perdue¹⁰⁷ », la « communauté sauvée¹⁰⁸ » et la « communauté libérée¹⁰⁹ ». Autrement dit, il est possible de distinguer : « la communauté strictement fondée sur une identité territoriale commune, partageant un certain nombre de représentations et une même origine ethnique ou religieuse ; la communauté de projet fondateur ; et la communauté immatérielle qui trouve son essence dans le partage de valeurs générationnelles et culturelles, largement répandues par les médias¹¹⁰. » Le critère géographique s'est donc pour une bonne part estompé avec les TIC. C'est à la catégorie de la « communauté libérée » que correspond une communauté virtuelle, telle que celle-ci peut émerger autour d'un *groupware* reliant des équipes distantes. L'expression « communauté

¹⁰³ Wenger E., 1998, *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, New York: Cambridge University Press, 318 p.

¹⁰⁴ Tönnies F., 1977, *Communauté et Société - Catégories fondamentales de la sociologie pure*, trad. Leif J., Paris : éditions Retz-C.E.P.L., coll. « Les classiques des sciences humaines », édition originale : 1887.

¹⁰⁵ Hillery G. A., 1955, « Definitions of Community : Areas of Agreement », *Rural Sociology*, vol. 20, 2, juin, p. 111-123.

¹⁰⁶ Wellman B., Carrington P. J., Hall A., 1988, « Networks as Personal Communities », in Wellman B. et Berkowitz S. D. (ed.), *Social Structures: a Network Analysis*, Cambridge: Cambridge University Press, p. 130-184.

¹⁰⁷ Les changements sociaux à grande échelle, la société de masse, l'urbanisation et une bureaucratie croissante créent un milieu qui diminue les possibilités d'émergence et de maintien des communautés.

¹⁰⁸ Indépendamment des changements externes de la société, les groupes proches de voisinage ou de parenté continuent à être forts dans les environnements urbains.

¹⁰⁹ Dans celle-ci, la proximité géographique n'est plus indispensable pour des relations communautaires car la technologie permet le développement et le maintien de relations primaires par delà les espaces géographiques.

¹¹⁰ Hébrard C., 2001, « Le village virtuel 3D, Introduction à une ethnologie des communautés virtuelles », *Miroirs identitaires*, 2.

virtuelle » est apparue pour la première fois en 1995 dans un ouvrage d'Howard Rheingold¹¹¹. Pour lui, « les communautés virtuelles sont des regroupements socioculturels qui émergent du réseau lorsqu'un nombre suffisant d'individus participent à ces discussions publiques pendant assez de temps en y mettant suffisamment de cœur pour que des réseaux de relations humaines se tissent au sein du cyberspace » (Rheingold, *ibid.*). Hébrard¹¹² (2001), dans son état de l'art sur les communautés virtuelles met en exergue les différentes caractéristiques d'une communauté virtuelle : des relations choisies c'est-à-dire des intérêts symboliques partagés, un niveau minimum d'interactivité, une communication synchrone, une diversité d'acteurs, un niveau minimum d'adhésion et de participation soutenue, un espace commun partagé. Par rapport à la notion de réseau, le concept de communauté que celle-ci soit physique ou virtuelle consacre une part importante aux marques explicites d'appartenance et au concept d'identité individuelle et collective. Si les *groupwares*, de par les fonctionnalités proposées, semblent à même de soutenir de telles associations, c'est bien en fonction de leur contexte d'implémentation dans l'entreprise qu'une telle configuration pourra se dessiner ou non.

Machines de la mise en liaison, machines à communiquer, les *groupwares* sont aussi des machines à coopérer. Mais le travail collaboratif est loin d'être une révolution. « Les organisations ont toujours essayé de faire circuler le savoir, de favoriser l'émergence des idées, d'attirer les meilleurs spécialistes de chaque domaine afin d'impulser des initiatives à tous les niveaux » (Fau, 2005 : 113), cet extrait, daté de 1933, de la revue interne de Michelin en témoigne : « C'est donc une partie importante du travail du chef que de pousser au développement des suggestions [...] Quelle que soit sa compétence, le chef ne peut passer que cinq minutes sur un point que l'ouvrier a huit heures par jour sous les yeux. Rien d'étonnant donc que l'ouvrier voie parfois mieux que le chef ce qui ne va pas ou qui pourrait être fait plus économiquement¹¹³ ». Comme le rappelle Philippe Zarifian¹¹⁴ (2005), coopérer, c'est opérer ensemble, c'est agir ensemble, travailler conjointement à plusieurs. La coopération et la coordination représentent deux activités bien différentes, toutes deux supportées par les fonctionnalités des *groupwares*. La coordination suppose l'ordonnancement d'activités et elle

¹¹¹ Rheingold H., 1995, *Les communautés virtuelles*, Paris: Addison-Wesley France, Traduction de : Rheingold H., 1993, *The Virtual Community*, Reading, MA: Addison-Wesley.

¹¹² *Ibid.*

¹¹³ Fau S., « Contenir les méfaits de l'urgence dans les organisations par la création de nouveaux espaces de communication coopératifs », in Carayol V., Denoit N., 2005, *Vivre l'urgence dans les organisations*, Éditions L'Harmattan, p.113.

¹¹⁴ Bonnet J., Zarifian P., 2005, « La coopération dans le travail pour une qualité de service », *Bulletin de liaison Org&Co*, 10, p.19.

peut être soutenue par des dispositifs aussi variés qu'une chaîne de montage, une autorité hiérarchique ou une application informatique. Mais la coordination des activités ne nécessite pas obligatoirement des moments de coopération. En revanche, la coopération consiste en l'action de travailler ensemble tout en réalisant les réajustements nécessaires à la convergence des actions vers un même but. Dans ce cadre, la connaissance de l'autre se révèle être un avantage. Apparaît ici toute la complexité de la problématique des *groupwares*, puisque ces derniers mettent en lien des individus qui peuvent être répartis aux quatre coins du monde et ne pas se connaître autrement que par la médiation de l'outil. Dans ces conditions, coopérer avec un autrui absent n'est pas aisé et nécessite de développer une confiance *a priori*¹¹⁵ dans l'autre afin de mener à bien l'activité commune, se mettre d'accord sur ce qu'on va faire ensemble, sur le pourquoi et le comment. Ainsi, « la notion de coopération supporte un paradoxe dans les organisations car elle est fréquemment ballottée entre des impératifs de rationalisation plus ou moins explicites, des difficultés, souvent évoquées par les acteurs professionnels, quant au lien social dans le travail et parfois, un certain déni de nécessité à parler de coopération "puisque'on le fait déjà"¹¹⁶ ». Dès lors, envisager l'appropriation des *groupwares* suppose de prendre en compte les phénomènes de rationalisation qui les sous-tendent.

3. Problématique

Dès 1993, la revue *Sociologie du travail* consacrait un numéro spécial au dossier-débat « Systèmes productifs : les modèles en question » traitant de la crise du taylorisme et de l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation. Cette évolution qui s'est largement diffusée est représentée aujourd'hui par les termes « organisation agile », « toyotisme », « *lean management* », lesquels font référence au modèle forgé par le MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) au milieu des années 80 avec la maxime : « Faire autrement, mieux, plus vite et avec moins ». À cette recherche constante de maximisation de la productivité des entreprises dans une économie globalisée, que ce soit à travers la mise en œuvre d'un nouveau modèle organisationnel ou d'efforts croissants pour susciter l'innovation, répondent des pratiques

¹¹⁵ Sur ce sujet, voir : Brown H. G., Poole M. S., Rodgers T. L., 2004, « Interpersonal Traits, Complementarity, and Trust in Virtual Collaboration », *Journal of Management Information Systems*, vol. 20, 4, p. 115-137.

¹¹⁶ Bonnet J., Zarifian P., 2005, « La coopération dans le travail pour une qualité de service », *Bulletin de liaison Org&Co*, 10, p. 19.

d'amélioration de l'efficacité, de la qualité, de la satisfaction client, d'élimination des risques, etc. Désormais, « ce qui est tacite doit être codifié, ce qui est collectif doit être personnalisé, enfin ce qui est local doit circuler au profit du plus grand nombre dans de puissants systèmes d'information¹¹⁷ ». Le projet initial que soutient le *groupware*, « l'esprit¹¹⁸ » du *groupware*, tel qu'il est décrit par les discours commerciaux, s'inscrit dans une telle perspective. Améliorer la prise de décision, maîtriser le temps, capitaliser les connaissances, mobiliser l'intelligence collective, autant de « promesses de rationalisation » auxquelles sont sensibles les donneurs d'ordre, et qui ancrent les *groupwares* dans les mutations en cours. Pour cela, nous envisageons les *groupwares* comme des outils de « rationalisation cognitive¹¹⁹ ». Parallèlement émergent les « nouveaux professionnels » qui, selon Alter (1993), sont des acteurs stratégiques « mais, au lieu de dissimuler l'information, ils la diffusent. Au lieu de se retrancher derrière les règles, ils participent activement à leur transformation¹²⁰ ». Corrolaire de l'autonomie dont ils bénéficient, ces « nouveaux professionnels » seraient soumis à des pressions diverses et Christophe Dejourn¹²¹ les voit victimes potentielles de « souffrances au travail ». Entre les injonctions à être soi - c'est-à-dire l'invitation à exprimer ses émotions et sa personnalité - formulées par la hiérarchie pour favoriser la créativité et donc l'innovation et la performance, les incitations à s'appropriier les objectifs de l'entreprise - les faire siens pour agir « dans le bien de l'entreprise », tout en sacrifiant un peu de leur individualité, les « nouveaux professionnels » doivent résoudre ces dilemmes.

Ainsi, la mise en place de *groupwares* dans les organisations productives souligne quatre traits majeurs de nos sociétés : la mise en avant du savoir comme l'un des moteurs de la compétitivité des entreprises, la profusion de technologies investissant à la fois les espaces domestiques et professionnels, la valorisation de l'urgence et de la mobilité, et une nouvelle définition de l'acteur, entrepreneur de sa vie.

Les phénomènes d'appropriation ou de rejet des *groupwares* dans les entreprises constituent une forme de communication qu'ils convient d'analyser. Pour cela, c'est par

¹¹⁷ Gramaccia G., 2003, « Le numérique au risque du Sub-politique », *Org&Co Bulletin de liaison bimestriel*, 3, p. 2-11.

¹¹⁸ « L'esprit de la technologie », d'après Orlikowski (1992, *op. cit.*), correspond à « l'intention générale », la réponse à la question « à quoi sert la technologie ». C'est une signification « donnée » de la technologie.

¹¹⁹ Bouillon J.-L., 2005, « Autonomie professionnelle et rationalisations cognitives : les paradoxes dissimulés des organisations post-disciplinaires », *Études de communication*, 28, [En ligne], mis en ligne le 19 janvier 2009. URL : <http://edc.revues.org/index286.html>. Consulté le 27 juillet 2009.

¹²⁰ Alter N., 1993, « La crise structurelle des modèles d'organisation », *Sociologie du travail*, p. 83.

¹²¹ Dejourn C., 1998, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris : Seuil, 225 p.

l'analyse du sens et des enjeux que les usagers donnent à leurs pratiques, mais aussi à travers l'analyse du contexte qu'ils construisent, que nous chercherons à comprendre comment et pourquoi les *groupwares* font ou non l'objet d'appropriation. Comment se construit dans le temps le projet d'usage autour des *groupwares* ? À quoi tient le caractère équivoque des *groupwares* et de leur situation d'introduction, puisque c'est de l'équivocité que naissent les processus de construction de sens ? Dans quelle mesure les phénomènes d'appropriation des *groupwares* renseignent-ils sur la construction de l'individualité au travail ? Comment penser le rôle du *manager* en tant que traducteur et producteur de sens dans les projets de changement organisationnel ? « La question-clé n'est pas celle de l'appropriation des TIC, ou pas seulement en soi. Elle est celle de l'acculturation aux formes de relations professionnelles et de construction identitaire promues, soutenues, favorisées par la configuration contemporaine des organisations et dispositifs d'information-communication, dans une société en forte évolution » (Aubert¹²², 2004). Ainsi, la question centrale à laquelle nous nous efforcerons de répondre dans cette recherche est la suivante :

Comment se construit le sens d'un *groupware* dans une organisation productive et dans quelle mesure l'appropriation de cet « outil de rationalisation cognitive » participe-t-elle d'une acculturation aux formes de relations professionnelles et de construction identitaire qui se jouent dans les entreprises contemporaines ?

Notre hypothèse consiste à envisager les appropriations des *groupwares* comme le produit de deux dynamiques interreliées : une dynamique de traduction et une dynamique de création de sens. Dans cette perspective, l'articulation de la théorie du *sensemaking* développée par Karl E. Weick et la théorie de la traduction proposée par Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, se révèle fructueuse.

¹²² Aubert N. (dir.), 2004, *L'individu hypermoderne*, éd. Erès, 316 p.

4. Méthodologie

Notre recherche entre dans le périmètre des recherches qualitatives fondées sur l'induction (Anadon et Guillemette¹²³, 2007 : 26) et la construction progressive tant de l'objet de la recherche que de la problématique. Notre démarche repose sur une observation participante de plusieurs années (2002-2007) dans un centre de recherche public luxembourgeois ainsi que sur deux recherches-actions, réalisées mi-2005 et fin 2006 en Belgique, au sein d'un organisme d'aide aux entreprises, et au Luxembourg dans une banque. Les trois cas ont été confrontés afin d'en extraire des points de divergence et de convergence aboutissant à la formulation de différentes hypothèses interprétatives. Les données ont été collectées par des procédés divers : observations, entretiens et observation documentaire. Notre démarche d'analyse, essentiellement inductive et itérative, se rapproche de la théorie enracinée tout en se distinguant de certains principes énoncés par Glaser et Strauss¹²⁴ (1967). Ainsi, notre recherche, à travers un dialogue abduction-déduction, a permis la construction d'un cadre théorique composé de la théorie de la traduction et de la théorie du *sensemaking*.

L'objectif majeur de cette thèse consiste à comprendre comment les *groupwares* sont appropriés par les acteurs dans les organisations productives, comment se construit le sens de ces outils et quels sont les processus communicationnels à l'œuvre. Il s'agit notamment d'appréhender les intérêts sociaux, les enjeux, les positions des acteurs qui s'expriment à l'occasion de la mise en place de ces machines à communiquer et à coopérer, car ceux-ci révèlent les tensions qui animent les organisations et qui contribuent à les transformer. Par ailleurs, la mobilisation des travaux réalisés par Karl E. Weick sur la création de sens étant encore peu fréquente dans le champ des SIC, notre recherche permettra de mettre en avant les opportunités associées aux développements de l'auteur pour la communication des organisations. Sur le plan empirique, la thèse fournira des propositions pour renouveler les approches en matière d'accompagnement des acteurs lors du déploiement d'un *groupware* en contexte organisationnel.

¹²³ Anadon M., Guillemette F., 2007, « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? », *Recherches Qualitatives*, Hors-Série n°5, p. 26-37.

¹²⁴ Glaser B. G., Strauss A. L., 1967, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, IL: Aldine.

5. Structure de la thèse

La thèse est structurée en quatre parties. La première partie a pour objectif de clarifier le cadre théorique qui supporte la recherche. Deux théories sont mobilisées : la théorie de la traduction introduite par les auteurs Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, et la théorie du *sensemaking* développée par Karl E. Weick. Nous présentons dans quelle mesure ces deux théories une fois articulées se révèlent pertinentes pour comprendre et analyser les phénomènes d'appropriation des *groupwares* participant à la transformation des organisations. Plus précisément, les chapitres 1 et 2 sont consacrés à la définition de ces approches théoriques et visent à mettre en évidence leurs apports et leurs limites pour l'analyse de notre objet de recherche. Le chapitre 3 décrit comment ces approches se fécondent et peuvent être articulées. Cinq points d'ancrage sont ainsi proposés :

- l'inscription de ces deux théories dans une épistémologie socio-constructionniste qui s'attache à comprendre comment, à travers les interactions entre acteurs, se construit un collectif organisé ;
- leurs lectures processuelles du changement dans les organisations qui mettent l'accent sur les consensus transitoires établis entre les acteurs dans les situations de changement ;
- leurs visions performative de l'organisation, c'est-à-dire l'organisation qui se construit à travers les efforts réalisés par les acteurs pour la définir ;
- le centrage sur le rôle du *manager* comme producteur de sens et traducteur ;
- leur usage du concept de « manipulation » qui leur est commun.

L'idée dans ce chapitre consiste bien à mettre en avant la complémentarité des deux approches. Le chapitre 4 s'attache, quant à lui, à définir une grille de lecture des TIC et des *groupwares* en particulier. Le chapitre 5 effectue une synthèse des propos et des questionnements, articulant ainsi le cadre théorique et la problématique.

La deuxième partie est consacrée à la méthodologie mise en œuvre au cours de la recherche. Il s'agit de préciser comment ont été construites les hypothèses qui sous-tendent la recherche. Sont ainsi présentés les fondements épistémologiques auxquels nous nous rapportons, issus notamment des théories mobilisées et présentées dans la première partie de la thèse. La démarche de recherche est ensuite exposée et vise à préciser comment l'objet de recherche a émergé progressivement, quels sont les modes de collecte des données et la méthode d'analyse

mobilisés. Une première présentation des terrains et des *groupwares* concernés permet de mettre en avant les principaux écueils qui ont été rencontrés et fournit au lecteur un point d'appui pour appréhender les analyses proposées dans les parties 3 et 4.

La troisième partie est centrée sur les notions d'engagement et de projet inhérentes aux processus d'appropriation des *groupwares*. Nous y mettons en évidence l'effort de projection réalisé par les acteurs lors de la mise en place d'un *groupware*. Il s'agit notamment de montrer que le *groupware* est défini par les donneurs d'ordre comme une projection du fonctionnement d'une organisation performante. Il représente donc un idéal à atteindre. Mais cette projection reste équivoque, elle offre un éventail d'interprétations possibles. Les acteurs cherchent alors à réduire cet éventail, par leurs interactions et en effectuant des mises en liaisons d'indices épars. Dans ce contexte, certains acteurs jouent le rôle de traducteur. Ils tentent par différents moyens de fédérer les autres autour de l'outil et de stabiliser des interprétations communes. Au delà des rapports de forces engagés, l'appropriation du *groupware* passe par la formulation d'un projet d'usage personnel, jamais définitif mais qui constitue une prise de position temporaire et évolutive vis-à-vis de l'outil. De ce projet d'usage naissent différentes formes d'activation de l'outil. Dans cette troisième partie, nous répondrons ainsi aux questions suivantes : comment se construit le projet d'usage relatif au *groupware* ? De quoi naît l'équivocité des *groupwares* ? Comment se traduit-elle ? Comment les acteurs cherchent-ils à la réduire ? Comment se forment les usages ? Les propos s'organisent en trois temps.

- Premièrement, le *groupware* en tant qu'innovation managériale, est envisagé comme un projet d'organisation élaboré au fil de traductions. Les acteurs sont engagés dans ce projet, s'y investissent de façon variable mais ne peuvent s'en abstraire sans quitter l'entreprise. C'est donc les rapports de forces qui se jouent lors de la mise en place d'un *groupware* qui sont investigués. La question consiste alors à savoir quel rôle cet engagement de fait et encouragé par des pratiques managériales, joue sur les processus d'appropriation du *groupware* ?
- Deuxièmement, nous prêtons attention au projet d'usage que l'acteur élabore autour de l'outil. Plus particulièrement, nous nous intéressons aux conditions et aux processus de sa formation.
- Enfin, nous abordons la question des usages effectifs du *groupware* et nous examinons les différentes formes qu'ils peuvent recouvrir.

La quatrième partie met l'accent sur les situations de mise en place des *groupwares* comme des moments privilégiés d'ajustement entre les acteurs.

- Le *groupware* est vu dans un premier temps comme une occasion de communication. Dans des entreprises où s'affirme comme constat partagé par tous l'idée d'une communication déficiente, l'introduction d'un nouvel outil justement censé l'améliorer représente une occasion de communication privilégiée au sein des équipes. Les conversations peuvent alors prendre la forme de négociations au cours desquelles il s'agit de négocier le sens du *groupware*.
- Or, nous voyons dans un deuxième temps que, pour les acteurs, négocier le sens de l'outil, revient à négocier aussi leur propre rôle dans l'entreprise. C'est une question identitaire qui se joue, pour l'acteur, mais aussi pour le collectif, puisque l'introduction d'un *groupware* interroge la stabilité des fondamentaux qui cimentent le collectif : quelles sont nos missions, quel est notre métier, comment travaillons-nous ensemble, comment vivons-nous ensemble ? Résoudre ces questions implique de conjuguer différentes logiques en tension dans les organisations : rationaliser et innover, se conformer et s'affirmer, maintenir les liens et créer des contacts. L'appropriation d'un *groupware* consiste alors en la capacité à concilier ces logiques, donnant ainsi un sens à l'outil.
- Nous étudions dans un troisième temps le rôle du manager dans cet exercice, en tant que traducteur et producteur de sens. La question ici est de savoir dans quelle mesure le manager joue-t-il un rôle de pivot dans la transformation des organisations ? Si ses missions de traducteur, d'accompagnateur sont définies à travers sa fonction, comment les met-il en œuvre afin d'encourager l'appropriation du *groupware* ? Quel rôle joue-t-il dans les processus d'appropriation des *groupwares* ?

1^{ère} PARTIE :

CADRE THEORIQUE

« *La contrainte formelle est une ressource essentielle de la création, comme socle et canalisation de l'imagination* » (Lorino¹²⁵, 2006 : 64).

L'objectif de cette première partie consiste à effectuer une clarification du double cadre théorique que nous mobilisons dans cette recherche : la théorie de la traduction introduite par les auteurs Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, et la théorie du *sensemaking* développée par Karl E. Weick ; ces deux traditions s'intéressant aux processus de transformation des organisations. Plus précisément, dans les chapitres 1 et 2, nous définissons ces approches théoriques en montrant leurs apports pour l'analyse des processus d'appropriation des *groupwares* dans les entreprises et en précisant leurs limites. Puis, au cours du chapitre 3, nous les rapprochons afin de montrer comment ces approches se fécondent et peuvent être articulées. Pour cela nous proposons de les inscrire dans une épistémologie socio-constructionniste ; nous les envisageons comme grille de lecture du changement dans les organisations ; nous mettons en avant le *manager* comme producteur de sens et traducteur et, enfin, nous nous intéressons au concept de « manipulation » qui leur est commun. En rapprochant ces deux théories, nous ne souhaitons pas négliger leurs différences profondes. Notre ambition consiste davantage à préciser leur complémentarité afin d'établir un socle solide pour analyser les processus d'appropriation des *groupwares* en entreprise. Le chapitre 4 s'attache à définir une grille de lecture des TIC et des *groupwares* en particulier. Le chapitre 5 est, quant à lui, consacré à l'approche que nous mettons en avant pour analyser les processus d'appropriation des *groupwares* en entreprise.

¹²⁵ *Op. cit.*

Chapitre 1 :

La théorie de la traduction

L'introduction d'un *groupware* dans une entreprise engendre la formation d'un réseau socio-technique. Telle est notre hypothèse de départ soutenue, d'une part, par le constat que les entreprises réalisent des investissements conjoints en matière de TIC et de « gestion du changement »¹²⁶ – ces politiques de changement ambitionnant clairement la formation d'un tel réseau, et d'autre part, par le fait que l'introduction de ce type d'outil voit nécessairement l'apparition de controverses entre les partisans et les opposants du projet. Ainsi, contrairement à Flichy¹²⁷ (2003 : 109), nous pensons que, sous certaines conditions, la théorie de la traduction offre des pistes intéressantes pour étudier à la fois le contexte, les jeux d'acteurs et la dynamique dans lesquels s'inscrit l'appropriation des TIC.

Après avoir présenté les grandes lignes de la théorie de la traduction, nous identifierons ses principales forces et ses limites dans le cadre de notre objet de recherche.

¹²⁶ Nous nous fondons pour cela sur nos propres constats empiriques et sur différentes études comme par exemple : Murphy M., 2002, « Organisational change and firm performance », *OCDE*, 40 p., ainsi que, Di Maria C.-H., 2003, « Adoption des TIC, innovation, structure organisationnelle et productivité des firmes », *Working Paper*, Centre de Recherche Public Henri Tudor, 7 p.

¹²⁷ Flichy P., 2003, *op. cit.*

1. *Quid* de la théorie de la traduction ?

Nous présentons ici les grandes lignes de la théorie de la traduction en partant de sa genèse et en introduisant les concepts-clés sur lesquels elle s'appuie.

1.1. Genèse

L'école de la traduction est représentée en France notamment par les auteurs du Centre de sociologie de l'innovation (CSI), Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour. La question centrale qui anime leurs travaux est la suivante : « Quelles sont les conditions à partir desquelles les acteurs d'une situation quelconque peuvent se retrouver en convergence autour d'un changement ou d'une innovation ? » (Amblard¹²⁸, 1996 : 128/129). C'est à travers les deux notions phares, de réseau et de traduction, que les auteurs répondent à cette question. Un réseau constitue une forme d'organisation qui relie des éléments hétérogènes, actants humains et non humains¹²⁹, par exemple des dispositifs techniques, mis en intermédiation les uns avec les autres par des opérations de traduction. La traduction est une notion empruntée à Michel Serres¹³⁰ et que Latour¹³¹ (1989 : 189) définit comme suit : « En plus de son sens linguistique – l'établissement d'une correspondance entre deux versions d'un même texte dans deux langues différentes, il faut lui donner le sens géométrique de translation. Parler de traduction d'intérêts signifie à la fois que l'on propose de nouvelles interprétations et que l'on déplace des ensembles ». En ce sens, la traduction représente « l'opération qui permet d'établir un lien intelligible entre des activités hétérogènes » (Latour¹³², 1992 : 65). C'est une relation symbolique « qui transforme un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé

¹²⁸ Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.-F., 1996, *op. cit.*

¹²⁹ L'assimilation humains et non-humains est la cible de nombreuses critiques, notamment de la part d'E. Friedberg, dans *Le Pouvoir et la Règle*.

¹³⁰ Michel Serres, né en 1930, est philosophe, historien de la philosophie et des sciences, élu à l'Académie française en 1990. Voir : <http://www.academie-francaise.fr>

¹³¹ Latour B., 1989, *La science en action : introduction à la sociologie des sciences* (1^{ère} édition américaine : 1987), trad. Fr., Paris : La Découverte, 446 p.

¹³² Latour B., 1992, *op. cit.*

particulier » (Callon, 1974, cité par Amblard¹³³, *ibid.* : 135). De plus l'opération de traduction est elle-même régulée par des conventions plus ou moins locales et toujours révisables (Callon¹³⁴, 1991 : 225).

À l'origine de l'approche de la traduction se trouve une étude ethnographique de Bruno Latour et Steve Woolgar¹³⁵ (1988) concernant l'observation de la vie de laboratoire. Ils analysent la science en train de se faire comme une activité rhétorique (Flichy¹³⁶, 2003 : 91). À travers cette étude, ils mettent en avant le travail de persuasion du chercheur face à ses collègues pour imposer les faits qu'il aura construit et auxquels il aura fait subir diverses épreuves afin de désarmer les critiques. En effet, le fait scientifique est soumis à des controverses qui divisent ses partisans et ses opposants, requérant ainsi des jeux d'alliances pour s'imposer. La science, tout comme le changement, ne s'impose jamais d'eux-mêmes ; la mobilisation d'actants humains et non humains autour du fait scientifique ou du projet s'avère nécessaire. *Via* cette étude sur la genèse d'une invention, les auteurs montrent également que le hasard et les circonstances font partie intégrante de la naissance d'une invention, que « l'acte d'invention technique n'est pas le pur produit d'une scientificité qui se situerait en dehors des rapports sociaux » (Proulx¹³⁷, 2001 : 60). Latour et Callon poursuivent ensemble ces premières analyses pour les étendre à l'étude de la technique. De cette collaboration découlent de nombreuses analyses empiriques comme par exemple l'étude concernant la domestication des coquilles Saint-Jacques dans la baie de Saint-Brieuc¹³⁸ (texte daté de 1986 et qui peut être considéré comme l'un des textes fondateurs de la théorie), l'échec du projet de métro révolutionnaire Aramis¹³⁹ ou encore la rivalité entre Pasteur et Pouchet¹⁴⁰ à propos de la génération spontanée.

¹³³ *Ibid.*

¹³⁴ Callon M., 1991, « Réseaux technico-économiques et irréversibilité », in Boyer R., Chavance B., Godard O. (dir.), *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Paris : Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, p. 195-230.

¹³⁵ Latour B., Woolgar S., 1988, *La vie de laboratoire, la production des faits scientifiques*, La Découverte, Paris, (première édition en anglais, Princeton University Press, 1979), 299 p.

¹³⁶ Flichy P., 2003, *op. cit.*

¹³⁷ Proulx S., 2001, « Usages des technologies de l'information et de la communication : reconsidérer le champ d'étude ? », *Actes du XI^e Congrès national des sciences de l'information et de la communication (SFSIC)* : Unesco, 395 p.

¹³⁸ Callon M., 1989, « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'année sociologique*, Paris : PUF, 36, p. 169-208.

¹³⁹ Latour B., 1992, *op.cit.*

¹⁴⁰ Callon M., Latour B., 1991, *La science telle qu'elle se fait*, Paris : La Découverte, 390 p.

Voyons maintenant plus en détails les principaux éléments sur lesquels repose la théorie de la traduction.

1.2. Etapes et concepts-clés

Le processus de traduction s'effectue en trois temps : l'alignement, l'enrôlement et la solidification. Pour davantage de clarté, nous définissons au fur et à mesure de notre présentation les concepts qui soutiennent cette théorie.

1.2.1. L'alignement

L'alignement consiste à rassembler un embryon de réseau autour d'intérêts partagés. Il s'effectue via la réalisation de trois types d'activités que sont l'analyse du contexte, la problématisation et l'intéressement. L'analyse du contexte vise à repérer les acteurs (ou actants pour reprendre la terminologie chère à Latour) humains et non humains concernés, ainsi qu'à discerner leurs enjeux, leurs objectifs et leurs intérêts, à définir ce qui les unit et ce qui les sépare. Trois types d'acteurs peuplent les réseaux : les porte-parole, qui sont les acteurs légitimes qui représentent et s'expriment au nom d'une ou plusieurs entités du réseau, les représentés, disposant d'une certaine autonomie leur permettant de suivre ou de ne pas suivre leurs porte-parole et ceux qui organisent le réseau. Cette dernière catégorie d'acteurs n'est pas forcément présente dans le processus d'innovation selon Latour, puisque l'innovation peut émerger d'une succession de hasards. Une autre conception de l'acteur est présente dans les travaux de Callon et Latour, celle de l'acteur stratégique. Un acteur stratégique est « n'importe quel élément qui cherche à courber l'espace autour de lui, à rendre d'autres éléments dépendants de lui, à traduire les volontés dans le langage de la sienne propre » (Callon et Latour¹⁴¹, 1981). Dans le monde de l'entreprise, l'acteur stratégique et l'acteur-organisateur de réseau peuvent se recouvrir, ce qui constitue l'un des points de départ de la littérature sur le changement organisationnel, où les controverses apparaissent comme une question de rapports de force et où la dissymétrie est

¹⁴¹ Callon M., Latour B., 1981, « Unscrewing the big Leviathan: How Actors Macro-structure Reality and How Sociologists Help to Do so », in Knorr-Cetina K., Cicourel A. V., *Advances in Social Theory and Methodology. Toward an Integration of Micro and Macro-Sociologies*, Routledge and Keagan Paul, Boston, p. 277-303.

évidente. Toutefois, chaque acteur réalise le travail de confrontation entre la proposition formulée par l'acteur-organisateur de réseau et ses intérêts propres. L'alignement peut être ainsi défini comme le processus « *through which people continuously seek to conform the core ideas of the new (concept) with the distinct and complex set of their own interests and wishes*¹⁴² » (Doorewaard¹⁴³ *et al.*, 2001).

La deuxième activité de la phase d'alignement est celle de la problématisation, laquelle consiste en la formulation d'une question, d'un énoncé particulier, susceptible de produire la convergence des acteurs identifiés. La définition de cet énoncé évolue au fil du temps *via* les controverses, entendues comme « le processus par lequel s'élaborent les faits » (Amblard¹⁴⁴, 1996 : 136). « La problématisation ne peut s'opérer que sous l'effet d'un traducteur, c'est-à-dire d'un acteur qui, après s'être livré à l'analyse du contexte, dispose de la légitimité nécessaire pour être accepté dans le rôle de celui qui problématise » (Amblard¹⁴⁵, 1996 : 157) et qui articule les intérêts en présence. Ici, la définition du terme « traducteur » est assez proche du sens commun désignant l'acteur chargé de transposer un discours dans la langue de l'autre. Plus précisément, outre sa légitimité, le traducteur doit être pourvu d'une certaine crédibilité, être reconnu pour ses qualités (Rorive¹⁴⁶, 2003 : 26) et s'être rendu indispensable aux autres.

L'activité suivante est celle de l'intéressement, au cours de laquelle le traducteur s'emploie à détourner les autres entités de leurs objectifs et à les faire passer par un point de passage obligé, c'est-à-dire l'énoncé incontournable, fruit des interactions et négociations, et à partir duquel la collaboration peut commencer entre les acteurs. Le point de passage obligé représente donc une certaine stabilisation de la convergence. Latour évoque le processus de « détournement » (Latour, 1989 : 172-177, cité par Amblard¹⁴⁷, 1996 : 176) pour opérer une convergence entre les acteurs d'une situation. L'argumentation constitue l'un des dispositifs d'intéressement possibles. Plus précisément, l'argumentation peut revêtir le schéma suivant : « je veux ce que vous voulez », puis « ce que je veux, pourquoi ne le voulez-vous pas ? » et enfin « si

¹⁴² Traduction libre : L'alignement peut être ainsi défini comme le processus à travers lequel les acteurs cherchent continuellement à rendre les idées fondatrices du nouveau concept conformes à l'ensemble distinct et complexe de leurs propres intérêts et désirs.

¹⁴³ Doorewaard H., Van Bijsterveld M., 2001, « The osmosis of ideas: an analysis of the integrated approach to IT Management from a translation theory perspective », *Organization*, Sage, vol. 8, 1, p. 55-76.

¹⁴⁴ *Op. cit.*

¹⁴⁵ *Ibid.*

¹⁴⁶ Rorive B., 2003, *E-projets : la conduite du changement par la traduction*, Éditions ANACT, 36 p.

¹⁴⁷ *Ibid.*

vous faisiez ne serait-ce qu'un petit détour ? ». Il s'agit donc d'une mise en scène des propos visant à faire déplacer les positions de chacun. Ce déplacement, cette mise en mouvement, c'est justement le processus de traduction qui participe d'une opération de convergence des acteurs.

1.2.2. L'enrôlement

L'enrôlement est un processus qui consiste à définir et attribuer des rôles spécifiques aux acteurs intéressés pour en faire des acteurs de l'innovation : « De l'affectation de rôle (l'enrôlement), découle une forme d'implication dans l'action (la mobilisation) » (Amblard¹⁴⁸, 1996 : 162). Ainsi, avoir un rôle contribue à favoriser la découverte de sens et d'intérêt pour la construction du réseau. Le porte-parole est l'un de ces rôles. Ceux-ci ne sont d'ailleurs pas prédéfinis à l'avance mais se construisent dans l'action et au cours des interactions.

La construction progressive du réseau s'appuie sur des objets intermédiaires qui cimentent le collectif : « [...] dans la chaîne qui va d'un acteur à un autre acteur se glisse un intermédiaire : tel produit, telle machine, telle somme d'argent » (Latour¹⁴⁹, 1992 : 58). C'est ici également qu'intervient la notion d'investissement de forme, empruntée par Callon à Laurent Thévenot¹⁵⁰ (1985). Cette notion fait référence aux « constructions participant de l'élaboration progressive d'un contexte de référence, d'un contexte pertinent dans lequel tous les actes d'un membre de l'organisation prend son sens pour lui-même et pour les autres » (Mucchielli¹⁵¹, 2004). Autrement dit, il peut s'agir de représentations simplifiées telles que des cartes, des diagrammes ou des statistiques, mais aussi d'unités de recherche qui s'expriment d'une même voix ou d'associations représentant des usagers. Les investissements de formes visent alors à substituer à des entités nombreuses et difficilement manipulables un ensemble d'intermédiaires moins nombreux, plus homogènes et mieux contrôlables (Callon¹⁵², 1989 : 87/88).

¹⁴⁸ *Ibid.*

¹⁴⁹ Latour B., 1992, *op.cit.*

¹⁵⁰ Thévenot L., 1985, « Les investissements de forme », *Conventions économiques*, Cahiers du centre d'études de l'emploi, 29, Paris : PUF, p. 21-71.

¹⁵¹ Mucchielli A., 2004, « Le contexte organisationnel : essai de définition d'un concept nécessaire pour les études sur les organisations », *Org and CO Bulletin de liaison trimestriel*, 9, p 3.

¹⁵² Callon M., 1989, *La science et ses réseaux – Genèse et circulation des faits scientifiques*, Paris : La Découverte, 216 p.

1.2.3. La solidification

La solidification progressive du réseau est établie selon deux stratégies : le rallongement du réseau et son ancrage dans des dispositifs organisationnels et techniques. Le rallongement du réseau est rendu possible par une augmentation du nombre d'entités qui le compose, ce qui implique que les différentes manœuvres pour attirer de nouveaux membres et fidéliser les membres plus anciens du réseau restent vivaces. La seconde stratégie pour solidifier le réseau consiste en un déploiement de dispositifs organisationnels et techniques, permettant d'institutionnaliser le réseau et par là-même de le rendre irréversible. L'irréversibilité est inhérente au fait qu'il devient progressivement impossible de retourner à un point où des alternatives existent : « La solidité du fait dépend de l'irréversibilité du réseau, elle-même liée au degré d'ancrage du fait. » (Amblard¹⁵³, 1996 : 138)

Le tableau ci-dessous illustre la théorie de la traduction à partir d'un cas concret, celui de la conception du premier « Macintosh » par l'entreprise Apple¹⁵⁴.

¹⁵³ *Op. cit.*

¹⁵⁴ Akrich M., Callon M., Latour B., 2002, « The key to success in innovation, Part 1: the art of choosing good spokespersons », *International Journal of Innovation Management*, vol. 6, 2, p. 207-225.

Tableau 2 : Théorie de la traduction et de l'acteur réseau : le cas de la conception du Macintosh d'après Akrich, Callon et Latour¹⁵⁵

Analyse du contexte	Les informaticiens d'Apple affichent leur volonté de créer un nouveau micro-ordinateur bon marché et facile d'emploi. Apple éprouve le besoin de trouver une niche sur le marché.
Problématisation, traduction	Traduction de l'objectif initial : volonté de créer un objet technique original, en rupture avec les micro-ordinateurs précédents (première expression de la convergence). Chaîne de traduction qui conduit à des spécifications plus précises : diminution du nombre de cartes de circuits intégrés à enficher, bus plus rapide, etc.
Point de passage obligé, création d'un réseau	Convergence vers une machine compacte et intégrée. Problèmes techniques reformulés en fonction de cette convergence. Mise en réseau des spécialistes en microélectronique, en interfaces, en logiciel et en fabrication.
Intéressement, enrôlement, porte-parole, investissement de forme	Création d'une équipe de conception soudée, multidisciplinaire, compacte et intégrée, à l'image de l'objet technique qu'elle cherche à inventer. L'objet devient le porte-parole de ses concepteurs.
Constitution de l'acteur réseau	L'homomorphisme entre l'équipe de conception et l'objet à concevoir agit comme un acteur réseau. Extension du réseau d'alliances aux périphériques du Mac (contrôleur de souris, écran et lecteur de disquette intégrés), aux ateliers de fabrication et aux responsables du marketing (nouveaux acteurs et nouveaux actants).
Construction de l'asymétrie finale	La création de l'objet technique crée un choix irréversible, qui écarte tout retour aux autres scénarios possibles. L'irréversibilité est confortée par la mise au point d'un système d'exploitation propre à la machine, mais dérivé de systèmes d'exploitation existants (pour ne pas se couper des possibilités ultérieures de développement).

Après cette présentation des points essentiels de la théorie de la traduction, il s'avère nécessaire de mettre en avant les principales forces et limites que nous avons décelées et qui constituent les bases du rapprochement que nous effectuons avec le construit théorique de Karl E. Weick sur le *sensemaking*.

¹⁵⁵ Tableau adapté de : Valenduc G., 2004, « Le dilemme du déterminisme technologique et du constructivisme social : ses enjeux pour l'informatique », *Thèse de doctorat en sciences informatiques*, Namur, 324 p.

2. Principales forces et limites de la théorie de la traduction

Les apports du paradigme de la traduction sont multiples. Comme le souligne Patrice Flichy¹⁵⁶ (2003 : 104), l'un des principaux apports des travaux de Callon et Latour consiste à avoir « étalé sur la table sans aucun *a priori*, sans hiérarchiser, les différents éléments et en essayant de comprendre quelles forces les rapprochent dans un réseau commun ». Cette mise à plat s'avère intéressante car elle permet de dépasser l'opposition classique macro/micro et invite à ne pas s'arrêter aux frontières de l'entreprise puisque, par exemple, des acteurs politiques externes peuvent jouer un rôle certain pour impulser des dynamiques dans les entreprises. Ainsi le modèle de la traduction contribue-t-il à la « mise en évidence des processus par lesquels des micro-acteurs structurent (en globalisant et en instrumentant leurs actions) des macro-acteurs ou, inversement, par lesquels des entités sont déconstruites et localisées » (Latour, 1994, cité par Corcuff¹⁵⁷, 1995 : 72). Le deuxième point fort de cette théorie consiste en sa proposition pour comprendre la mise en marche des forces en présence, les tensions multiples et le jeu social qui s'instaure autour d'une invention à travers la mise en réseau et les traductions qui permettront de faire fonctionner la coopération entre des acteurs aux logiques différentes (Millerand¹⁵⁸, 2003 : 104). Le troisième point fort concerne la posture longitudinale des analyses qui permettent d'appréhender la définition des trajectoires, qui, dans le temps, dessinent les innovations.

Les controverses suscitées par la théorie de la traduction sont à la hauteur de la rupture qu'elle a provoquée. Callon lui-même en reconnaît une limite majeure, celle de la conception des acteurs « humains » dans la théorie. « On nous a souvent adressé le reproche et ce reproche est en grande partie justifié, d'avoir une vision assez riche des objets techniques et scientifiques, mais d'avoir une vision très pauvre des acteurs humains, vision qui oscille en permanence dans nos analyses entre la figure du démiurge, capable de tout faire et de tout contrôler, et celle de

¹⁵⁶ Flichy P., 2003, *op. cit.*

¹⁵⁷ Corcuff P., 2007, *Les nouvelles sociologies*, 2^{ème} édition refondue, Armand Colin, 127 p.

¹⁵⁸ Millerand F., 2003, « L'appropriation du courrier électronique en tant que technologie cognitive chez les enseignants chercheurs universitaires. Vers l'émergence d'une culture numérique ? », *Thèse de doctorat*, Université de Montréal, 473 p.

l'agent passif, traversé par les réseaux au sein desquels il est plongé et qui déterminent ses comportements » (Callon¹⁵⁹, 1999).

Par ailleurs, à la suite de Flichy¹⁶⁰ (2003 : 105), nous reprenons l'idée que la phase de stabilité qui clôt les périodes de controverses est discutable au sens où la stabilité se révèle toujours provisoire, de nouvelles controverses pouvant émerger à la moindre brèche ouverte.

L'autre point essentiel concerne la question de l'intentionnalité, là aussi pointée par Flichy¹⁶¹ (2003 : 105). « Éliminer la question de l'intentionnalité des acteurs, au profit d'une simple capacité tactique à saisir les opportunités » apparaît pour cet auteur tout à fait discutable. Nuancions ces propos. En effet, dans notre recherche sur l'appropriation des *groupwares*, c'est précisément ce va-et-vient entre une volonté de rationalisation, de recherche de performance et une capacité d'adaptation, de saisie des opportunités qui nous semblent intéressante pour caractériser les démarches d'introduction des *groupwares* dans les entreprises, telles que pilotées par les directions. Dans cette perspective, l'inventivité n'apparaît plus uniquement comme le fait de l'utilisateur, elle se développe également chez les commanditaires de l'objet technique. L'utilisateur de son côté est peu présent dans la théorie de la traduction et son projet d'usage (Le Marec¹⁶², 1996), la logique de l'usage qu'il met en œuvre (Perriault¹⁶³, 1989) n'est envisagée que sous l'angle de l'association des acteurs entre eux. Madeleine Akrich¹⁶⁴ (1998) a toutefois prolongé la théorie de la traduction par des développements visant à combler cette absence de l'utilisateur. Ainsi a-t-elle analysé les formes d'intervention directe des utilisateurs sur les objets techniques qu'ils manipulent. Elle a distingué quatre types d'intervention : le déplacement, l'adaptation, l'extension et le détournement. En cela, la théorie de la traduction s'est ouverte aux usages.

Dès lors, partant de ces remarques, nous envisageons la théorie de la traduction comme un modèle satisfaisant pour appréhender ce « filet qui semble s'étendre partout ¹⁶⁵ » et qui enserre le projet d'usage des acteurs, entendus ici comme les salariés concernés par la mise en place d'un *groupware*. En effet, par son contrat de travail, le salarié se voit enrôlé dans le réseau socio-

¹⁵⁹ Callon M., 1999, « (Ré) écriture et coordination de l'action dans une organisation », *Technologies, idéologies, pratiques*, vol. XIII, 2, p. 89-108.

¹⁶⁰ Flichy P., 2003, *op. cit.*

¹⁶¹ *Ibid.*

¹⁶² Le Marec J., Davallon J., Gottesdiener H., 1996, *op.cit.*

¹⁶³ Perriault J., 1989, *op. cit.*

¹⁶⁴ Akrich M., 1998, « Les utilisateurs, acteurs de l'innovation », *Education permanente*, 134, Paris, p. 79-89.

¹⁶⁵ Latour B., 1989, *op. cit.*

technique, qu'il l'ait choisi ou non, d'où l'importance de la question de l'engagement des acteurs qui dépasse la notion d'enrôlement. Dans cette perspective, le rôle du cadre dirigeant (*manager*) mérite également une attention particulière. De par sa position ambivalente, maillon du filet (représentant la direction auprès de ses collaborateurs) mais aussi usager potentiel et chef d'équipe (représentant son équipe auprès de la direction), son travail de traducteur, de producteur de sens, de passeur, laisse entrevoir la force des tensions qui se jouent lors de l'introduction d'un *groupware*. Cela nécessite alors également d'être investigué.

Dans cette recherche, nous avons choisi d'associer deux cadres théoriques : la théorie de la traduction et la théorie du *sensemaking* élaborée par Karl E. Weick. C'est précisément cette théorie qui fait l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 2 :

la théorie du *sensemaking*

Les approches communicationnelles des organisations sont en construction. Parmi elles, les approches processuelles renouvellent la façon d’appréhender les dynamiques reliant communication et organisation ; la communication est alors présentée comme une « communication organisante¹⁶⁶ », « constitutive de l’organisation ». L’apport de Karl Weick dans ces travaux récents est majeur. En effet, dès 1969 dans son ouvrage *The social psychology of organizing*¹⁶⁷, Weick présente l’organisation comme un processus. Puis, dans son ouvrage *Sensemaking in organizations*¹⁶⁸ en 1995, il affirme : « *The communication activity is the organization*¹⁶⁹ » (p. 75), ouvrant ainsi la voie à de nouveaux développements théoriques (Cooren et Taylor¹⁷⁰, 2006). Dans le monde anglophone, cet auteur a d’ailleurs une forte influence en communication organisationnelle, bien qu’il n’ait pas fourni « une théorie communicationnelle de l’organisation très articulée » (Giroux¹⁷¹, 2006 : 39). Notre recherche s’intéresse plus particulièrement aux travaux qu’il a menés au sujet du *sensemaking* (1993¹⁷², 1995¹⁷³, 2001¹⁷⁴). Bien que Karl E. Weick n’ait pas traité directement la question de l’appropriation des TIC, ses travaux sur le *sensemaking* fournissent un matériau puissant qui permet de revisiter cette question sous l’angle de son inscription dans un processus plus large de

¹⁶⁶ Giroux N., Marroquin L., 2005, « L’approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, 159, p. 15-42.

¹⁶⁷ Weick K. E., 1969, *The Social Psychology of organizing*, Reading, Addison-Wesley, 294 p.

¹⁶⁸ Weick K. E., 1995, *Sensemaking in organizations*, Sage, 229 p.

¹⁶⁹ Traduction libre : l’activité communicationnelle est l’organisation.

¹⁷⁰ Cooren F., Taylor J. M., Van Every E. J., 2006, *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*, London, Psychology Press, 237 p.

¹⁷¹ Giroux N., 2006, « La démarche paradoxale de Karl E. Weick », in Autissier D., Bensebaa F. (dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise*, Economica, p. 25-50.

¹⁷² Weick K. E., 1993, « Sensemaking in organization: small structures with large consequences », in Murnighan J. K. (ed.), *Social Psychology in organizations. Advances in theory and research*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, p. 10-37.

¹⁷³ Weick K. E., 1995, *op. cit.*

¹⁷⁴ Weick K. E., 2001, « Technology as equivoque: Sensemaking in new technologies », in Weick K. E., 2001, *Making sense of the organization*, Malden, Blackwell Publishing, p. 148-175.

construction sociale de l'organisation à travers des processus communicationnels. Plus précisément, nous pensons que l'approche du *sensemaking* constitue un socle théorique opportun pour répondre aux questions qui nous animent dans ce travail de recherche, à savoir : comment se construit (et se déconstruit) dans le temps le projet d'usage des salariés relatif au *groupware*, leur engagement concernant cet outil? Comment se construit le sens d'un *groupware* dans un réseau socio-technique ?

La théorie de Weick ne constitue pas une articulation serrée de concepts aussi applicable que peuvent l'être ceux de la théorie de la traduction. (Giroux¹⁷⁵, 2006 : 44) Aussi, dans ce chapitre, présenterons-nous dans un premier temps les différents aspects de la théorie du *sensemaking*, à savoir la nature du *sensemaking*, ses processus et ses propriétés. Puis dans un second temps, nous mettrons en évidence les forces de cette théorie ainsi que ses limites principales pour notre recherche.

1. La nature du *sensemaking*

Parmi les travaux portant sur la création de sens, la contribution de Karl Weick s'avère majeure, tant par son caractère proluxe¹⁷⁶ que « subversif » (Koenig¹⁷⁷, 2006 : 8). Professeur en comportement organisationnel et en psychologie à l'université du Michigan aux États-Unis, sa question de recherche principale est reformulée par Giroux (2006 : 27) de la façon suivante : « Comment faire sens dans une situation donnée ou face à un impromptu déstabilisant ? » Cette question s'avère fondamentale puisque le sens est nécessaire à l'action en « milieu organisé ». Mais quelle est donc la nature du *sensemaking* ?

« *The concept of sensemaking is well named because, literally, it means the making of sense*¹⁷⁸ » (Weick, 1995 : 4). Les traductions françaises de « *sensemaking* » reprennent l'idée de

¹⁷⁵ Giroux N., 2006, *op. cit.*

¹⁷⁶ Comme en témoigne son curriculum vitae datant de 2001, qui compte 7 ouvrages, 89 articles, 83 chapitres de livres, 80 revues d'ouvrages et plus de 275 présentations dans des colloques et conférences.

¹⁷⁷ Koenig G., 2006, « Une subversion au long cours dans le fil de la tradition », in Autissier D., Bensebaa F. (dir.), 2006, *Les défis du sensemaking en entreprise*, Economica, 283 p.

¹⁷⁸ Traduction libre : Le concept de *sensemaking* est bien nommé car littéralement il signifie la création du sens.

« création de sens » et de « construction de sens », mettant ainsi en avant sa double nature. L'expression « création de sens » fait à notre avis, davantage référence au *sensemaking* rétrospectif, alors que l'expression « construction de sens » qui reprend l'idée d'assemblage élaboré avec des ressources existantes, concernerait le *sensemaking* prospectif. Dans ses écrits, Weick insiste d'ailleurs clairement sur la dimension rétrospective de la création de sens. En effet, le « *sensemaking is less about discovery than it is about invention. To engage in sensemaking is to construct, filter, frame, create facticity*¹⁷⁹ » (Weick, 1995 : 13). Dans cette veine, le producteur de sens (*sense-giver*) peut être présenté comme un auteur puisque le processus d'énonciation est central dans le *sensemaking* : « *We see what we expect to see, and those expectations have sharper or more rounded edges depending on the words that carry them*¹⁸⁰ » (Weick, 1995 : 183). Aussi, Weick attire-t-il l'attention sur la richesse du vocabulaire et l'emploi de métaphores, qui autorisent l'explication analogique, tout en insistant sur le fait que la métaphore n'est pas le *sensemaking* (Weick, 1995 : 15). Par conséquent, « le travail d'un créateur de sens c'est de transformer un univers d'expérience en un monde intelligible » (Weick, 1993 : 14, cité par Giroux, 2006 : 26). L'emploi du terme « expérience » est notable car il inscrit la création de sens dans le registre de l'action, tout en mettant en évidence l'importance du caractère situé de cette action, empreinte ainsi d'émotions et de sensations ; d'où la nécessité de recourir aux métaphores pour préserver toute cette richesse liée à l'expérience. Weick (1995 : 18) transcrit les liens qu'il réalise entre connaissance, action, interprétation et énonciation, de la façon suivante : « Je saurai une fois que j'ai agi, et comment puis-je savoir ce que je pense tant que je n'ai pas vu ce que je dis ?¹⁸¹ » Autrement dit, nous ne pouvons pas connaître ce que nous pensons sans nous l'être autoformulé.

2. Les occasions du *sensemaking*

Pour Weick (1995 : 100), les occasions de création de sens font référence à l'ambiguïté, l'incertitude (par exemple celle engendrée par la perception d'un environnement complexe et

¹⁷⁹ Traduction libre : La création de sens concerne moins la découverte que l'invention. S'engager dans le *sensemaking*, c'est construire, filtrer, cadrer, créer de la facticité.

¹⁸⁰ Traduction libre : Nous voyons ce que nous nous attendons à voir et ces attentes sont définies de manière plus ou moins précises et connotées en fonction des mots qui les portent.

¹⁸¹ « *How can I know what I think until I see what I say?* »

turbulent), à la rupture du flux continu d'actions, mais aussi à des événements incongrus engendrant des effets de surprise. L'exemple suivant se révèle éclairant.

« L'interruption d'un projet en cours et des attentes qui lui sont associées pousse les individus à faire sens de ce qui perturbe l'action. Face à une interruption, les gens semblent d'abord chercher des explications qui leur permettent de continuer l'activité prévue et de rester en action. [...] Les gens essaient plutôt de se débrouiller avec ce qu'ils ont sous la main, de réparer l'interruption [...]. Ainsi, le processus de construction de sens est déclenché par l'imprévu » (Weick¹⁸², 2003 : 1).

Dans ce cadre, Weick s'est attaché à étudier les situations de crise, marquées par la confusion, la perte soudaine de significations et l'équivocité. Son analyse d'un incendie au cours duquel treize pompiers ont perdu la vie en constitue un exemple¹⁸³, tout comme ses études des organisations hautement fiables telles que les hôpitaux, les centrales nucléaires. « L'équivoque est la matière première du *sensemaking* » nous rappelle Koenig¹⁸⁴ (2006 : 9).

Weick envisage l'organisation comme un processus toujours en train de se faire. Afin de mettre en lumière ce caractère processuel, il remplace le nom par un gérondif, « *organization* » devient ainsi « *organizing* », dont l'objectif serait la réduction de l'ambiguïté. Ainsi, pour agir en commun, il faut non pas nécessairement un but commun, mais au moins « un accord minimal sur le sens de la situation afin de permettre la co-orientation des esprits et la coordination de la situation. S'organiser selon Weick, c'est faire sens ensemble dans et par des activités conjointes » (Giroux, 2006 : 32).

3. Les processus du *sensemaking*

Pour Thomas, Clark et Gioia¹⁸⁵, trois processus—« *scanning, interpreting and responding* »—relèvent du *sensemaking*, qu'ils définissent comme « *the reciprocal interaction of information*

¹⁸² Weick K. E., 2003, « Préface », in Vidaillet B. (dir.), *Le sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Paris : Vuibert, p. 1-3.

¹⁸³ Weick K. E., 1993, « The collapse of sensemaking in organizations: the mann Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, 4, p. 628-652.

¹⁸⁴ Koenig G., 2006, *op.cit.*

¹⁸⁵ Thomas J. B., Clark S. M., Gioia D. A., 1993, « Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes », *Academy of management Journal*, vol. 36, p. 239-270.

*seeking, meaning ascription, and action*¹⁸⁶ » (1993 : 240). Le repérage concerne la recherche d'éléments, de signaux, potentiellement importants dans les contextes interne et externe qui pourraient affecter l'entreprise. L'interprétation engage le développement de différentes manières de comprendre les informations recueillies au préalable. L'interprétation renvoie à la subjectivité : « En fonction de qui je suis, ma définition de ce qui est là devant moi va changer » (Weick, 2001). Pour cela, le développement d'interprétations créatives implique nécessairement, d'une part, une certaine modestie et, d'autre part, de faire le deuil de ses certitudes (Patriat¹⁸⁷, 2003 : 23). Pour Thomas *et al.* (*ibid.*), l'action arrive en fin de parcours, contrairement aux propositions émises par Weick, selon qui l'action ne succède pas toujours à la réflexion et peut la précéder à travers l'expérience. La création du sens est donc, pour l'auteur, le plus souvent rétrospective.

Weick distingue clairement l'interprétation de la création de sens. Selon lui, l'interprétation fait référence à la lecture d'une situation comme on lirait un texte, alors que le *sensemaking* ne s'attache pas uniquement à lecture du texte mais aussi à la manière par laquelle il a été créé. « *Sensemaking is about authoring as well as reading*¹⁸⁸ » (Bansler et Havn¹⁸⁹, 2006 : 60). Ainsi le processus de *sensemaking* comprend-il également la phase précédant l'interprétation et qui consiste à isoler les faits et les indices qui seront alors à interpréter. Cette opération, nommée « *bracketing*¹⁹⁰ » par Weick, vise à « abstraire des éléments d'un contexte » (David, 2006 : 255), à concentrer son attention sur ces éléments (Weick, 1995 : 36). « *The concept of sensemaking is valuable because it highlights the invention that precedes interpretation*¹⁹¹ » (Weick, 1995 : 14). Enfin, d'après Weick, le *sensemaking* s'affiche comme un processus nécessitant un fort degré d'engagement, dans le sens où il implique une action, alors que l'interprétation a une connotation plus passive et pourrait être vue à la fois comme un processus et comme le produit qui résulte du processus. Ainsi le *sensemaking* fait référence à l'invention alors que l'interprétation pourrait être comprise comme une découverte. Le terme « invention » indique que pour Weick, la réalité

¹⁸⁶ Traduction libre : L'interaction réciproque de la recherche d'information, d'attribution de signification et d'action.

¹⁸⁷ Patriat C., 2003, « Entre la médiation et l'interprétation », in de la Broise P. (dir.), *L'interprétation : objets et méthodes de recherche*, UL 3, collection travaux et recherches, 153 p.

¹⁸⁸ Traduction libre : La création de sens a lieu tant au moment de la création du texte qu'au moment de sa lecture.

¹⁸⁹ Bansler J. P., Havn E., 2006, « Sensemaking in technology use-mediation: Adapting *groupware* technology in Organizations », *Computer Supported Cooperative Work*, 15, p. 55-91.

¹⁹⁰ Traduction libre : Mise en parenthèses

¹⁹¹ Traduction libre : Le concept de *sensemaking* est important car il souligne l'invention qui précède l'interprétation.

est « *an ongoing accomplishment that takes form when people make retrospective sense of the situations in which they find themselves and their creations*¹⁹² » (Weick, 1995 : 15).

Le processus de création de sens apparaît donc comme un processus cognitif. Il vise à élaborer des explications rendant compte de manière plausible des faits observés, des signaux faibles repérés. Il s'agit alors pour l'individu d'inventer des contextes au sein desquels ces indices font sens. Dans cette veine, Lorino¹⁹³ (2006 : 71) souligne que le mouvement abductif de la pensée se situe au cœur de la production de sens puisque l'abduction fait référence à un déplacement « latéral » de la pensée, d'une situation surprenante à une réalité plausible. En cela, il effectue un rapprochement entre le *sensemaking* et le raisonnement abductif décrit par Peirce¹⁹⁴, puis Koenig. « L'abduction est l'opération qui [...] permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Koenig, 1993, cité par David¹⁹⁵, 2006 : 252). Ainsi pour Weick, le *sensemaking* fonctionne comme une boucle : « *It is a continuous alternation between particulars and explanations, with each cycle giving added form and substance to the other. It is about building confidence as the particulars begin to cohere and as the explanation allow increasingly accurate deductions.*¹⁹⁶ » (Weick, 1995 : 133)

Weick détaille le processus de *sensemaking* en contexte informatisé comme un enchaînement de cinq activités (Weick¹⁹⁷, 1985) :

- la prise de connaissance (*effectuating*), c'est-à-dire les actions visant à tester ce qui se passe, à recueillir des informations (l'action est alors vue comme un stimulus de l'environnement) ;

¹⁹² Traduction libre : La réalité est un accomplissement en cours qui prend forme lorsque les gens donnent sens rétrospectivement aux situations dans lesquelles ils se trouvent et qu'ils contribuent à créer.

¹⁹³ Lorino P., 2006, « Les instruments, présence fantomatique dans l'œuvre de Karl E. Weick », in Autissier D., Bensebaa F. (dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise*, Economica, p. 51-73.

¹⁹⁴ Charles Sanders Peirce (1839-1914), sémiologue et philosophe.

¹⁹⁵ David A., 2006, « Sensemaking, outils de gestion et activités de conception : quatre rapprochements », in Autissier D., Bensebaa F., 2006, *op. cit.*, p.249-272.

¹⁹⁶ Traduction libre : C'est une alternance continue d'éléments particuliers et d'explications auquel chaque cycle donne forme et ajoute de la substance à l'autre. Cela concerne la construction de la confiance, qui se développe en même temps, que les éléments particuliers deviennent cohérents et que l'explication permet de faire des déductions de plus en plus précises.

¹⁹⁷ Weick K. E., 1985, « Cosmos vs. Chaos: Sense and Nonsense in Electronic Contexts », *Organizational Dynamics*, vol. 14, p. 50-64.

- la triangulation qui consiste en la convergence de données provenant de plusieurs sources ;
- l'affiliation, soit le partage et la négociation de sens dans les échanges avec les autres (la construction de sens est un processus social) ;
- la délibération, au sens du raisonnement individuel, qui édite la masse de données ;
- la consolidation (mise en contexte et en perspective) de ce qui a ainsi été appris .

4. Les sept propriétés du *sensemaking*

Pour Karl Weick, la construction de sens peut être comprise comme un processus ayant sept propriétés :

- il est ancré dans la construction de l'identité,
- il est rétrospectif,
- il promulgue des environnements sensés (*enactive of sensible environments*),
- il s'agit d'un processus social,
- il s'agit d'un processus toujours en cours,
- il met l'accent sur – et est conduit par - l'extraction d'indices,
- il est conduit par la recherche de plausibilité plutôt que de vérité.

Ces sept propriétés constituent un ensemble de lignes directrices permettant de comprendre ce qu'est le *sensemaking*, comment il fonctionne et comment il peut échouer. Nous reprenons maintenant ces propriétés afin de les expliciter.

4.1. En fonction de qui je suis, mon interprétation de la situation change

L'individu est un être pluriel – « *a parliament of selves*¹⁹⁸ » souligne Weick (1995 : 18) en reprenant les propos de George Herbert Mead – ce qui oriente son interprétation de la situation. « *The sensemaker is himself or herself an ongoing puzzle undergoing continual redefinition, coincident with presenting some self to others and trying to decide which self is appropriate*¹⁹⁹ » (Weick, 1995 : 20). Ce que la situation signifie pour l'individu est fonction du « soi » qu'il sélectionne dans l'éventail de « soi » qui lui sont ouverts. Ainsi, « *self, rather than*

¹⁹⁸ Traduction libre : Un parlement de « soi ».

¹⁹⁹ Traduction libre : Le producteur de sens est lui-même ou elle-même un puzzle toujours en cours, en continuelle redéfinition, et qui coïncide avec l'image qu'il veut donner aux autres en essayant de décider quel « soi » est approprié.

*the environment, may be the text in need of interpretation*²⁰⁰ » (Weick, 1995 : 23). Cette diversité de l'individu offre à la fois une richesse, puisque de multiples interprétations sont possibles, mais aussi un danger de dispersion. Or, il n'y a de « je » que face à autrui. Giroux²⁰¹ (2001 : 15) note que « l'identité suppose toujours la référence à l'autre pour se différencier ou se conformer, lui donner une bonne impression de soi ou encore s'en protéger ». Le *sensemaking* est donc un processus constitué dans les interactions. Pour Weick, l'établissement et le maintien de l'identité représente la préoccupation principale du processus de *sensemaking*. « Le *sensemaking* sert essentiellement à restaurer ou préserver une bonne image de soi, qui est au fondement de l'identité et de la capacité à agir. » (Vidaillet, 2006 : 117). C'est donc le fait de maintenir chez l'individu un sentiment de continuité identitaire, « la cohérence du soi » et l'image positive, malgré un environnement en mouvement perpétuel, qui est en jeu. La compréhension des situations s'avère secondaire par rapport à la nécessité de produire une explication plausible de ce qui se passe et qui soit conforme avec ce que l'individu souhaite être ou paraître face aux autres. Nous pouvons alors penser que la création de sens invite à une « relecture de soi » (Brown²⁰², 1994 : 276), entendue comme fruit d'une tension entre le soi dont on se souvient et celui qu'on voudrait être dans l'avenir. Par conséquent, la construction de sens fait le lien entre le passé et le futur, elle engage la mémoire et l'imagination. L'engagement selon Weick (1999 : 436) représente un investissement et un but qui permet aux individus de donner un sens aux choses, aux événements et aux personnes.

4.2. La création de sens comme reconstruction rétrospective du passé

L'expérience fournit l'information qui constitue le matériau de base à la réflexion productrice de sens. Ainsi le *sensemaking* est-il créateur de « facticité » puisqu'il s'agit d'isoler, de donner de l'ampleur, à des expériences pour construire des faits. En cela, il rend « *une réalité palpable, concrète, repérable par des faits* » (David, 2006 : 255). La signification doit en effet

²⁰⁰ Traduction libre : Ainsi le « soi », plutôt que l'environnement, peut être lu comme un texte nécessitant une interprétation.

²⁰¹ Giroux N., 2001, « La gestion discursive des paradoxes de l'identité », *Actes de la Xème Conférence de l'AIMS*, <http://www.strategie-aims.com>.

²⁰² Brown D. D., 1994, « Discursive Moments of Identification », *Current Perspectives in Social Theory*, 14, p. 269-292.

être signification de quelque chose. « *The creation of meaning is an attentional process, but it is attention to that which has already occurred*²⁰³ » (Weick, 1995 : 26). C'est pourquoi l'action précède souvent la réflexion, le sens étant attribué après l'action. La création de sens constitue davantage un processus rétrospectif, qui procède à une reconstruction du passé, laquelle s'inscrit dans l'ici et le maintenant ; c'est à partir des conditions actuelles que l'individu sélectionne les connaissances utiles à l'action dans l'immédiat. Ainsi, la signification est toujours construite dans le temps présent, qu'elle soit le fruit de l'imagination ou de l'expérience. Or, la réinterprétation du passé, basée sur la mémoire, est toujours sélective, ce qui facilite la construction d'une interprétation claire, ordonnée et plus rationnelle de la situation.

4.3. La construction de sens est un processus de mise en scène, d'*enactment*

Le terme « *enactment* » a pour signification « mise en actes » et peut se traduire par « mise en scène » et « mise en action ». Il peut également être traduit sous le nom d'activation (Koenig²⁰⁴, 1996) et renvoyer à l'idée de « faire-émerger » (Varela²⁰⁵, 1989 : 92).

Dans les travaux de Weick, l'éfaction doit être mise en relation avec le paradigme de l'interactionnisme symbolique : l'individu crée le monde et le monde le crée (Weick, 1995 : 34).

*« I use the word enactment to preserve the fact that, in organizational life, people often produce part of the environment they face (Pondy & Mitroff, 1979, p.17). I like the word because it suggests that there are close parallels between what legislators do and what managers do. Both groups construct reality through authoritative acts*²⁰⁶ » (Weick, 1995 : 30-31).

²⁰³ Traduction libre : La création de sens est un processus attentionnel mais qui porte sur des événements déjà passés.

²⁰⁴ Koenig G., 1996, « Karl E. WEICK », *Revue Française de Gestion*, 108, p. 57-70.

²⁰⁵ La théorie de l'éfaction chez Francisco Varela trouve son origine dans les travaux de la biologie évolutionnaire et la théorie de la complexité. Dans sa théorie de l'éfaction, Varela envisage l'éfaction comme l'idée de faire émerger des significations dans l'action / interaction : « La plus importante faculté de toute cognition vivante est de poser les questions pertinentes qui surgissent à chaque moment de notre vie. Elles ne sont pas prédéfinies mais enactées, on les fait-émerger sur un arrière plan, et les critères de pertinence sont dictés par notre sens commun, d'une manière toujours contextuelle » (Varela, 1996 : 91). Varela F. J., 1996, *Invitation aux sciences cognitives*, 2ème édition, Paris : Éditions du Seuil.

²⁰⁶ Traduction libre : J'utilise le mot éfaction pour préserver le fait que, dans la vie organisationnelle, les gens produisent souvent une part de l'environnement auquel ils font face. J'aime le mot parce qu'il suggère qu'il y a des parallèles étroits entre ce que le législateur fait et ce que le manager fait. Les deux construisent la réalité à travers des actes autoritaires.

L'énaction consiste donc en la création d'un flux d'événements à partir d'un acte autoritaire ayant pour but d'auto-promulguer une nouvelle réalité. Ainsi le *sensemaking* est induit par les changements dans l'environnement (les actes autoritaires) qui constituent des discontinuités dans l'organisation. Celles-ci constituent des données brutes auxquelles un sens doit être attribué.

« *Enactment is both the process of making ideas, structures, and visions real by acting upon them and the outcome of this process, 'an enacted environment' (Weick, 1988). It reverses the idea of implementation – which is the putting of a plan into operation – by showing that people are able to act as if their ideas were already implemented. It exchanges the idea of environment as given for the one as constructed*²⁰⁷ »²⁰⁸.

4.4. La dimension sociale et organisationnelle

L'homme est un être social. Le comportement d'un individu dépend du comportement des autres, que ceux-ci soient physiquement présents ou imaginés. « Interaction » et « action collective » sont deux termes phares de la théorie du *sensemaking*, c'est pourquoi la communication y détient une place centrale, que ce soit à travers les paroles, les discours, les conversations ou les comportements (Weick, 1995 : 41). En effet, c'est de l'interaction entre les membres de l'organisation qu'émerge le sens ; la création de sens se révélant comme une condition *sine qua non* de l'agir ensemble qui constitue le fondement même des entreprises. Les acteurs parfois dispersés possèdent des informations parcellaires sur ce qui se passe. C'est pourquoi la compréhension de la situation peut être assimilée à la réalisation collective d'un puzzle dans lequel plusieurs pièces sont manquantes. Dans cette perspective, il importe de prêter attention aux différents moyens de coordination et modes de fonctionnement génériques qui permettent de créer de la cohérence, tels que les stéréotypes, les rôles, les modèles, les outils, les normes d'action et les stratégies fondées sur l'expérience, autrement dit tout ce qui est mis en place dans les entreprises pour faciliter la construction collective de sens et que Weick (citant Miller D., 1993) nomme une « *architecture of simplicity* » (Weick, 1995 : 42). Cet ensemble forme le cadre structurel de la création de sens par les acteurs, c'est une forme de « subjectivité générique » (Lorino, 2006 : 56).

²⁰⁷ Traduction libre : L'énaction est à la fois, le processus de création des idées, des structures et de visions qui deviennent réelles à travers l'action, et le résultat de ce processus : un environnement énéacté. Cela renverse l'idée d'implémentation – en tant que mise en action d'un plan - en montrant que les gens sont capables d'agir comme si leurs idées étaient déjà implémentées. Cela transforme l'idée d'un environnement « donné » pour un environnement « construit ».

²⁰⁸ Czarniawska B., 2005, « Karl Weick: concepts, style and reflection », *The Editorial Board of the Sociological Review*, Published by Blackwell Publishing Ltd, p. 267-278.

Wenger²⁰⁹, en faisant référence aux « négociations de significations » (*negociation of meaning*) pour présenter les échanges qui se déroulent en situation et qui impliquent le langage, mais aussi des conventions, souligne l'importance de l'expérience relative à l'action collective, comme ciment du collectif et facilitateur du *sensemaking*. En effet, ce qui est en jeu à travers les « négociations de signification » n'est pas tant la création d'une signification partagée que le partage de l'expérience de l'action collective.

4.5. La création de sens est un processus en cours

Le *sensemaking* est un processus sans début ni fin ; il est toujours « en cours ». « *People are always in the middle of things, which become things, only when those same people focus on the past from some point beyond it* ²¹⁰ » (Weick, 1995 : 43). Ainsi, les individus participent à la création de leur environnement par leur présence car « le courant d'événements dans lequel l'individu est plongé existe indépendamment de lui. [...] Il y est plongé et il ne peut s'en abstraire » (Rojot et Wacheux²¹¹, 2006 : 132). Les individus sont indifférents à ce flot d'événements au sein duquel se nouent leurs projets. Tant que le flux ne s'interrompt pas, ils n'y prêtent pas attention, mais une fois interrompu, il devient alors davantage visible provoquant ainsi des réponses chargées d'émotions, une vision désenchantée du monde. Les émotions jouent un rôle de rappel d'événements passés ayant provoqué les mêmes émotions que ce que l'individu est en train de vivre aujourd'hui. En ce sens, les émotions jouent un rôle important dans le processus de *sensemaking*.

²⁰⁹ Wenger E., 1998, *op. cit.*

²¹⁰ Traduction libre : Les gens sont toujours au milieu des choses, lesquelles deviennent choses seulement lorsque ces mêmes gens appréhendent le passé à partir d'un point postérieur.

²¹¹ Rojot J., Wacheux F., 2006, « Karl E. Weick, théoricien subtil de la complexité : espace, temps et interactions », in Autissier D., Bensebaa F. (dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise*, Economica, p. 127-133.

4.6. Un processus sélectif

Le processus de *sensemaking* met l'accent sur – et est conduit par – l'extraction d'indices (information, expériences...). En cela il a trait à des activités de recherche, de repérage, de filtrage, de classification, d'indexation.

4.7. Une recherche de plausibilité

La cohérence, l'enchaînement logique, le caractère raisonnable et la plausibilité sont des conditions nécessaires en matière de création de sens. Comme le résume Weick (1995 : 61) : « *what is necessary in sensemaking is a good story*²¹² ». Une bonne histoire est celle qui rassemble des éléments disparates et qui fournit un guide pour l'action. Elle doit donc être à la fois crédible et socialement acceptable.

Au terme de cette revue de la théorie du *sensemaking*, nous pouvons en dégager les principales forces et limites.

5. Principales forces et limites de la théorie du *sensemaking*

Les forces principales des travaux de Weick résident dans sa nouvelle conception de l'organisation et la vision alternative qu'il propose. « En insistant sur l'organisant plutôt que sur l'organisé, sur les processus d'élaboration du sens plutôt que sur l'efficacité productive, Karl E. Weick initie une véritable révolution » (Koenig, 2006 : 9). Aussi s'inscrit-il en rupture avec le paradigme décisionnel et invite à s'engager dans le paradigme actionnel²¹³, il écarte les modèles rationalistes et prône l'improvisation²¹⁴. Ce nouveau paradigme permet notamment de repenser

²¹² Traduction libre : Ce qui est nécessaire dans le *sensemaking* c'est une bonne histoire.

²¹³ Voir : Vernant D., 2005, « Le paradigme actionnel en philosophie du langage », in Lorino P., Teulier R. (dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris : La Découverte, p. 25-53.

²¹⁴ Voir : Weick K. E., 1998, « Improvisation as a mindset for organizational analysis », *Organization Science*, 9, vol. 5, p. 543-555.

les liens entre communication et organisation, en envisageant la communication comme produisant l'organisation. Il ne s'agit donc plus de s'interroger sur la place de la communication *dans* les organisations mais sur la manière par laquelle la communication participe à la formation et actualise en permanence une « grammaire organisationnelle », entendue comme « une grammaire validée par des consensus transitoires et évolutifs pour faire face au caractère équivoque des situations au travers de comportements interdépendants » (Mayère²¹⁵, 2009 : 3, reprenant les propos de Weick, 1979 et Czarniawska, 2008).

Différentes limites peuvent toutefois être formulées à l'égard des travaux de Weick sur le *sensemaking*. Notamment, nous pouvons pointer le fait qu'il approfondit assez peu la question du pouvoir pourtant omniprésente en filigrane dans ses écrits, en particulier lorsqu'il s'intéresse aux rôles et capacités du « *leader* ». Par ailleurs, la deuxième limite que nous entrevoyons concerne son absence d'intérêt pour le fonctionnement ordinaire de l'entreprise et le flux quotidien de travail. En effet, Weick privilégie les situations de rupture dans lesquelles les routines ne sont plus opérantes. L'activité concrète dans un flux « normal » de travail n'est envisagée que sous l'angle de la vigilance nécessaire à avoir dans les situations à risque, se présentant dans les organisations hautement fiables. Ainsi, l'activité ordinaire des pilotes par exemple constitue l'un de ses domaines d'étude. Son positionnement relativement éloigné des travaux mobilisant la théorie de l'activité peut sembler curieux lorsque l'on sait que Weick place l'action au cœur de ses réflexions. En fait, il semblerait que « le mot action désigne chez lui le comportement en dehors de l'activité, lorsque l'acteur est arraché à son activité par des événements particuliers » (Lorino, 2006 : 67). Activités et actions ne sont ainsi pas placées sur le même plan. Le dernier aspect que nous souhaitons souligner en tant que limite de cette théorie concerne sa façon d'appréhender les objets, qui pourtant peuplent les écrits de Weick, qu'il s'agisse de plans, d'histoires ou d'ordinateurs. La matérialité des objets l'intéresse peu. Il ne les appréhende qu'en tant qu'artefacts vecteurs de sens, « mais pas dans leur opacité intrinsèque d'objets » (Lorino, 2006 : 59). Pour lui, les outils revêtent une importance car ils contribuent à la coordination en tant que langage commun, « illusion commune » (Lorino, 2006 : 55).

²¹⁵ Mayère A., 2009, « Communication et organisation : un chantier de recherche en fort développement », *Actes du colloque Nouvelles tendances en communication organisationnelle*, 77^e Congrès de l'ACFAS, Ottawa, 6 p.

Chapitre 3 :

Pour un rapprochement de la théorie de la traduction et de la théorie du *sensemaking*

Nous envisageons la théorie de la traduction et la théorie du *sensemaking* comme complémentaires et pouvant être rapprochées autour de cinq points principaux : leur inscription dans une épistémologie socio-constructionniste, leur lecture processuelle du changement, leur positionnement qui permet de dépasser la dichotomie macro/micro, leur focus sur un acteur-clé, le *manager* en tant que traducteur et producteur de sens, et enfin leur référence à la notion de manipulation.

1. L'inscription dans une épistémologie socio-constructionniste

En focalisant l'attention sur l'interaction, le collectif et le processus de construction sociale, Weick, comme Akrich, Callon et Latour s'inscrivent dans une même lignée. Ces auteurs se questionnent sur les processus par lesquels, dans leurs interactions, les membres d'un groupe parviennent à construire un collectif organisé dépassant les limites de l'interaction (Giroux, 2006 : 31). Giroux (*ibid.*) souligne que ce positionnement relève d'une épistémologie dite socio-constructionniste ou processuelle. Le constructionnisme social constitue un courant spécifique dans le champ de la psychothérapie. Il se nourrit des travaux de Watzlawick²¹⁶, mais aussi

²¹⁶ Paul Watzlawick (1921-2007), est membre fondateur de l'école de Palo Alto. Ses travaux dans les domaines de la communication, de la psychothérapie et la thérapie familiale connaissent aujourd'hui différentes formes d'application notamment en matière de conduite du changement dans les entreprises. La mobilisation de l'approche systémique et de la thérapie brève constituent en effet une l'une des manières possibles pour intervenir en contexte organisationnel.

Wittgenstein²¹⁷ et Austin²¹⁸. Le constructionnisme social met l'accent sur le rôle du langage dans le construction du monde.

« Le langage lui-même est conçu, dans cette perspective, non comme un instrument de description, mais comme une pratique sociale à part entière, donc comme une activité orientée vers la production d'effets sociaux : nos descriptions les plus neutres possèdent toujours ce qu'Austin (1970) appelait une force perlocutoire » (Eraly²¹⁹, 2007 : 4).

Plus précisément, le constructionnisme social postule que la parole et la pensée se forment ensemble dans le langage et l'interaction. Il s'avère nécessaire de le distinguer clairement du constructivisme (Gavillet²²⁰, 2004 : 154). Pour Eraly (2007 : 4), dans le cas du constructivisme, la réalité est construite par l'esprit humain ; alors que dans le courant du constructionnisme social, « la réalité, en ce compris l'esprit lui-même, se construit par le langage et l'interaction ». Dans la perspective constructionniste, « tout ce que nous tenons pour réel [...] est vu comme le produit d'une relation humaine » (Gergen²²¹, 1996 : 13), ce qui revient à remettre en question la notion d'objectivité.

2. Une lecture processuelle du changement

Notre double cadre théorique fournit une contribution pour la compréhension des processus de changement, puisque les deux théories convoquées s'intéressent aux processus de transformation des organisations. En effet, concernant la théorie de la traduction, Amblard rappelle :

« Si les deux auteurs ne placent pas au centre de leurs préoccupations l'entreprise ou l'organisation, leur préférant une réflexion d'ensemble sur l'émergence des faits scientifiques et des réseaux qui les portent, ils n'en suggèrent pas moins une théorie permettant de lire les systèmes d'action organisés » (Amblard, 1996 : 128).

²¹⁷ Ludwig Wittgenstein (1889-1951), philosophe, est reconnu pour ses apports en philosophie du langage.

²¹⁸ John L. Austin (1911-1960), philosophe, a mis en avant l'idée que « dire, c'est faire » et qui se situe au cœur du constructionnisme social.

²¹⁹ Eraly A., 2007, « Quand la description devient l'explication. L'intervention à l'épreuve du constructionnisme social », *PTO*, vol. 4, 13, 13 p.

²²⁰ Gavillet I., 2004, « Pour un usage modéré du constructivisme en Sciences de l'Information et de la Communication », *Questions de communication*, 6, p. 135-158.

²²¹ Gergen K., 1996, « Le soi en question : assemblage et voix multiples. Dialogue entre Kenneth Gergen et Mony Elkaïm », *Résonances*, 9, p. 12-27.

Différents auteurs mobilisent cette théorie, dans une visée opérationnelle, pour la conduite de projets de changement. Doorewaard et Van Bijsterveld²²² (2001), ainsi que Rorive²²³ (2003) s'inscrivent dans cette veine et proposent des méthodologies pour la conduite du changement par la théorie de la traduction.

La théorie du *sensemaking* est, quant à elle, de plus en plus fréquemment mobilisée dans le cadre d'études sur le changement organisationnel (Rouleau²²⁴, 2005 ; Giroux, 1990 ; Giroux et Demers, 1998) et notamment les travaux qui s'inscrivent dans une perspective micro-processuelle. Ce courant, nommé « ontologie du *becoming*²²⁵ », formule l'idée que le changement n'est pas un accident, il est présent de manière continue dans les entreprises, que ce soit sous forme d'adaptation ou d'ajustement. Weick étudie alors les interactions créant des « microstabilités », des consensus transitoires, en situation de changement. En constituant des états provisoirement stables obtenus dans et par les interactions, les traductions, telles qu'envisagées par Callon et Latour, se rapprochent ainsi des consensus transitoires repérés par Weick. La notion d'interaction est centrale dans les deux théories. En effet, la théorie de la traduction vise à « décrire les réseaux socio-techniques au niveau des interactions dynamiques entre acteurs, à partir de l'analyse des négociations encore qualifiées d'opérations de traduction » (Bardini²²⁶, 1996 : 133). Ainsi, une traduction d'un projet de changement en contexte organisationnel consiste en la formulation d'une interprétation possible et plausible de ce projet aux yeux des acteurs concernés. La traduction est donc ce qui permet de passer, par un processus de création de sens, d'une réalité construite socialement à une autre. L'accent est mis ici sur le caractère collectif, participatif et sur les processus sociaux à l'œuvre dans une traduction. La notion de créativité, relayée par l'emploi de jeux de langages et de métaphores s'avère centrale et permet d'insister sur la dimension discursive de toute activité managériale.

²²² Doorewaard H., Van Bijsterveld M., 2001, *op. cit.*

²²³ Rorive B., 2003, *E-projets : la conduite du changement par la traduction*, Éditions ANACT, 36 p.

²²⁴ Rouleau L., 2005, « Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day », *Journal of Management Studies*, vol. 42, 7, p. 1413-1441.

²²⁵ Ontology of becoming « emphasizes a transient, ephemeral and emergent reality. From this thought style, reality is deemed to be continuously in flux and transformation and hence unrepresentable in any static sense », Chia R., 1995, *Organization Studies*, vol. 16, 4, p. 579.

²²⁶ Bardini T., 1996, *op. cit.*

La chaîne processuelle du *sensemaking* (action, interprétation, interaction, création de sens, action de changement, justification) rappelle le modèle de la traduction : invention, analyse du contexte, problématisation, enrôlement et solidification. La création de sens et la traduction sont deux processus sociaux fondés sur les notions d'action et d'interactions, et dans lesquels le langage joue un rôle de premier plan. Ainsi, comme dans la théorie de la traduction, la création de sens repose sur une invention, puis sur une recherche de consolidation et de stabilisation. Pour Weick, « *the inventor has to put something there, or consolidate what is there, or poke around to see what might be there, or orchestrate some kind of agreement about what is there*²²⁷ » (Weick, 1995 : 163). Ce qui se dégage de ces deux théories, c'est précisément leur caractère processuel.

3. Le dépassement de la dichotomie macro/micro

En invitant les chercheurs à reconsidérer le champ d'étude des usages des TIC, Serge Proulx²²⁸ (2001) mentionne la nécessité de penser autrement les relations macro/micro afin de dépasser une dichotomie épistémologique stérile. C'est précisément cet objectif et notre inscription dans une perspective processuelle qui motivent notre choix d'associer deux référents théoriques complémentaires, la théorie de la traduction et la théorie du *sensemaking*.

Dans l'article « Redéfinir le lien social : des babouins aux humains²²⁹ », Latour et Strum questionnent le recours à un cadre d'analyse traditionnel, qu'ils nomment le modèle ostensif et qui positionne la notion de société en tant que « vaste entité » appréhendable à deux niveaux : le niveau « micro », celui des acteurs, des membres, des participants, et le niveau « macro », celui de la société entendue comme un tout. Selon les auteurs, avec les nouvelles études telles que la théorie de la traduction, les distinctions conventionnelles entre les niveaux micro et macro sont apparues moins évidentes et il est devenu plus difficile d'accepter une définition traditionnelle de la société. Celle-ci est désormais perçue comme une construction ou une performance continue, accomplie par des êtres sociaux actifs qui passent d'un niveau à l'autre au cours de leur travail. Ils formulent donc la proposition d'un modèle performatif, dans lequel « la société est construite à travers les nombreux efforts qui sont faits pour la définir ». Le réseau et sa

²²⁷ Traduction libre : L'inventeur doit créer quelque chose ou consolider ce qui est là, ou tenter de voir ce qui pourrait être là ou orchestrer une sorte d'accord entre ce qui est là.

²²⁸ Proulx S., 2001, *op. cit.*

²²⁹ Strum S., Latour B., 2006, « Redéfinir le lien social: des babouins aux humains » in Akrich M., Callon M., Latour B., 2006, *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Presses de l'École des Mines de Paris, p. 71-86.

construction à travers des rapports de force devient ainsi l'unité d'analyse pertinente permettant de comprendre comment se créent des microacteurs et des macroacteurs²³⁰. Dans la perspective de Karl E. Weick, nous avons affaire à des acteurs qui construisent en permanence, par un effort collectif de création de sens, ce qu'est la société. En cela Weick s'inscrit dans le modèle performatif décrit par Latour et Strum, et les processus de création de sens (en tant qu'efforts) apparaissent bien présents dans la construction des réseaux. Pour Weick, le niveau d'analyse pertinent est celui des interactions. Pour autant, il rappelle que :

« Cela ne signifie pas que les interactions sociales sont locales, en quelque sorte une auto-production indépendante de tout cadre [...]. Les significations que les acteurs co-construisent ne sont pas auto-crées. La micro-analyse ne va pas sans des macro-inputs. Comme Mead le signifiait déjà, les gens emportent une tranche de société dans leur tête. Mais pour reconnaître cette tranche, il faut aussi reconnaître le fait qu'elle est réalisée, rendue visible et mise en forme dans le discours » (Weick²³¹, 1990 : 583).

4. Le *manager* comme traducteur et producteur de sens

Le *manager*, quel que soit son positionnement hiérarchique, se situe au cœur des processus de changement et joue par conséquent un rôle de producteur de sens, à la fois vis-à-vis de sa hiérarchie (siège, direction...), de ses subordonnés et d'autres parties-prenantes, telles que les clients par exemples mais aussi les concurrents ou les fournisseurs. Maillon de la ligne hiérarchique, le *manager* participe à l'élaboration de la stratégie (entendue ici comme contenu en construction), il se trouve en position de lui donner un sens au quotidien, de la mettre en scène, d'enrôler ou plutôt de favoriser l'engagement des acteurs. Il s'agit de lui donner un sens, pour lui-même d'une part, afin de préserver son positionnement, et pour ses subordonnés ou autres acteurs externes d'autre part. C'est pourquoi Gioia opère une distinction entre les processus interreliés de « *sensemaking* » et « *sensegiving* ».

« *Sensemaking has to do with the way managers understand, interpret, and create sense for themselves based on the information surrounding the strategic change. Sensegiving is concerned with their attempts to*

²³⁰ Callon M., Latour B., 2006, « Le grand Léviathan s'approprié-t-il ? » in Akrich M., Callon M., Latour B., 2006, *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Presses de l'École des Mines de Paris, 2006, p. 11-32.

²³¹ Weick K. E., 1990, « The vulnerable System: an Analysis of the Tenerife Air Disaster », *Journal of Management*, vol. 16, p. 571-593.

*influence the outcome, to communicate their thoughts about the change to others, and to gain their support*²³²» (Rouleau²³³, 2005 : 1415).

Cette définition permet un rapprochement entre le « traducteur » et le « *sensegiver* ».

Weick souligne l'importance de la stratégie dans le processus de création de sens comme cadre qui permet de réduire l'ambiguïté. « *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*²³⁴ » (Weick, 1995 : 4). Le *manager* est donc à la fois auteur, lecteur, metteur en scène et traducteur. Cette relation entre le *manager* et ses subordonnés s'avère déterminante. Selon Westley²³⁵ (1990), « c'est dans le contexte de l'échange entre supérieur et subordonné que se fait l'appropriation de la nouvelle stratégie ». Le *manager* doit également rendre des comptes à sa hiérarchie. Là encore, il s'agit d'un processus de création de sens puisque le *manager* cherche à mettre en scène un sens plausible de la situation qui ne lui soit pas trop défavorable.

Le *manager* face à l'ambiguïté des situations qui l'entourent (Laroche²³⁶, 2006 : 99) et de par sa position hiérarchique, se trouve en permanence confronté à la nécessité de poser des problèmes.

« Dans la pratique du monde réel, les problèmes ne se présentent pas d'eux-mêmes au professionnel comme des données. Ils doivent être construits à partir des matériaux de situations problématiques qui sont curieux, troublants et incertains. Pour transformer une situation problématique en problème, un professionnel doit effectuer un certain travail. Il doit donner du sens à une situation incertaine qui, initialement, n'en a pas » (Weick, 1995).

En définissant le sens qu'il convient de donner aux situations, en prenant en compte les intérêts des uns et des autres, le *manager* traduit, formule les problèmes, et cette formulation se

²³² Traduction libre : Le *sensemaking* a trait à la manière par laquelle les managers comprennent, interprètent, créent du sens pour eux-mêmes en se fondant sur l'information concernant le changement stratégique. Le *sensegiving* a trait aux tentatives d'influencer le résultat, de communiquer aux autres leurs pensées sur le changement et d'obtenir leur soutien.

²³³ Rouleau L., 2005, *op. cit.*

²³⁴ Traduction libre : Les gens utilisent la stratégie comme un cadre qui implique la recherche d'information, la production, la synthèse, la manipulation et la diffusion d'information de manière à donner une signification, fournir un but et une direction à l'organisation.

²³⁵ Westley F. R., 1990, « Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion », *Strategy Management Journal*, Vol. 1, 5, p. 337-351.

²³⁶ Laroche H., 2006, « Karl E. Weick et les managers : advertance et jugement dans l'action managériale », in Autissier D., Bensebaa F. (dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise*, Economica, p. 97-110.

révèle cruciale dans les processus de transformation des organisations. Le centrage sur le rôle du *manager* en tant que producteur de sens et traducteur met en lumière les contraintes qui pèsent sur lui comme la nécessité de justifier en permanence ses actions. « *Sensemaking is important in organizations, not because people necessarily have an inherent need to make sense of activities, but rather because their organizational environment demands and constrains meaningful, justifiable behaviors*²³⁷ » (Weick²³⁸, 1990).

5. Traduction et *sensemaking* comme manipulation

Les notions d'acteur stratégique et d'environnement sont présentes aussi bien dans la théorie de la traduction que dans la théorie du *sensemaking*. C'est d'ailleurs *via* ces deux notions que nous voyons une proximité entre la traduction et la création de sens comme manipulation²³⁹. Pour Flichy, (2003 : 100/101), l'acteur stratégique de la théorie de la traduction se situe dans un monde guerrier et ses pratiques relèvent d'une « capacité manœuvrière » ; en témoignent les propos suivant de Akrich, Callon et Latour :

- « Par traduction, on entend l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce à quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force : « vos intérêts sont les nôtres », « fais ce que je veux », « vous ne pouvez réussir sans passer par moi ». Dès qu'un acteur dit « nous », voici qu'il traduit d'autres acteurs en une seule volonté dont il devient l'âme ou le porte-parole. Il se met à agir pour plusieurs et non plus pour un seul. Il gagne de la force. Il grandit » (Callon et Latour²⁴⁰, 2006 : 13).
- « Le doute, la confiance, puis la gratitude et l'admiration, ou au contraire la suspicion, la défiance et bientôt la haine, sont au cœur de l'innovation. (...) Innover c'est jouer des homes contre d'autres homes, c'est-à-dire récuser certaines analyses révisions pour en accepter d'autres, que l'enjeu soit de prévoir une réaction chimique ou la réaction d'un marché²⁴¹ » (Akrich, Callon et Latour²⁴², 1988 : 27).

²³⁷ Traduction libre : Le *sensemaking* est important dans les organisations, non pas parce que les gens ont un besoin inhérent de donner sens à leurs activités, mais plutôt parce que l'environnement organisationnel impose des comportements justifiables et sensés.

²³⁸ Weick K. E., Sandelands L., 1990, « Social Behavior in Organizational Studies », *Journal for the Theory of Social Behaviour*, p. 322-345.

²³⁹ Le terme « manipulation » est employé par Weick dans ses écrits de façon non péjorative et découle directement de sa posture épistémologique. L'individu en agissant manipule son environnement.

²⁴⁰ Callon M., Latour B., 2006, « Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? », *op. cit.*

²⁴¹ Traduction libre : le doute, la confiance, puis la gratitude et l'admiration ou au contraire la suspicion, la défense ou même la haine sont au cœur de l'innovation. Innover c'est dresser des hommes contre d'autres.

Par ses actions, l'acteur stratégique cherche à forger un environnement adéquat à l'innovation – « un projet technique n'est pas dans un contexte, il se donne un contexte » (Latour²⁴³, 1992 : 115) – tout en ayant conscience qu'il existe des éléments auxquels il ne peut pas s'adapter. L'acteur stratégique « agit et il est agi » (Flichy, 2003 : 103), c'est le principe de l'énaction. Il n'est donc pas étonnant de retrouver une idée similaire dans les travaux de Weick qui considère les « *top managers* » comme des manipulateurs de l'environnement organisationnel comprenant les clients, les employés, les acteurs politiques, etc.

« *Processes by which an organization impresses itself into its environment can be called manipulative. The manipulation processes include constructing desirable niches and negotiating domains, forming coalitions, educating clients and employees, advertising to potential clients and customers, and resolving conflicts*²⁴⁴ » (Weick, 1995 : 165).

Cet effort de conviction, de manipulation repose sur un travail d'argumentation, procédé central dans les deux théories que nous mobilisons. Weick (1995 : 137) présente « *arguing as a vehicle for sensemaking*²⁴⁵ » et l'argument à la fois comme « *any piece of reasoned discourse* » et un point d'appui dans « *a dispute between people* ». L'argument constitue donc un élément d'une controverse.

La combinaison de ces deux cadres théoriques s'appuie sur l'articulation de deux processus : la traduction et la création de sens. La théorie de la traduction, par la mise en avant des notions de réseau et d'influence, enrichit la théorie du *sensemaking*, qu'elle éclaire par la dimension politique des jeux d'acteurs. De son côté, la théorie du *sensemaking* enrichit la théorie de la traduction par sa conception de l'acteur « humain », la mise en lumière des interactions entre niveau individuel et niveau collectif et par une prise en compte des processus cognitifs à l'œuvre.

²⁴² Akrich M., Callon M., Latour B., 1988, « À quoi tient le succès des innovations ? Partie 2 : Le choix des porte-parole », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, 12, p. 14-29.

²⁴³ Latour B., 1992, *op. cit.*

²⁴⁴ Traduction libre : Les processus par lesquels une organisation s'ancre dans son environnement peuvent être qualifiés de manipulateurs. Les processus de manipulation incluent de construire des niches convoitées, de négocier des domaines, de former des coalitions, d'éduquer des clients et des employés, de promouvoir auprès des clients et des utilisateurs potentiels et résoudre des conflits.

²⁴⁵ Traduction libre : Weick présente l'argumentation comme un véhicule du *sensemaking* et l'argument comme l'une des parties d'un discours raisonné et un point d'appui dans un conflit opposant différentes personnes.

Intéressons-nous maintenant au *groupware*, un outil équivoque, porteur de sens multiples.

Chapitre 4 :

Le groupware, un outil porteur de sens

Les outils sont porteurs de sens. « Ils autorisent ou contraignent l'action, ils s'inscrivent dans des généalogies, ils incarnent des décisions stratégiques, traduisent des façons de voir » (David, 2006 : 250). En cela, l'outil que nous cherchons à appréhender dans notre recherche, le *groupware*, ne peut être considéré comme transparent. Nous pensons en effet que ces outils possèdent à la fois une dimension structurante, symbolique (emblème de pouvoir ou signe distinctif par exemple), dont il apparaît nécessaire de tenir compte lorsque l'on s'intéresse aux processus d'appropriation qui l'entourent. Ce chapitre est structuré autour de deux points. Le premier consiste à préciser le point de vue que nous adoptons pour considérer les TIC. Le second est quant à lui consacré au *groupware*, notamment à sa généalogie et ses fonctionnalités.

1. Comment appréhender les TIC ?

« Pour bien parler des techniques, il faut les connaître » disait Marcel Mauss²⁴⁶ (1948 : 71). Pour rebondir sur cette formule, attachons-nous maintenant à préciser le point de vue que nous adoptons pour considérer les TIC, tels que peuvent l'être les *groupwares*. Dans ce chapitre, nous proposons d'appréhender les TIC à travers quatre dimensions. Nous les voyons comme des artefacts cognitifs structurants, des constructions sociales, des « machines » à réguler et des innovations organisationnelles.

²⁴⁶ Mauss M., 1948, « Le travail et les techniques », *Journal de psychologie*, Paris : PUF, p. 71-78. En ligne, consulté le 8 juin 2009 : http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=RDM_023_0434

1.1. Un artefact cognitif structurant

Les TIC en tant qu'objet technique sont le produit de l'action humaine. En ce sens, elles peuvent être considérées comme des artefacts : « *the technology as artifact (the bundle of material and symbol properties packaged in some socially recognizable form, e.g., hardware, software, techniques); and the use of technology, or what people actually do with the technological artifact in their recurrent, situated practices*²⁴⁷ » (Orlikowski, 2000 : 404²⁴⁸). Pour Norman (1993), « un artefact cognitif est un outil artificiel conçu pour conserver, exposer et traiter l'information dans le but de satisfaire une fonction représentationnelle » (Norman, 1993 : 18²⁴⁹) ; un exemple pourrait être une carte géographique. L'artefact constitue ainsi un outil, un instrument ou un dispositif artificiel qui permet d'amplifier les capacités humaines et donc d'alléger l'effort cognitif, tel que l'effort de mémorisation par exemple. À la suite de Bernard Miège, soulignons que dans les situations collectives de travail, les artefacts sont finalisés principalement afin d'accéder à une cognition différente de la cognition individuelle, d'arriver à une métaconnaissance sur un objet (Miège²⁵⁰, 2003 : 178). En cela, les TIC telles que les *groupwares*, pensées en tant qu'artefact (Rabardel, 1995²⁵¹), doivent être envisagées dans la perspective de la cognition distribuée, qui postule que la cognition ne doit pas être définie comme la propriété de l'esprit individuel, mais comme la propriété d'un réseau ou d'un système comprenant l'individu et les composantes physiques de l'environnement. Outre le fait d'amplifier la cognition humaine, Hutchins souligne leur contribution à sélectionner les capacités cognitives à mettre en œuvre (cité par Quéré, 1997²⁵²). Plus qu'une prothèse (Perriault, 1989 : 229), l'artefact devient alors un véritable partenaire dans l'activité cognitive de celui qui l'utilise. Aussi, Quéré citant les propos de Hutchins, évoque-t-il, dans une posture critique, l'idée

²⁴⁷ Traduction libre : la technologie comme artefact (l'ensemble des propriétés matérielles et symboliques présentées sous une forme socialement reconnaissable, par exemple matériel informatique, logiciel, techniques) et l'usage de la technologie ou ce que les gens font effectivement avec des artefacts technologiques dans leurs pratiques récurrentes et situées.

²⁴⁸ Orlikowski W. J., 2000, *op. cit.*

²⁴⁹ Norman D. A., 1993, « Les artefacts cognitifs », *Raisons Pratiques*, 4, p. 15-34 (extraits traduits de : Norman D. A., 1991, « Cognitive Artefacts », in Carroll, J.M. (eds), *Designing Interaction : Psychology at the Human - Computer Interaction*, Cambridge, Cambridge University Press).

²⁵⁰ Miège B., 2003, *Communication personnes systèmes informationnels*, Paris : Lavoisier, 196 p.

²⁵¹ Rabardel P., 1995, *Les hommes et les technologies, approche cognitive des instruments contemporains*, Paris : Armand Colin, 239 p.

²⁵² Quéré L., 1997, « La situation toujours négligée ? », *Réseaux*, 85, CENT, p. 163-192.

« d'agentivité » de l'artefact selon laquelle celui-ci aurait la capacité d'agir et de faire agir²⁵³, obtenant ainsi un statut non différent²⁵⁴ de celui de l'agent lui-même puisque l'artefact peut être vu comme « *l'un des nombreux éléments structurels mis en coordination dans la réalisation de la tâche* » (Quéré, 1997). L'artefact est donc vu ici comme jouant un rôle dans l'organisation de la pensée, des stratégies, et de l'activité.

Par ailleurs, les TIC en tant qu'objet technique orientent une distribution des rôles des acteurs qui gravitent autour d'elles. Ainsi, « l'objet technique installe une certaine répartition des compétences entre divers éléments ou acteurs, à commencer par lui-même et son utilisateur, mais aussi avec les dépanneurs, les installateurs, les gestionnaires, ou d'autres dispositifs techniques (téléviseur, chaîne hifi, réseau électrique), et que, ce faisant, il définit un scénario d'interaction entre ces différents éléments » (Akrich et Boullier, 1991 : 116²⁵⁵). L'objet technique peut ainsi être vu sous l'angle de sa fonction de médiation entre l'utilisateur et son environnement (Akrich, 1993²⁵⁶), mais aussi à travers sa fonction de régulation. L'accent est mis ici sur le caractère normatif²⁵⁷ et structurant de l'objet technique, lequel résulte de choix, donc de négociations quant à la façon d'appréhender la réalité. Il tend alors à refléter les croyances et objectifs de ses concepteurs. « Les appareils véhiculent, pour la plupart, le dispositif d'emploi dans lequel ils s'insèrent, même s'il n'est pas visible » (Perriault, 1989 : 61). Dans la foulée du paradigme de la traduction, les objets quotidiens reposent sur un entremêlement de la technique et du social. En effet, la conception d'un bien, d'une technique, nécessite d'enrôler différents acteurs, porteurs de valeurs, et d'opérer des alliances. L'objet technique est appréhendé comme une suite de compromis entre acteurs sociaux porteurs d'un projet social inscrit dans leurs propositions techniques (Chambat²⁵⁸, 1994 : 257).

²⁵³ Dans cette veine, Devèze considère le *groupware* comme un artefact thérapeutique. Voir : 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, *La fin du groupware ?*, Paris : L'Harmattan, 226 p.

²⁵⁴ Cette idée témoigne des liens existants entre l'école de la cognition distribuée et l'école de la traduction.

²⁵⁵ Akrich M., Boullier D., 1991, « Le mode d'emploi : genèse, forme et usage », in Chevallier D. (dir.), *Savoir faire et pouvoir transmettre*, Collection Ethnologie de la France, Cahier n°6, Paris : Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, p. 113-131.

²⁵⁶ Akrich M., 1993, « Les formes de la médiation technique », *Réseaux*, 60, CENT, p. 87-98.

²⁵⁷ Alsène fait référence au « design organisationnel implicite » pour évoquer la traduction concrète de la logique organisationnelle portée par l'objet technique. Voir : Alsène E., 1990, *op. cit.*

²⁵⁸ Chambat P., 1994, « Usages des technologies de l'information et de la communication (TIC) : évolution des problématiques », *Technologies de l'Information et Société*, vol. 6, 3, p. 249-270.

Selon Weick, par sa forme, l'outil posséderait intrinsèquement un pouvoir de séduction du fait de l'illusion de rationalité et du pouvoir modélisateur qu'il dégage. « L'outil peut exercer un pouvoir de séduction car il donne une vision d'une logique attrayante qui met le monde en ordre de manière rassurante. Cette dimension de l'outil peut d'après Weick et Swieringa (1987), exercer un effet sur les motivations et les niveaux d'engagement personnel » (Lorino, 2006 : 54).

1.2. Une construction sociale

Les TIC peuvent être appréhendées comme une construction sociale. Dans cette perspective, Orlikowski qualifie de « dualité de la technologie » le fait que les TIC sont construites physiquement par des hommes dans un certain contexte historique et social, puis socialement reconstruites par leurs usagers à travers les différentes significations qu'ils leur prêtent. « *Technology is created and changed by human action, yet it is also used by humans to accomplish some action. This recursive notion of technology is called the duality of technology*²⁵⁹ » (Orlikowski²⁶⁰, 1992 : 405). Les TIC « incorporent des valeurs et des rapports sociaux particuliers²⁶¹ ». Elles sont éminemment sociales et potentiellement modifiables tout au long de leur existence, ce qui revient à penser dans un même processus la conception et l'usage. Par flexibilité interprétative, Orlikowski (*ibid.*) fait référence aux différentes interprétations possibles que des groupes ont à l'égard de la technologie, puisque la technologie est équivoque (Weick²⁶², 2000). Elle offre des contextes où l'éventail des interprétations est immense, ce qui peut s'avérer déconcertant (Koenig, 1996, *op. cit.*). Les individus vont chercher à réduire cet éventail de possibles en essayant de construire, de créer, ensemble et individuellement, par leurs discours et leurs actions, un sens à la situation. Pour cela, « l'esprit de la technologie » fournit un cadre structurant. « L'esprit de la technologie », c'est-à-dire « l'intention générale », la réponse à la question « à quoi sert la technologie », permet aux utilisateurs de réduire l'équivocité.

²⁵⁹ Orlikowski W. J., 1992, *op. cit.*

²⁶⁰ Traduction libre : la technologie est créée et modifiée par l'action humaine, cependant elle est également utilisée par les humains pour accomplir certaines actions. Cette notion réursive de technologie est appelée dualité de la technologie.

²⁶¹ Williams R., Edge D., 1997, *The social shaping of technology, in Research Policy*, vol. 25, p. 856-899.

²⁶² Weick K. E., 1990, « Technology as equivoque: Sense-making in new technologies », *In Goodman P. S., Sproull L. (Eds.), Technology and organizations*, San Francisco, CA : Jossey-Bass, p. 1-44.

Structurantes, les TIC n'en sont pas moins malléables, permettant ainsi le façonnage social²⁶³. La malléabilité, qui repose essentiellement sur la malléabilité du logiciel, est une caractéristique inhérente aux TIC et qui la distingue d'autres systèmes techniques (Valenduc, 2004 : 141). « Les machines à communiquer sont en effet des sortes de caméléons qui reflètent, à l'instar de ces animaux changeants, la texture du contexte dans lequel ils se trouvent » (Perriault, 1989 : 204).

Notre conception des TIC privilégie une vision duale. Les TIC sont alors envisagées à la fois comme vecteur de conservation de procédures, de standardisation, de routinisation, mais en même temps comme source d'étonnement et de remises en cause potentielles des pratiques²⁶⁴.

1.3. Des machines à communiquer et à réguler

Perriault (1989 : 62). envisage les « machines à communiquer » dans leur fonction de régulation et de résorption des déséquilibres liés à l'espace et au temps. « Machines à résoudre les crises, les machines à communiquer sont des constructions utopiques [...] destinées à réguler les déséquilibres de la société et font office de machines à tranquilliser et à rassurer » Cet auteur évoque ainsi les mythes relatifs à l'espace, notamment l'ubiquité, maîtrisée par la fonction de simulacre des machines à communiquer. Les messageries instantanées avec la possibilité de créer des « avatars » en constituent un exemple. Le mythe de l'information totale reprend l'idée d'accéder à tout en temps réel. Nous pouvons encore classer dans cette catégorie relative à l'espace le mythe de reproduction du paysage ou plus exactement de l'environnement de travail de l'utilisateur. C'est ici que s'inscrivent les différents travaux relatifs aux interfaces hommes-machines (IHM). Les machines à communiquer sont aussi attachées à des mythes relatifs au temps. Il s'agit de saisir le temps, de l'arrêter par la codification et de le maîtriser *via* les échanges synchrones ou asynchrones. « Les psychanalystes analysent cela comme un désir infantile d'abolition du temps » (Perriault, 1989 : 69).

²⁶³ Voir notamment : Williams R., Edge D., 1997, *The social shaping of technology*, in *Research Policy*, vol. 25, p. 856-899. Cet article peut être considéré comme un document de référence qui stabilise les définitions du concept et dresse un état de l'art de la recherche.

²⁶⁴ Notre article sur la question des *groupwares* comme moteur de l'apprentissage organisationnel s'inscrit dans cette direction. Voir : Mallet C., Rousseau A., 2005, « Appropriation d'un *groupware* : apprentissage individuel et performance collective », *Actes du colloque Apprentissage et performance organisationnelle PESOR*, Sceaux, 24 p.

1.4. Une innovation organisationnelle

L'image d'Épinal de l'inventeur enfermé dans son laboratoire est révolue. Et avec sa disparition, le modèle diffusionniste des innovations (Rogers²⁶⁵, 1983) a perdu de sa vigueur. Aujourd'hui, il est communément admis que les usagers jouent un rôle fondamental dans la construction des innovations et qu'on ne peut dissocier conception et diffusion (Akrich, Callon, Latour, 2002). Dans cette perspective, l'innovation n'est pas appréhendée comme «une aventure individuelle mais (comme) un travail collectif [...] synonyme de mise en réseau » (Callon²⁶⁶, 1993 : 283). Du paradigme de l'adoption, nous passons au paradigme de l'appropriation qui replace l'utilisateur au cœur même du processus d'innovation (Alter²⁶⁷, 2000).

« L'invention consiste en l'association viable d'éléments formant des combinaisons inédites, inattendues et surprenantes » (Robert-Demontrond et Joyeau²⁶⁸, 2006 : 101). Cette définition met en exergue l'idée de mise en lien d'éléments de nature diverse engendrant une découverte qu'il s'agisse d'une idée ou d'un produit par exemple. Elle met en évidence aussi le caractère « trompeur » de l'idée de nouveauté puisqu'il ne s'agit que d'exploiter de nouvelles combinaisons (Perriault, 1989 : 52). « Dans cette perspective, les décisions de changement prises par les directions des entreprises pour transformer le fonctionnement des structures de travail doivent être comprises comme des inventions et non des innovations » (Alter²⁶⁹, 2002 : 9). En fait les termes « invention » et « innovation » s'avèrent ambigus dans la littérature comme en témoignent le croisement des regards portés par Albert David et Norbert Alter. La notion d'invention telle que définie par Alter est à rapprocher de ce que David entend par innovation managériale. Trois éléments principaux doivent être pris en compte dans la définition d'une innovation managériale (David²⁷⁰, 1996 : 1). Le premier concerne la nature de l'innovation managériale (idées, programmes, structures, procédures). Le deuxième implique que l'innovation, pour être considérée comme telle, présente un caractère nouveau pour

²⁶⁵ Rogers E. M., 1983, *op. cit.*

²⁶⁶ Callon M., 1993, Innovation, technologies et recherche industrielle, Commission « Europe technologique, industrielle et commerciale », Rapport pour le commissariat général du plan.

²⁶⁷ Alter N., 2000, *op. cit.*

²⁶⁸ Robert-Demontrond P., Joyeau A., 2006, « Les paradigmes de l'invention : modes et méthodes de la création poétique et résonances managériales », *Revue Management et Avenir*, 2006/1, 7, p. 91-114.

²⁶⁹ Alter N., 2002, « Les innovateurs du quotidien », *Futuribles*, 271, p. 5-23.

²⁷⁰ David A., 1996, « Structure et dynamique des innovations managériales », *Actes de la conférence de l'AIMS*, Lille.

l'organisation qui l'adopte. Le troisième élément concerne l'innovation managériale d'un point de vue structurel. Celle-ci se compose d'un substrat technique, d'une philosophie gestionnaire et d'une vision simplifiée de l'organisation²⁷¹. Le « substrat technique » est l'abstraction sur laquelle s'appuie l'innovation organisationnelle pour fonctionner. Il peut s'agir d'un *groupware*, mais aussi de réunions ou de mesures par exemple. La « philosophie gestionnaire » concerne « un système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation » (Hatchuel et Weil²⁷², 1992 : 124). Il s'agit d'utopies managériales, telles que « la coopération est plus efficace que la compétition ». Enfin, la « vision simplifiée de l'organisation » fait référence d'une part à des acteurs-types et des rôles définis sommairement, et d'autre part à une modélisation des connaissances présentes dans l'entreprise. Pour Alter, le passage de l'invention à l'innovation repose sur un processus social particulier : l'appropriation.

« L'appropriation permet de passer d'une découverte, d'une idée ou d'un produit nouveau (invention), à des pratiques sociales nouvelles permettant d'intégrer la nouveauté dans le tissu socio-économique, de l'utiliser largement (innovation). Ce qui permet à une invention de se développer, de se transformer en innovation, c'est la possibilité de la réinventer, de lui trouver un sens adapté aux circonstances spécifiques d'une action, d'une culture ou d'une économie » (Alter, 2002 : 9).

Là encore, le processus d'« appropriation » évoqué par Alter, peut être rapproché du processus de « contextualisation » mis en avant par David pour souligner l'adaptation réciproque et l'ancrage d'une innovation dans un contexte qu'elle a contribué à construire.

« Par contextualisation nous entendons un état ou un processus particulier de transformation réciproque de l'innovation par les acteurs et des acteurs par l'innovation. Le degré de contextualisation interne peut être défini comme la "distance" qui existe, à un moment donné de l'histoire d'une innovation dans une organisation, entre cette innovation et cette organisation » (David, 1996 : 12).

Plus précisément, la « contextualisation » définie par David renvoie à ce qu'Alter nomme une « invention dogmatique ». En effet, pour cet auteur, « à partir des intentions initiales, deux configurations peuvent se développer. La première est nommée "processus créateur" : elle repose sur une dynamique assurant l'intégration de la capacité critique des utilisateurs. La seconde est nommée "invention dogmatique" : elle associe l'autorité hiérarchique aux croyances initiales, elle tente de "décréter l'innovation" » (Alter²⁷³, 2003 : 76) ; par là même, elle rejette toute les déviances possibles en les assimilant à des résistances au projet initial. La littérature managériale

²⁷¹ Albert David généralise ici la définition proposée par Hatchuel et Weil (1992) concernant les « techniques managériales ».

²⁷² Hatchuel A. et Weil B., 1992, *L'expert et le système*, Paris : Economica, 263 p.

²⁷³ Alter N., 2003, « Innovation organisationnelle entre croyance et raison », in Mustar P., Penan H. (dir.), *Encyclopédie de l'innovation*, Paris : Economica, p. 71-88.

relative au changement organisationnel foisonne d'exemples en ce sens et témoigne de la forte prédominance de ce type de positionnement, dont le point de départ est que les donneurs d'ordre pensent leur décision comme « bonne » dans le sens où elle apparaît comme la plus adaptée en fonction des informations dont ils disposent. D'ailleurs, il ne faut pas négliger qu'« au départ, une invention n'est rien d'autre qu'une croyance en la réalisation de bienfaits par telle ou telle nouveauté » (Alter²⁷⁴, 2003 : 76) ; ces bienfaits étant directement destinés à combler soit un déséquilibre soit un dysfonctionnement. Perriault (1989 : 58) souligne que c'est bien là le point commun entre toutes les « machines à communiquer », leur mission d'amoindrir ou de réduire un déséquilibre, un dysfonctionnement. Or, souligne Alter, une innovation organisationnelle ne saurait être « décrétée », même si celle-ci repose sur un argumentaire motivé.

Pour cet auteur (Alter, 2002 : 23) , une innovation organisationnelle peut être définie en partant des éléments suivants :

- elle nécessite une transformation du contenu de la décision initiale ;
- elle implique l'émergence d'innovateurs du quotidien, qui donnent sens et utilité à l'invention ;
- elle requiert une capacité de la part des acteurs à critiquer l'ordre établi et à le modifier ;
- elle suppose un investissement en créativité ;
- elle est basée sur la capacité à remettre en cause les décisions initiales.

Autrement dit, l'innovation organisationnelle telle qu'appréhendée par Alter s'apparente à un processus d'apprentissage organisationnel en double boucle (Argyris²⁷⁵, 2002). Dans cette définition, le caractère novateur de l'innovation organisationnelle détient une place centrale et s'avère particulièrement marqué. Cette question fait d'ailleurs l'objet d'une littérature abondante. Trois niveaux principaux y apparaissent : la nouveauté par rapport à l'ensemble du marché (définition issue des travaux de Schumpeter), la nouveauté pour l'organisation qui l'adopte²⁷⁶ (définition proposée par Zaltman²⁷⁷ et al. 1973) et la capacité à renouveler les normes en vigueur

²⁷⁴ *Ibid.*

²⁷⁵ Argyris C., 2000, *op. cit.*

²⁷⁶ Cette définition n'implique pas nécessairement la réalisation d'un geste créatif.

²⁷⁷ Zaltman G., Duncan R., Holbeck J., 1973, *Innovations and organizations*, Wiley.

dans l'organisation qui l'introduit. Dans cette perspective, l'objet technique s'inscrit pleinement dans la construction de l'innovation organisationnelle²⁷⁸, puisque nous pouvons retenir, afin de compléter la définition établie par Alter, les trois éléments en interaction qui composent une innovation organisationnelle : un substrat technique, une philosophie gestionnaire et une vision simplifiée de l'organisation (Hatchuel et Weil, 1992, David, 1996). Nous considérons ainsi que l'analyse de l'appropriation d'une TIC ne saurait être pertinente en étant centrée uniquement sur l'objet technique, puisqu'elle s'inscrit dans un système plus large qu'est l'innovation organisationnelle. L'introduction d'un *groupware* dans une entreprise peut alors être associé, en fonction des conditions posées par Alter, à un processus d'innovation organisationnelle.

Pour résumer, nous appréhendons dans cette recherche les TIC sous quatre angles. Tout d'abord, nous les considérons en tant qu'artefact (matériel, cognitif, communicationnel) afin, d'une part, de mettre en évidence le caractère normatif qui les caractérise et, d'autre part, de saisir le sens qui émerge dans la relation usager-objet technique. Puis, nous les envisageons dans une conception duale et processuelle qui note une co-conception dans le temps de l'outil et des usagers, témoignant par là d'une dynamique « toujours en cours » de création de sens, pouvant être marquée par des phases d'utilisation intense, des phases créatives et des phases de non-utilisation. Nous retenons également l'influence de l'imaginaire²⁷⁹ et des mythes liés aux TIC comme cadres de compréhension des processus de création de sens au même titre que peut l'être la stratégie de l'entreprise. Enfin nous inscrivons les TIC dans la perspective des innovations organisationnelles afin de montrer l'importance de ne pas dissocier l'objet technique de la philosophie gestionnaire et la modélisation de l'organisation auquel il est associé.

Notre approche ne saurait être complète sans la prise en compte des spécificités de la technologie qui nous intéresse ici : les *groupwares*.

²⁷⁸ Soulignons que l'innovation organisationnelle et l'innovation technologique apparaissent comme le continuum d'un même processus envisageant l'innovation de façon globale. De nombreuses études ont d'ailleurs montré les liens entre ces deux formes d'innovation, l'une appelant l'autre.

²⁷⁹ Nous nous référons ici à Flichy P., 2003, *op. cit.*

2. Le *groupware* : ses origines et ses fonctionnalités

Nous proposons maintenant d'aller plus en avant dans la présentation des outils de type *groupware*. Pour cela, devant la multitude d'outils existants, nous revenons dans un premier temps sur la genèse du *groupware* et du mouvement auquel il est associé, le *Computer-Supported Cooperative Work*²⁸⁰ (CSCW), puis nous l'appréhendons au regard de ses fonctionnalités.

2.1. L'émergence du *groupware* et de sa vision enchantée

Douglas Engelbart²⁸¹ est considéré comme l'inventeur de la souris et le père fondateur du *groupware*. Dès les années 1950, il avait imaginé des logiciels pour la communication avec :

- un écran à multiples fenêtres de travail,
- la possibilité de manipuler à l'aide d'une souris des complexes informationnels figurés à l'écran par un symbole graphique,
- les liens hypertextuels,
- les graphes dynamiques pour représenter des structures conceptuelles,
- les systèmes d'aide à l'utilisateur intégrés aux logiciels (Saillant²⁸², 2000 : 37).

Dans les années soixante, il a élaboré *Augment*²⁸³, un système qui regroupait déjà la plupart des fonctionnalités que l'on retrouve aujourd'hui dans les produits de type *groupware*, comme la messagerie électronique, la téléconférence en temps réel, un éditeur d'informations partagés et des bases de discussion partagées asynchrones. Le programme de recherche qui a permis la naissance d'Augment, visait en effet à « développer un système informatique qui permettrait d'augmenter la capacité humaine dans l'appréhension et la compréhension des problèmes complexes en leur apportant des moyens spécifiques pour qu'ils puissent trouver des solutions »

²⁸⁰ Traduction française : Travail collaboratif assisté par ordinateur (TCAO).

²⁸¹ Pour une présentation détaillée, voir : Bardini T., 2001, *Bootstrapping : Douglas Engelbart, coevolution, and the origins of personal computing*, Stanford University Press, 312 p.

²⁸² Saillant J.-M., 2000, *Passeport pour les médias de demain*, Paris : Septentrion, 257 p.

²⁸³ Le système fut présenté publiquement en 1968 San Francisco.

(Martin²⁸⁴, 2002 : 19, reprenant les propos formulés par Engelbart). Plusieurs outils ont suivi *Augment*, mais ces derniers sont restés méconnus car réservés à la recherche universitaire.

C'est finalement dans les années quatre-vingt-dix que le *groupware* connaît un véritable essor grâce notamment aux progrès de l'informatique : passage aux postes personnels (*Personal Computer*), développement des réseaux locaux (*Local Area Network*) et des réseaux globaux (*Wide Area Network*), développement du réseau internet, des bases de données et des différentes plateformes de collaboration²⁸⁵. Par ailleurs, la transformation du capitalisme, l'ancrage du modèle de système de gouvernance des entreprises basé sur la « financiarisation » (modèle de la « *shareholder value* »), de l'évolution des processus de production constituent autant d'éléments qui soutiennent et qui témoignent de l'émergence d'une nouvelle philosophie gestionnaire, le *reengineering*, à laquelle répond le *groupware* en tant qu'outil et mode d'organisation du travail associé. « À ce titre, le *groupware* n'est pas innocent car il soutient une démarche générale d'incitation à de nouvelles formes d'échange et de partage de l'information » (Devèze, 2002, *op. cit.*). Fondé sur l'objectif de réduction des coûts et des délais, le *reengineering* s'inscrit à travers de nouveaux concepts véhiculés notamment par les sociétés de conseil en informatique et en management : *Business Process Reengineering*, *Lean Management*, *Total Quality Management* ; des concepts managériaux qui rendent compte de la recherche accrue de rationalisation et de performance financière qui caractérise les organisations productives contemporaines. Pour autant, le *reengineering* participe d'un nouvel intérêt pour le travail coopératif, vu par les gestionnaires comme un moyen pour tirer parti au mieux du potentiel humain de l'entreprise. Cette dernière proposition est appréhendée *via* les notions de « capital social », de « gestion des connaissances ». La rencontre entre les avancées technologiques et une nouvelle philosophie gestionnaire favorise l'essor du *groupware* dans les entreprises dans les années quatre-vingt-dix *via* les promesses d'augmentation de la productivité (volet fluidification et amélioration des processus, automatisation de certaines tâches à faible valeur ajoutée par des *workflows*), les promesses de création d'une intelligence collective (fondée sur la codification des connaissances et l'hypothèse de création de connaissances nouvelles à partir d'une mise en relation facilitée des salariés) et enfin dans une moindre mesure une promesse d'augmentation du bien-être des salariés dont l'activité peut désormais être consacrée à des tâches à plus forte valeur ajoutée. Il s'agit là d'une vision enchantée du *groupware*, telle que dépeinte par les concepteurs –

²⁸⁴ Martin F., 2002, « Le *groupware*, portée et limites d'une dynamique organisationnelle », in Le Bœuf C. (dir.), *op.cit.*, p. 17-43.

²⁸⁵ Woodcock J., 1997, *Comprendre le groupware dans l'entreprise*, Microsoft Press, 247 p.

notamment lors de la mise sur le marché de la plate-forme *Notes* éditée par la société Lotus²⁸⁶ – et relayée par la presse spécialisée (*OI Informatique*, *Le Monde Informatique*, etc.).

« La sphère technicienne a un comportement qui prend souvent un caractère messianique. L'annonce d'une nouvelle machine à communiquer a les accents d'une révélation. Tous les emplois possibles en sont énumérés et le plus grand nombre est invité à s'en servir. [...] L'utilité n'est pas hypothétique, mais affirmée *a priori*. Elle a valeur de postulat » (Perriault, 1989 : 71).

La sphère scientifique, incarnée ici par les chercheurs du CSCW, s'inscrit dans la même veine. Cardon souligne d'ailleurs l'importance de l'approche techniciste qui caractérise certaines recherches, marquées par la naissance « d'une inflation de prototypes » qui ne franchissent que rarement le seuil des grands laboratoires de recherche et développement (Cardon²⁸⁷, 1997 : 7).

2.2. Le travail coopératif assisté par ordinateur (TCAO)

Le développement du *groupware* ne peut être dissocié du mouvement scientifique qui le supporte. Ce courant de recherche, consacré au travail coopératif assisté par ordinateur (TCAO ou CSCW²⁸⁸) s'intéresse, dans son programme, tant au *groupware*, en tant qu'objet technique, qu'à ses effets psychologiques, sociaux et organisationnels. Ce groupement rassemble depuis le milieu des années quatre-vingt des industriels et des chercheurs issus de disciplines diverses (ergonomie, psychologie, linguistique, ethnographie, sociologie...), mais animés par une même préoccupation : développer les recherches centrées sur la coopération, celle-ci forgeant une véritable identité disciplinaire. Les sciences sociales, avec la notion d'« usage », adoptent au sein de ce courant une posture originale et orientent les recherches vers une conception centrée sur l'utilisateur, la conception participative, etc. Les travaux de Madeleine Akrich notamment fournissent des apports importants dans cette perspective.

²⁸⁶ Lotus voit le *groupware* comme un moyen « *to improve organizational innovation, responsiveness, productivity and competency* », (Le Bœuf, 2002 : 7).

²⁸⁷ Cardon D., 1997, *op. cit.*

²⁸⁸ L'acronyme TCAO correspond à l'anglais CSCW (*Computer Supported Cooperative Work*).

2.3. Typologies des applications *groupware*

C'est en 1978 que Peter et Trudy Johnson-Lenz ont créé le néologisme « *groupware* » en lui attribuant la définition suivante : « *Groupware is intentional group processes and procedures to achieve specific purposes plus software tools designed to support and facilitate the group's work*²⁸⁹ » (Levan et Liebmann, 1994 : 17). Cette définition a été reprise et précisée par l' AFCET²⁹⁰ (Association française pour la cybernétique économique et technique) : « l'ensemble des techniques et des méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs, séparés ou réunis par le temps et l'espace, à l'aide de tout dispositif interactif, faisant appel à l'informatique, aux télécommunications, et aux méthodes de conduite de groupe.²⁹¹ »

La connotation technologique du terme « *groupware* » provient de sa consonance avec les termes « hardware », « software ». « *The technological connotation of « groupware » is worth preserving since the « ware » part of groupware suggests some analogy with hardware/software, both of which deals with technologies*²⁹² ». Les traductions françaises du terme *groupware* sont assez peu utilisées. L' AFCET retient différentes traductions et synonymes, tels que « collecticiel²⁹³ » ou encore « synergiciel », mais elle préconise l'emploi de « *Groupware* » comme terme officiel. La « collectique » fait référence aux méthodes de travail inhérentes au *groupware*.

Les *groupwares* peuvent être appréhendés à partir de différentes typologies complémentaires ; la matrice espace/temps de Johansen²⁹⁴ (Cf. tableau 3) étant la plus connue. Celle-ci met en évidence les différents types de communication, que peuvent supporter les *groupwares*, en fonction de leur caractère synchrone « en temps réel » et asynchrone (en temps différé).

²⁸⁹ Traduction proposée par Levant et Liebmann (1994 : 18) : le *groupware* est l'ensemble des processus et procédures d'un groupe de travail devant atteindre un objectif particulier plus les logiciels conçus pour faciliter ce travail en groupe.

²⁹⁰ Association créée en 1968 et dont l'objectif est d'aider aux développements de ces nouvelles techniques. L'association a été renommée en 1998 Association Française des Sciences et Technologies de l'Information et des Systèmes (ASTI).

²⁹¹ *Enquête sur la pratique de la collectique en France*, rapport d'étude, Paris, 1994.

²⁹² Article 488 of Usenet newsgroup by Gibbs S., cité par Martin, 2002, p. 35.

²⁹³ Le terme collecticiel s'inscrit en consonance avec les termes « logiciel », « didacticiel ». Il a été proposé pour la première fois en 1990 par Lévy (Martin, 2002 : 24).

²⁹⁴ Johansen R., Sibbet D., Benson S., Martin A., Mittman R., Saffo P., 1991, *Leading business teams*, Addison Wesley.

Tableau 3 : Matrice « espace/temps » adaptée des travaux de Johansen

<p>Même moment, lieux différentx</p> <ul style="list-style-type: none"> → Téléphone, → Messagerie instantanée, → Conférence électronique, → Vote électronique lors de réunions virtuelles 	<p>Moments différents, lieux différentx</p> <ul style="list-style-type: none"> → Messagerie → Workflow → GED → Agenda partagé → Discussion différée (forum) → Partage de signets internet
<p>Même moment, même lieu</p> <ul style="list-style-type: none"> → Réunion → Aide au <i>brainstorming</i> 	<p>Moments différents, même lieu</p> <ul style="list-style-type: none"> → Bureau, → Environnement partagé

Bien que selon Levan et Liebmann (1994 : 19), un outil de *groupware* complet devrait fournir « une réponse applicative dans chaque zone de la matrice », celle-ci montre bien que les applications *groupware* sont principalement fondées sur une communication asynchrone. S'affranchir des contraintes d'espace et de temps, tel est donc bien le but premier du *groupware*. En cela, ils détiennent une dimension symbolique forte car ils rendent présent ce qui est absent, éloigné dans le temps ou dans l'espace. Ils permettent de s'affranchir, dans la constitution du collectif, d'une définition étroite par le présentiel (Lorino, 2006 : 71).

Une autre typologie met en avant trois grandes orientations possibles des outils *groupware* : l'orientation « routage », l'orientation « mémoire », et l'orientation « échange-partage ». L'orientation « routage » a pour principe l'organisation des flux d'information, relatifs à un processus particulier de l'entreprise, dans le temps et dans l'espace en fonction de procédures de circulation généralement prédéfinies. Les *workflows* entrent dans cette catégorie. Winograd²⁹⁵ en est à l'origine à la fin des années quatre-vingt. Selon lui, tout processus commence par une demande (« *request* ») auprès d'un acteur, lequel répond par un rapport (« *report of completion* »). Le demandeur clôt le processus en acceptant ou refusant le rapport. Concrètement « l'application présente à l'utilisateur un écran ou un ensemble d'écrans comportant les

²⁹⁵ Terry Winograd, né en 1946, est professeur à l'Université de Standford. Il est spécialiste de l'intelligence artificielle.

informations nécessaires pour effectuer une tâche donnée, avant que le processus suive son cours vers l'étape suivante » (Levan et Liebmann, 1994 : 85). La transmission des informations et des documents s'effectue donc sur un mode asynchrone. Ainsi, les *workflows* permettent l'automatisation d'une partie de la communication et de la coordination au sein d'un groupe pour un processus donné. Ils reposent sur la répartition des tâches dans l'entreprise. Les processus de commande, de remboursement de frais, de congés, font souvent l'objet d'une automatisation. La gestion de tâches peut également faire l'objet d'un routage, mais dont le schéma n'est pas prévisible à l'avance. Par exemple, la délégation de tâche à travers l'utilisation d'un agenda permet d'assigner à une personne la réalisation de telle ou telle tâche régulière ou non, ou de déléguer la participation à une réunion.

La messagerie peut être vue également comme une application de type *workflow*, d'une part, car elle s'apparente à un formulaire – il s'agit de remplir différents champs comme l'adresse du destinataire, le sujet du message, le contenu du message – et, d'autre part, car elle offre la possibilité d'attacher un document au message et donc de le faire circuler. La messagerie constitue la fonctionnalité *groupware* la plus utilisée dans les entreprises. Elle peut être source de surcharge informationnelle lorsqu'elle ne permet pas d'établir des règles spécifiques de gestion et d'épuration.

L'orientation « mémoire » concerne les applications visant à mettre en commun des informations, des documents multimédias, des bases de connaissances. Cette mise en commun repose sur une classification suggérée par le produit ou à définir par les utilisateurs eux-mêmes. Ce sont donc les notions de stockage, de codification des connaissances, d'indexation qui s'inscrivent derrière cette orientation. Les applications orientées « mémoire » correspondent à un besoin de coordination et de coopération, qui peuvent être rendues difficiles du fait d'une dispersion géographique ou temporelle des équipes de travail. Dans ces situations, les contacts directs, « tous ensemble au même endroit », ne sont plus réalisables. Les outils de gestion électronique de document entrent dans cette catégorie. Pour Prax²⁹⁶ (1997 : 142), la gestion électronique documentaire consiste en « un ensemble de techniques et de méthodes qui ont pour but de faciliter l'archivage, l'accès, la consultation, la diffusion des documents et des informations qu'ils contiennent ».

L'orientation « échange-partage » comprend des applications visant à faciliter les interactions entre les membres d'un groupe en s'affranchissant des contraintes de temps et d'espace. Ces

²⁹⁶ Prax J.-Y., 1997, *Manager la connaissance dans l'entreprise : les nouvelles technologies au service de l'ingénierie de la connaissance*, Insep, 270 p.

applications permettent de faciliter la coordination dans des environnements de travail complexes où l'ajustement mutuel est important pour réaliser les activités. Dans ce cadre, ce sont des applications de type agenda et conférence électronique qui s'imposent. Les agendas permettent d'organiser des réunions ou autres événements, de réserver des salles ou d'autres ressources comme des projecteur par exemple et de gérer et mettre à jour un agenda individuel, d'être relancé automatiquement pour certaines tâches. Quant à elle, la conférence électronique peut prendre trois formes différentes²⁹⁷ :

- La conférence électronique en temps réel qui permet une interaction synchrone à partir de chaque poste de travail ;
- La téléconférence pour communiquer à plusieurs par un lien audio / vidéo à partir de chaque poste de travail ;
- La conférence de bureau comme extension de la téléconférence avec la possibilité de partager des informations à base de textes et d'images toujours *via* le poste de travail ;

D'autres typologies existent dont certaines mettent en avant les fonctionnalités des outils *groupware* en les répartissant par catégories : communication, coordination, production, conscience de groupe (*awareness*).

Au cours des années quatre-vingt-dix, les outils se revendiquant sous la bannière *groupware* pullulent, si bien que certains acteurs dénoncent un emploi abusif du terme. Levan et Liebmann (1994 : 19), en soulignant que : « un système *groupware* complet doit apporter des réponses applicatives dans chaque zone de la matrice » (en référence à la matrice de Johansen), ne fournissent pas d'indication sur ce que *n'est pas* un *groupware*. Par ailleurs, le développement de « suites *groupwares* », qui offrent des fonctions modulaires rend la tâche encore plus difficile. Il existe ainsi différentes définitions du *groupware*, plus ou moins larges. Par exemple, Crowley²⁹⁸ (1990) considère les systèmes de fichiers partagés comme des *groupwares* puisqu'ils permettent le travail de groupe. Pour les mêmes raisons, Grudin²⁹⁹ (1988) inclut les bases de données dans sa définition du *groupware*. Il s'agit ici de deux définitions très larges, remises en cause par

²⁹⁷ Les formes de conférences électroniques sont tirées de l'ouvrage de Levan et Liebmann, 1994, p. 19.

²⁹⁸ Crowley T., Milazzo P., Baker E., Forsdick H., Molinson R., 1990, « MMConf: An Infrastructure for Building Shared Multimedia Applications », in *Proceedings of the ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work (CSCW)*, p. 329-342.

²⁹⁹ Grudin J., 1988, « Why CSCW Applications Fail: Problems in the Design and Evaluation of Organizational Interfaces », in *Proceedings of the ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work (CSCW'88)*, Portland, OR, p. 85-93.

Ellis³⁰⁰ (1991), selon qui une base de données ne peut être assimilée à un *groupware* puisque les utilisateurs ne disposent d'aucun outil pour coopérer ou pour être conscient les uns des autres. D'autres auteurs, comme Bannon³⁰¹ (1989), excluent les messageries électroniques de leur définition du *groupware* car celles-ci ne définissent aucun rôle au-delà de celui d'émetteur et récepteur du message. Or, il apparaît nécessaire de constater que ce sont précisément les systèmes de fichiers partagés, les bases de données, les messageries électroniques et, de façon plus générale, les dispositifs de coopération asynchrones qui connaissent un vif succès dans les entreprises. « Les dispositifs coopératifs synchrones n'ont quasiment jamais rencontrés de clients et leurs seuls utilisateurs sont les concepteurs eux-mêmes ou les quelques groupes de sujets invités à participer à des expérimentations » (Cardon, 1997, *op. cit.*). Les outils aux fonctionnalités très avancées sont donc rarement présents dans les entreprises. Ainsi, loin de trancher dans cette profusion de définitions, nous retenons deux éléments essentiels qui de notre point de vue caractérisent les *groupwares* : des systèmes informatiques qui constituent un support à un groupe de personnes engagées dans la réalisation d'une tâche commune ou d'objectifs communs ; des systèmes informatiques qui fournissent un environnement partagé doté d'une interface.

Au terme de cette présentation, nous retenons les éléments suivants pour caractériser les *groupwares* :

- il s'agit d'une technologie à la fois habilitante et contraignante : elle offre des « possibles » qui seront ou non activés par les usagers et elle véhicule des normes. Le *groupware* est une construction sociale toujours en train de se faire ;
- les *groupwares* supportent des organisations distribuées, un fonctionnement en réseau ou en mode projet. En cela, ils consacrent une vision mythique de la technique en charge de résoudre les déséquilibres liés à l'espace et au temps ;
- c'est un artefact cognitif, qui permet d'amplifier les capacités humaines ;
- le *groupware* peut être associé à une innovation organisationnelle s'il fait l'objet d'une appropriation par les salariés ;
- le *groupware* doit être appréhendé comme un outil de gestion composé d'un substrat technique, une philosophie gestionnaire et une vision simplifiée de l'organisation. Dans

³⁰⁰ Ellis C.A., Gibbs S.J., Rein G.L., 1991, « *Groupware, Some Issues and Experiences* », *Communications of the ACM*, vol. 34, 1, p. 38-58.

³⁰¹ Bannon L., Schmidt K., 1989, « *CSCW: Four Characters in Search of a Context* », in *Proceedings of the First European Conference on Computer Supported Cooperative Work (EC-CSCW'89)*, London, p. 13-15.

cette perspective nous proposons de l'appréhender comme un outil de rationalisation cognitive, c'est-à-dire un outil de rationalisation des activités de communication et de production des connaissances (Bouillon³⁰², 2003 : 2).

³⁰² Bouillon J.-L., 2003, « Pour une approche communicationnelle des processus de rationalisation cognitive des organisations : contours, enjeux et perspectives », *Actes du X^e colloque franco-roumain, CIFSIC*, Université de Bucarest, 17 p.

Chapitre 5 :

Nouveaux questionnements

Sur base de notre revue de littérature, nous pouvons établir des liens entre les sept propriétés du *sensemaking* et l'appropriation d'un *groupware*. Nombreux sont les auteurs qui établissent d'ailleurs un lien entre l'appropriation d'une TIC et la création de sens (Perriault³⁰³, 1989 ; Alter³⁰⁴, 2000 ; de Vaujany³⁰⁵, 2005 ; Orlikowski³⁰⁶, 1997 ; Bansler³⁰⁷, 2006), notamment à partir de la question de l'équivocité de la technologie. En effet, les TIC et notamment les *groupwares* sont équivoques car socialement construits tout au long de leur durée de vie (Orlikowski³⁰⁸, 1992) et profondément malléables du fait de leur composante logicielle (Valenduc³⁰⁹, 2004). Ainsi, les *groupwares* invitent à la créativité, notion au centre des processus d'appropriation et de construction de sens, et ils conduisent à de multiples interprétations possibles ou plausibles (Weick³¹⁰, 2001 : 148), ce qui peut s'avérer déconcertant pour les individus qui vont alors chercher à réduire cet éventail de possibles en essayant de construire ensemble un sens à la situation (Koenig, 1996, *op. cit.*). L'appropriation d'un *groupware* appelle la construction de sens.

Si nous examinons les sept propriétés du *sensemaking* telles que définies par Weick (2001 : 461), il apparaît que les notions d'appropriation des TIC et de construction de sens se recouvrent. Ainsi, ces deux perspectives ont trait à la construction de l'identité individuelle et

³⁰³ Perriault J., 1989, *op. cit.*

³⁰⁴ Alter N., 2000, *op. cit.*

³⁰⁵ de Vaujany F.-X., 2005, *op. cit.*

³⁰⁶ Orlikowski W. J., Hofman J. D., 1997, « An improvisational model of change management: The case of groupware technologies », *Sloan Management Review*, Vol. 38, 2, p. 11-21.

³⁰⁷ Bansler J. P., Havn E., 2006, *op. cit.*

³⁰⁸ Orlikowski W. J., 1992, *op. cit.*

³⁰⁹ Valenduc G., 2004, *op. cit.*

³¹⁰ Weick K. E., 2001, *op. cit.*

collective tout en mettant l'accent sur la dimension sociale de ces processus, elles s'inscrivent dans une relation de rapport au passé, elles envisagent l'action (mise en actes et mise en scène) et l'activité cognitive comme inséparables, elles mettent l'accent sur l'importance du contexte et sur la dimension temporelle. Ces deux processus sont donc intimement mêlés.

Le tableau ci-après rend compte du parallèle entre les processus d'appropriation des *groupwares* et les sept caractéristiques développées par Weick.

Tableau 4 : Appropriation des *groupwares* et propriétés du *sensemaking*

Propriétés du <i>sensemaking</i>	Processus d'appropriation d'un <i>groupware</i>
Construction identitaire	<ul style="list-style-type: none"> - l'appropriation désigne l'action d'un sujet qui ramène quelque chose à lui-même, l'intégration dans le vécu d'un individu ou d'un groupe ; - l'appropriation est liée à une affirmation d'identité, elle s'inscrit dans une culture donnée, elle mobilise des savoir-faire, des savoir-être préexistants ; - l'identité professionnelle est en jeu dans les processus d'appropriation des TIC au travail (Benedetto³¹¹, 2003) - l'appropriation est liée au projet personnel de l'individu. Le déroulement du processus d'appropriation dépend pour une bonne part de la motivation de l'utilisateur de la TIC ; - les <i>groupwares</i>, selon les fonctionnalités proposées, permettent de mettre en scène l'identité de l'utilisateur.
Extraction d'indices	<ul style="list-style-type: none"> - les <i>groupwares</i> conservent les traces des activités menées par leurs différents utilisateurs, ces traces constituent autant d'indices pour les sujets engagés dans des processus de construction de sens ; - les <i>groupwares</i> fournissent une interface partagées cherchant à reproduire l'environnement de travail des utilisateurs.
Continuité	<ul style="list-style-type: none"> - l'appropriation peut être vue comme un processus plutôt que comme un état final ; - les processus d'appropriation d'une TIC sont non-linéaires. Ils se caractérisent par des périodes de confiance, de doutes envers la TIC ; - les <i>groupwares</i> visent à s'affranchir des contraintes d'espace et de temps, l'outil et ses contenus sont donc disponibles en permanence.
Rétrospection	<ul style="list-style-type: none"> - l'appropriation d'un <i>groupware</i> se développe en rapport avec l'usage d'autres outils (familiarité avec les TIC), mais aussi en fonction de l'histoire de l'entreprise, de la stratégie, etc. En cela, il s'agit d'un processus rétrospectif.

³¹¹ Benedetto M.-O., 2003, « De la vente d'assurance au Customer Relationship Management, Quelques réflexions sur la déstabilisation et les recompositions possibles de l'activité commerciale salariée », Note de travail, L.E.S.T., CNRS.

Tableau 4 : Appropriation des *groupwares* et propriétés du *sensemaking* (suite)

Propriétés du <i>sensemaking</i>	Processus d'appropriation d'un <i>groupware</i>
<i>Enactment</i>	<ul style="list-style-type: none"> - l'activation de la technologie est nécessaire à un moment donné du processus pour pouvoir parler d'appropriation ; - la dimension créatrice est indissociable de l'appropriation. Il est nécessaire qu'un geste de création soit possible pour que l'utilisateur s'approprie la TIC ; - Orlikowski³¹², puis à sa suite de Vaujany (2000, <i>op.cit.</i>), distinguent plusieurs formes d'activation de la technologie : 1) l'outil est utilisé d'une façon qui reproduit les modes de fonctionnement de l'organisation, 2) de nouvelles routines organisationnelles émergent en liaison directe avec la technologie, 3) certains fondements de l'organisation sont renouvelés en association avec la technologie.
Plausibilité	<ul style="list-style-type: none"> - par les symboles qu'ils contiennent les <i>groupwares</i> véhiculent une image rationnelle et plausible de l'organisation ; - en proposant un environnement de travail partagé calqué au moins en partie sur l'environnement physique, ils fournissent un cadre de travail plausible.
Socialité	<ul style="list-style-type: none"> - l'appropriation d'un <i>groupware</i> est un processus social car il repose sur les interactions entre les individus et : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ les acteurs membres de leur réseau social large y compris en dehors du cadre professionnel tels que ses amis, sa famille, etc. ; ⇒ leurs supérieurs hiérarchiques ; ⇒ le <i>groupware</i> en tant qu'acteur à part entière; ⇒ les concepteurs ou la personne chargée de la maintenance avec laquelle l'individu échange.

Les chapitres précédents nous ont permis de préciser les éléments théoriques sur lesquels nous nous appuyons dans cette recherche : la théorie de la traduction, la théorie du *sensemaking*

³¹² Orlikowski W. J., Gash D. C., 1991, « Technological Frames: Making sense of Information Technology in Organizations », *ACM Trans. Information Systems*, 12, p. 423-444.

et une grille de lecture pour appréhender les *groupwares*. Dès lors, plusieurs hypothèses se dessinent au regard de notre questionnement initial, formulé de la façon suivante :

Comment se construit le sens d'un *groupware* dans une organisation productive et dans quelle mesure l'appropriation de cet « outil de rationalisation cognitive » participe-t-elle d'une acculturation aux formes de relations professionnelles et de construction identitaire qui se jouent dans les entreprises contemporaines ?

En ce qui concerne le premier volet de notre questionnement relatif au sens qui émerge autour d'un *groupware*, nous avançons l'hypothèse que l'interpénétration très forte de la stratégie et la tactique comme nouvelle donne dans les entreprises, brouille les textes des dirigeants, ce qui déstabilise les salariés en situation d'appropriation du nouvel outil, puisque comme l'exprime Weick, la réduction de l'ambiguïté constitue un objectif majeur. Comment s'engager, s'investir, faire des efforts vis-à-vis de l'outil, comment formuler un réel projet d'usage, alors que l'entreprise vit à l'heure du court terme, de l'urgence, des adaptations tactiques ? Le *groupware* constitue un outil de dévoilement de soi, de ses pratiques de travail et en même temps un outil de contrôle : comment dans ce contexte, la confiance peut-elle s'instaurer dans l'usage d'un tel outil ?

Plus précisément, il s'agira de s'intéresser à l'inventivité tant des usagers du *groupware* que des commanditaires désireux de construire un réseau socio-technique autour de l'outil, mais aussi à la mise en tension de ces différentes logiques. Notre regard portera donc à la fois sur :

- les efforts consentis par les donneurs d'ordre afin de bâtir le cadre structurel de la création de sens ;
- le jeu social qui s'instaure autour du *groupware* ;
- les interactions entre les actants humains et non humains ;
- les apprentissages et les modes d'ajustement de l'outil ;
- le rôle et les actions du *manager* en tant qu'acteur charnière du dispositif.

Concernant le second volet de notre questionnement qui porte sur les enjeux professionnels et identitaires liés à l'appropriation des *groupwares*, nous formulons l'hypothèse de développement de processus d'acculturation au fil des traductions et au fur et à mesure de l'usage de ces outils. Pour les analyser, nous chercherons notamment à retracer les controverses et traductions en cours et passées, ainsi que les marques de résistance aux phénomènes

d'interchangeabilité qui tendent à se généraliser, qu'il s'agisse d'interchangeabilité des travailleurs ou d'interchangeabilité organisationnelle³¹³. Dans cette perspective, comment penser la coopération et le lien social en entreprise à travers des dispositifs, tels les *workflows*, « bridant » les échanges dans le but de rationaliser le déroulement des activités ? Plus précisément, cette hypothèse implique de s'intéresser :

- aux différentes tentatives d'introduction d'outils de rationalisation cognitive au sein d'une organisation, aux remises en question des modèles que ces tentatives engendrent ;
- aux questions identitaires telles qu'elles sont posées par les acteurs ;
- à la construction d'un nouveau rapport au travail pour les travailleurs du savoir.

Pour résumer, nous cherchons à comprendre comment les outils *groupwares* sont appropriés ou non par les salariés dans des contextes de rationalisation des activités, y compris des activités intellectuelles. Le sens qui émerge autour de ces outils est créé par un jeu de rapports de force et au travers des interactions entre les acteurs humains et non humains mis en relation dans le dispositif. Nous verrons comment se manifestent les formes d'acculturation aux modèles que les dirigeants d'entreprise prêtent aux *groupwares*.

³¹³ Mayère A., 2009, « Communication et organisation : un chantier de recherche en fort développement », *Actes du colloque Nouvelles tendances en communication organisationnelle*, 77^e Congrès de l'ACFAS, Ottawa, 6 p.

2^e PARTIE : **METHODOLOGIE**

Cette partie est consacrée à la méthodologie que nous avons mise en œuvre lors de notre investigation empirique. Comme le souligne Gilles Ferréol³¹⁴ (1995 : 73), « la méthodologie regroupe l'ensemble des idées directrices orientant l'investigation empirique. La connaissance est ainsi perçue soit comme un produit qu'il convient de tester ou de valider (logique de la preuve), soit comme un processus dont il importe de reconstituer la genèse (logique de découverte) ». Notre approche en privilégiant l'expérience et le point de vue des acteurs sociaux, la compréhension et l'explicitation de sens, s'inscrit dans une perspective interprétative et pragmatique. Il ne s'agit alors pas de faire la preuve en expliquant et cherchant des causes.

Les développements suivants visent à préciser comment nous avons construit les hypothèses qui sous-tendent la recherche. Pour cela, nous exposerons dans un premier temps les fondements épistémologiques auxquels nous nous rapportons, issus notamment des théories mobilisées et présentées dans notre première partie. Nous exposerons ensuite notre démarche de recherche, en précisant comment l'objet de recherche a émergé progressivement, nos modes de collecte des données et notre méthode d'analyse.

³¹⁴ Ferréol G., 1995, *Dictionnaire des techniques quantitatives appliquées aux sciences économiques et sociales*, Paris : Armand Colin, 399 p.

Chapitre 1 :

Fondements épistémologiques

Ce travail prend appui, d'une part, sur la théorie de la traduction, notamment à travers les études menées par Akrich, Callon et Latour et, d'autre part, sur la théorie du *sensemaking* développée par Karl E. Weick. Nous retraçons ici comment ce cadre théorique a été construit à partir des analyses de nos terrains d'observation et d'action.

En appliquant à nous-même les principes du *sensemaking*, et ce sera le premier point que nous développerons, nous traduisons notre volonté de ne pas nous positionner en tant que chercheur surplombant les autres acteurs. Ce faisant, nous nous inscrivons aussi du même coup dans la lignée des développements de Callon et Latour refusant la notion de « grand partage » (Latour³¹⁵, 1997) entre le scientifique et son objet, entre le savoir savant et le sens commun. Notre conception du traitement des objets, ce sera notre second point, s'inscrit clairement dans le paradigme de la traduction en accordant une place importante aux objets techniques, ici le *groupware*, élevés au rang d'actant. Nous précisons dans un troisième point, notre conception des acteurs qui découle tout naturellement de nos propos précédents et dans un quatrième point nous expliciterons notre positionnement de chercheur.

1. La recherche comme processus de construction de sens

Une recherche « intéressante » (Webb³¹⁶, 1961 : 223), « paradoxale » (Giroux, 2006 : 26), laisse entendre qu'elle rejette les hypothèses communément admises, qu'elle formule un appel constant au doute et à la remise en question du savoir antérieur. Tel est le but de Weick

³¹⁵ Latour B., 1997, *Nous n'avons jamais été modernes : Essai d'anthropologie symétrique*, Paris : La Découverte, 206 p.

³¹⁶ Webb W. B., 1961, « The choice of the problem », *American Psychologist*, vol. 16, p. 223-227.

lorsqu'il démarre ses recherches : « Mon impulsion pour commencer une étude est la question : que vais-je trouver d'intéressant ? » (Weick³¹⁷, 1992 : 173), « *what's going on here ?* » Dans sa quête de la compréhension du monde, Weick applique sa théorie à sa propre démarche de chercheur. Il insiste ainsi sur la « variété requise » pour donner du sens à l'équivoque, utiliser de multiples voies de réflexion, se poser le plus de questions possibles, afin d'approcher une compréhension des phénomènes organisationnels.

Dans cette perspective, nous considérons cette recherche comme un processus de création de sens. Pour rendre compte de cette posture et assurer la clarté de nos propos, nous structurons ce point autour des sept propriétés du *sensemaking* : la construction identitaire, la socialité, l'extraction d'indices, la continuité, la rétrospection, l'*enactment*, la plausibilité. Bien entendu, il s'agit ici d'une construction *a posteriori* destinée à rendre compte en toute transparence de l'effort réflexif mené tout au long de cette recherche.

1.1. L'identité comme enjeu et force structurante de l'activité de recherche

S'inscrire dans une démarche de thèse constitue un engagement fort suscitant des réflexions identitaires majeures et parfois paralysantes. Dans ce contexte, nous souhaitons mettre en avant ici nos parcours professionnel et scientifique, puisqu'ils éclairent notre façon d'appréhender cette recherche, nos motivations et nos questionnements. Nous pensons ainsi que le regard scientifique n'est pas neutre, dépourvu de tout présupposé. « Il s'agit de présupposés quant aux propriétés des humains et de la condition humaine ne dérivant pas seulement de la connaissance empirique mais contribuant aussi à l'orienter. [...] Ces présupposés ne relèveraient pas en général d'un choix, mais seraient associés à l'histoire des concepts et des techniques utilisés par les chercheurs » (Corcuff, 2007 : 19). Ces présupposés méritent d'être relevés car ils délimitent le domaine de validité des connaissances produites dans le cadre de la recherche.

Nos parcours professionnel et scientifique sont étroitement imbriqués. Après un cursus au département d'histoire afin d'obtenir une maîtrise et un diplôme en documentation

³¹⁷ Weick K. E., 1992, « Agenda setting in Organizational Behavior: A Theory-Focused Approach », *Journal of Management Inquiry*, vol. 1, 3, p. 171-182.

d'entreprise, nous avons occupé une fonction de chargée de communication au sein d'une collectivité locale. Nos activités quotidiennes comportaient tant des tâches rédactionnelles, afin de diffuser de l'information sur différents supports, que des tâches plus « techniques » comme la réalisation de photos, de vidéos, de maintenance de site internet, etc. Désireuse d'approfondir nos connaissances dans le domaine de la production de contenus multimédias, nous avons intégré un cursus de DESS à même de répondre à nos aspirations. Un stage de six mois venant clôturer les enseignements, nous avons choisi de le réaliser au Centre de recherche public Henri Tudor (CRP-HT) à Luxembourg dont l'un des directeurs intervenait au cours des enseignements sur le thème de la gestion de projet. Le stage a été réalisé à partir de février 2001 au sein d'une des unités du centre fraîchement créée, le Centre d'innovation par les technologies de l'information et de la communication (CITI). Après être intervenue dans le cadre de différents projets de recherche sur des thématiques variées (*e-learning*, intranet, dialogue entre informaticiens et non-informaticiens...), nous avons retenu en accord avec le centre de recherche le thème de l'analyse des besoins d'un projet intranet comme sujet de stage. Celui-ci s'est achevé par l'obtention du diplôme de DESS ainsi que par un contrat de travail au sein du CRP-HT en qualité d'analyste, et le souhait de poursuivre notre cursus universitaire par un DEA en sciences de l'information et de la communication. Le sujet de notre DEA portait sur l'appropriation des TIC, sujet qui faisait par ailleurs partie intégrante d'un projet de recherche nommé « Qualinnove », dont le but consistait à définir une méthodologie permettant de gérer les projets complexes liés aux TIC. Dans ce projet, l'hypothèse consistait à envisager les pratiques dites de « gestion du changement » comme trop restrictives. Il s'agissait alors de voir dans quelles mesures le recours à une perspective appropriative des phénomènes d'introduction des TIC pouvait-il renouveler les pratiques traditionnelles de gestion de projet. C'est dans la continuité de ce parcours que se situe notre recherche actuelle sur l'appropriation des *groupwares*. Notre recherche n'a pas été réalisée en totalité au Centre Henri Tudor que nous avons quitté en juillet 2007. Cette évolution a permis de dissocier plus clairement notre recherche de notre activité professionnelle, de lui donner une orientation plus proche de nos aspirations et d'ouvrir notre regard à d'autres entreprises, à d'autres expériences qui sont venues enrichir à leur tour notre recherche.

1.2. La recherche scientifique comme processus social

Nous adoptons une conception du savoir proche des théories de la cognition distribuée et de l'action située. Dans cette perspective, nous considérons le savoir comme essentiellement social, relationnel et médiatisé par des artefacts, mais aussi dynamique et toujours provisoire (Giroux³¹⁸, 2005 : 2). Nous souscrivons ainsi à la conception de la connaissance développée par Patrick Cohendet³¹⁹ : « La connaissance est d'abord une pratique s'actualisant au sein de communautés tramées d'interactions entre humains et médiées par des artefacts » (Vinck³²⁰, 2007). Notre recherche s'est construite progressivement dans les interactions, avec d'autres chercheurs, avec des concepteurs de *groupwares*, avec des utilisateurs, le cadre de notre recherche y étant particulièrement favorable. En effet, de par la composition de son effectif, le Centre Henri Tudor se caractérise par une réelle pluridisciplinarité. Ainsi, au cours des projets de recherche, des chercheurs et des ingénieurs de différentes disciplines sont amenés à travailler ensemble, à débattre au quotidien. Parmi les disciplines et spécialités représentées, nous pouvons citer l'architecture, l'économétrie, l'économie, l'informatique, la sociologie, les sciences de l'éducation, les sciences de gestion, les SIC, la physique, la psychologie... La collaboration se révèle des plus enrichissantes que ce soit en termes d'ouverture à de nouveaux questionnements, pour tenter de créer des ponts entre disciplines, enrichir les cadres d'analyse, convoquer et confronter d'autres concepts, stimuler la curiosité. Notre sujet de recherche a ainsi fait l'objet de nombreuses discussions, parfois musclées, permettant une rencontre entre des points de vue différents. Dans cette perspective, le contexte pluridisciplinaire dans lequel nous avons baigné lors de notre recherche s'est avéré tout à fait pertinent, en ayant engendré des sens multiples autour des phénomènes d'appropriation des *groupwares*.

L'évolution de la recherche doit beaucoup aux différentes rencontres réalisées en cours de route, qui nous ont permis de découvrir de nouveaux concepts, de nouvelles méthodes, de nouvelles interprétations des données empiriques. Les discussions ont été complétées par des revues de littérature afin de les rapporter à notre recherche et d'en évaluer les apports éventuels. Ainsi la construction de notre objet de recherche se présente-t-elle comme un ouvrage de mise en liens.

³¹⁸ Giroux N., 2005, « Le nouage des savoirs en organisation », *Bulletin de liaison Org&co*, 13, p. 2-12.

³¹⁹ Ash A., Cohendet P., 2004, *Architectures of Knowledge: firms, capabilities, and communities*, Oxford University Press, 179 p.

³²⁰ Vinck D., 2007, « Présentation. Cet obscur objet de connaissances », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 1, p. 5-10.

La particularité du Centre Henri Tudor consiste à offrir une infrastructure, des projets et un cadre propices à la collaboration au quotidien. Les débats entre disciplines représentent le quotidien des chercheurs du Centre – échanges informels, production d’articles scientifiques, réunions-débats – les occasions sont multiples d’explorer les frontières de sa propre discipline. Cet environnement stimulant a constitué une aubaine pour la doctorante que nous sommes, tout en augmentant dans le même temps le risque de s’éparpiller en tous sens, de perdre notre ancrage disciplinaire et notre identité, de multiplier des débats qui peuvent s’avérer stériles tels que, du point de vue méthodologique, la démarcation entre les approches qualitatives et quantitatives, le centrage sur un niveau macro ou micro, du point de vue épistémologique la confrontation entre positivisme et constructivisme, etc. Au-delà de ces débats sans fin, c’est finalement notre positionnement de chercheur impliqué qui fût interrogé. Après une longue introspection réflexive, une mise à distance s’est imposée naturellement.

1.3. La plausibilité, une alternative à la recherche de vérité

Dans cette recherche, nous ne prétendons pas décrire un réel correspondant à une vérité ontologique et métaphysique ; nous cherchons à développer des réflexions obtenues sur base de raisonnements cohérents et visant à produire des connaissances utilisables dans l’action concernant notre objet. Nous souscrivons ainsi à des principes constructivistes en envisageant la connaissance non pas comme donnée, mais comme une construction inachevée et toujours provisoire, comme relative à ce qui convient pour l’action, comme un effort de mise en ordre et de mise en liens (Mucchielli³²¹, 2004). Pour autant, nous ne nous inscrivons pas dans les « tendances dites post-modernes tendant à une dissolution relativiste des notions de réalité et de vérité » (Corcuff, 2007 : 17). Notre objectif consiste bien en la production de connaissances améliorant la compréhension des phénomènes d’appropriation des *groupwares*. Ces connaissances ne sont pas stabilisées et définitives. Nous proposons de la sorte une lecture plausible et non unique de ces phénomènes, une lecture suscitant l’action en situation et dans un périmètre de validité restreint.

³²¹ Mucchielli A., 2004, « Le développement des méthodes qualitatives et l’approche constructiviste des phénomènes humains », *Recherches qualitatives*, Hors-Série n°1, *Actes du colloque Recherche qualitative et production de savoirs*, UQAM.

1.4. Rétrospection et réflexivité au cœur du processus de recherche

Nous associons la dimension rétrospective à l'activité de réflexivité (retour sur soi, sur son activité et sur ses présupposés) laquelle est pour Weick³²² partie intégrante du *sensemaking* du chercheur. L'expérience de recherche, une immersion prolongée sur un terrain conduisent à réfléchir sur ses propres cadres de référence, sur sa démarche. Au cours de notre recherche, nous avons réalisé un travail de réflexivité intense, marqué notamment par des pratiques quotidiennes d'écriture (tenue d'un cahier de notes, rédaction d'articles), par une analyse de notre implication personnelle sur le terrain. Toutefois, cette activité réflexive comporte des difficultés auxquelles nous avons été confrontés, les principales étant de savoir jusqu'où mener le processus d'introspection, quand l'arrêter et l'incapacité à agir, le doute provoquant des moments de paralysie. Weick (1999) traduit bien ces différents écueils : « *narcissism, self-indulgence, an inability to stop the regress of doubting the doubting and the doubts (...), an inability to act because self-consciousness is paralyzing, and heightened concern about making mistakes*³²³ ». C'est par le développement d'argumentations et la confrontation de notre point de vue tant à l'intérieur du champ des SIC (confrontations menées au sein même de notre laboratoire de recherche, le Centre de recherche sur les médiations, mais également lors de participations aux rencontres de la SFSIC et du groupe Org&Co), que dans d'autres lieux, dans un cadre pluridisciplinaire (participation à des colloques en sciences de gestion, rencontres avec des laboratoires de différentes disciplines, débats avec des praticiens, rencontres avec le Statec³²⁴ ...) que nous avons dépassé ces difficultés.

³²² Sur ce point voir : Weick K. E., 1999, « Theory construction as disciplined reflexivity: tradeoffs in the 90's », *Academy of Management Review*, vol. 24, 4, p. 797-806.

³²³ Traduction libre : Le narcissisme, l'indulgence envers soi, l'incapacité à stopper les doutes et les doutes à propos des doutes (...) et l'incapacité à agir du fait que la conscience de soi est paralysante et augmente la sensibilité lorsque l'on fait des erreurs.

³²⁴ Service central de la statistique et des études économiques à Luxembourg.

1.5. Un processus continu, toujours en cours

Notre recherche s'inscrit dans une approche processuelle, c'est-à-dire qu'elle s'intéresse non pas aux phénomènes tels qu'ils sont mais comme ils se font, comme ils se construisent. De même, la construction de notre objet de recherche, notre démarche, notre problématique sont toujours « en cours » et se construisent progressivement au fil de nos actions, nos échanges, nos écrits, etc. En cela, nous nous inscrivons dans la voie ouverte par Glaser et Strauss³²⁵, lesquels ont fondé en 1967 une démarche ethnographique produisant ses hypothèses chemin faisant. Toutefois, si le processus est continu, il n'est pourtant pas linéaire et a été marqué par des évolutions majeures dans notre cheminement. Ces évolutions sont liées à la notion d'expérience et d'*enactment*.

1.6. Un processus d'*enactment*

Dans notre recherche, les notions d'interaction, d'action et d'expérience sont centrales. Nous intégrons en cela les éléments méthodologiques fournis par Weick (1995 : 172/173) dont nous livrons ci-dessous quelques extraits.

Tableau 5 : Éléments de méthodologie pour étudier la création de sens.

- “ *Investigators make an effort to preserve action that is situated in context*³²⁶. ”
- “ *Participants’ texts are central*³²⁷. ”
- “ *Observers work in close rather than from the armchair*³²⁸. ”
- “ *Participants, rather than observers, define the work environment*³²⁹. ”
- “ *Findings are described in terms of patterns rather than hypotheses*³³⁰. ”

³²⁵ Glaser B. G., Strauss A.L., 1967, *op. cit.*

³²⁶ Traduction libre : Les chercheurs font des efforts pour préserver l'action qui est située dans un contexte.

³²⁷ Traduction libre : Les textes des participants sont centraux.

³²⁸ Traduction libre : Les observateurs travaillent plutôt sur le terrain que depuis un fauteuil.

³²⁹ Traduction libre : Les participants mieux que les observateurs définissent l'environnement de travail.

³³⁰ Traduction libre : Les découvertes sont décrites en termes de modèles plutôt que d'hypothèses.

- “*Explanations are tested as much against common sense and plausibility as against a priori theory*³³¹.”
- “*Density of information and vividness of meaning are as crucial as are precision and replicability*³³².”
- “*There tends to be intensive examination of a small number of cases rather than selective examination of a large number of cases, under the assumption that person-situation interactions tend to be similar across classes of people and situations*³³³.”
- “[...] *observers mobilize a set of methodological tactics that enables them to deal with meanings rather than frequency counts*³³⁴.”

Nous nous inscrivons dans la tradition des démarches ethnographiques selon lesquelles « l’analyse ne pourra se faire jour que du lieu même où se produit le sens. Autrement dit l’analyse sera interne ou ne sera pas » (Boumard³³⁵, 1989 : 26/27). En effet, nous pensons que nous ne pouvons pas prétendre atteindre une compréhension des phénomènes d’appropriation des *groupwares* sans y avoir été confronté, sans les avoir expérimentés. La manipulation technique d’un *groupware* nous semble constituer une expérience nécessaire, un pré-requis pour appréhender ces outils. Perriault (1989 : 16) traduit bien cette idée : « [...] l’acte de se servir d’un appareil est souvent impossible à décrire, car il est complexe et en partie machinal. La personne observée n’a souvent qu’une conscience partielle de ce qu’elle est en train de faire. L’entretien ne suffit donc pas. Il faut regarder et, pour comprendre ce qu’on voit, savoir pratiquer soi-même. » Dans cette même perspective, Jacques Girin³³⁶ (1990 : 166) préconise « une authentique socialisation de longue durée sur le terrain » pour comprendre les significations propres aux acteurs. De plus, les *groupwares* ayant envahi les espaces de travail, y compris ceux

³³¹ Traduction libre : Les explications sont confrontées autant au sens commun et à la plausibilité qu’aux théories *a priori*.

³³² Traduction libre : La densité d’information et la vivacité des significations sont aussi cruciales que le sont la précision et le caractère répliquable.

³³³ Traduction libre : Mieux vaut avoir tendance à examiner de manière approfondie un nombre restreint de cas plutôt que d’examiner de manière sélective un nombre plus important de cas, du fait de l’hypothèse que les interactions situations-personnes tendent à être similaires à travers les classes de personnes et de situations.

³³⁴ Traduction libre : Les observateurs mobilisent un ensemble de tactiques méthodologiques qui leur permet de traiter les significations plutôt que les occurrences.

³³⁵ Boumard P., 1989, *Les savants de l’intérieur – L’analyse de la société scolaire par ses agents*, Paris : Armand Colin.

³³⁶ Girin J., 1990, « La communication dans une tour de bureaux », in Chanlat J.-F., 2000, *L’individu dans l’organisation - Les dimensions oubliées*, Les Presses de l’Université Laval et Editions Eska, Québec et Ottawa.

des chercheurs. De fait, nous y avons été confronté également. L'usage d'un *groupware* par un chercheur tend aujourd'hui à être banalisé.

Dans cette veine, nous avons opté pour un dispositif méthodologique reposant sur une complémentarité entre l'observation participante ethnographique dans laquelle le chercheur joue le même rôle que les autres acteurs et la recherche-action dont l'objectif de transformation des personnes et de la situation est clairement affiché et souhaité par un commanditaire. Précisons rapidement ce que nous entendons sous ces deux types de méthode.

L'observation participante ou méthode de l'observation directe « s'est développée au sein des sciences anthropologiques pour appréhender, de façon systématique, la culture des communautés qu'on ne connaissait pas » (Pourtois et Desmet³³⁷, 2007 : 122). Elle fait référence à l'immersion personnelle du chercheur dans la vie d'un collectif afin de recueillir des données auxquelles n'aurait pas accès un observateur externe. Pour Robert Bogdan et Steven J. Taylor³³⁸ (1984), il s'agit d'une « recherche caractérisée par une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période des données sont systématiquement collectées ». Ces données peuvent provenir de différentes sources telles que les notes d'observation, les entretiens, les conversations, l'étude de documents officiels ou personnels. Les démarches d'observation participante peuvent revêtir différentes formes en fonction du niveau d'implication du chercheur. Généralement, elles comprennent les moments suivants, ces derniers ne se succédant pas obligatoirement de manière complètement linéaire : un temps de préparation (choix du sujet, identification du terrain), un temps de négociation d'accès au terrain, un temps effectif sur le terrain, un temps d'effort accru de distanciation, de réflexivité. L'observation participante suscite de nombreuses questions, auxquelles nous avons été confrontés, et qui se centrent notamment sur la tension entre participation et distanciation : quelle distance avoir par rapport à son terrain ? Qu'est-ce que la proximité distante ? Comment assurer la scientificité de la méthode puisque l'observation participante implique la subjectivité du chercheur ? Selon Michelle Lessard-Hébert³³⁹ *et al.* (1997 : 50), lorsque la recherche qualitative se situe dans le paradigme interprétatif, la validité

³³⁷ Pourtois J.-P., Desmet H., 2007, *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Mardaga Éditions, 235 p.

³³⁸ Taylor S. J., Bogdan R., 1984, *Introduction to qualitative research methods. The search of meanings*, New York : A. Wiley, Interscience Publication, 352 p.

³³⁹ Lessard-Hébert M., Goyette G., Boutin G., 1997, *La recherche qualitative : fondements et pratiques*, Montréal : De Boeck Université, 126 p.

des études repose sur une interaction personnelle à long terme entre les chercheurs et les sujets, c'est-à-dire que la durée et la proximité constituent des facteurs de validation d'une recherche qualitative sur le terrain. D'un point de vue instrumental, c'est par une triangulation des données que s'opère la validation théorique, la triangulation correspondant à une confrontation de données recueillies à partir d'une variété de techniques.

En complément d'une observation participante dépourvue d'objectif volontaire de transformation de la situation, la recherche-action nous est apparue comme un mode intéressant pour appréhender notre objet de recherche sous l'angle opposé.

À la fin du XIX^e siècle, Elton Mayo (1880-1949) et les sociologues de l'École de Chicago ont forgé cette tradition de chercheurs-intervenants sur le terrain. Leur posture de recherche consiste à envisager le social comme un ensemble de processus à interpréter « à partir de ce que disent les acteurs eux-mêmes, de l'observation de leurs interactions et non pas d'un point de vue « surplombant » (Dubar³⁴⁰, 2002). Kurt Lewin (1890-1947) qui s'ancre dans cette même perspective est généralement présenté comme pionnier en matière de recherche-action. Ses travaux ont permis de mettre en lumière le fait qu'« une information nouvelle est mieux acceptée dans la mesure où elle s'intègre dans un processus de construction collective d'une représentation, qui passe notamment par une étape de mise en commun des perceptions, de confrontation, de négociation et de délibération entre différentes subjectivités » (Meyer³⁴¹, 2006). Les recherches-actions reposent sur l'idée d'associer les acteurs à la production de connaissance, voire à la construction de la démarche de recherche. Dans cette perspective, les acteurs sont considérés comme compétents et détenant des points de vue pertinents sur la problématique à élaborer. Les fondements de la recherche-action sont ancrés dans une volonté des acteurs de transformer une situation vécue comme étant problématique en une situation plus favorable.

³⁴⁰ Dubar C., 2002, « Le pluralisme en sociologie : fondements, limites, enjeux », *Socio-logos*, 1. En ligne, consulté le 4 août 2009 : <http://socio-logos.revues.org/document20.html>

³⁴¹ Meyer V., 2006, « De l'utilité des recherches-actions en SIC », *Communication et Organisation*, 30, Bordeaux, p. 98-108.

1.7. Un processus d'extraction d'indices, de repérage de traces

Notre recherche repose sur une extraction d'indices, sur des traces de l'activité humaine. La notion de trace recouvre quatre acceptions courantes : une empreinte (marque du passage), une marque laissée par l'action (un indice, un reste), une quantité infime ou en géométrie un lieu d'intersection avec le lieu de projection (Serres³⁴², 2002). Ces quatre points d'entrée sont intéressants pour notre recherche dans la mesure où ils témoignent de la variété des éléments que nous cherchons à appréhender en rapport avec notre double cadre théorique : la théorie de la traduction faisant référence à la traçabilité des acteurs, celle du *sensemaking* à l'extraction d'indices. Ainsi le *groupware*, comme tout logiciel informatique, enregistre-t-il (dans sa mémoire) et rend traçable l'activité humaine issue de sa manipulation ; il capte le cheminement des utilisateurs. Le *groupware*, en tant qu'objet fondé sur une modélisation « du réel », s'apparente à un lieu de projection. Notre démarche de recherche, tout comme le raisonnement des acteurs inscrit dans un processus de construction de sens, repose sur des indices, des traces écrites et est fonction du *self* (rapport aux marques psychiques). Ces différents éléments nous conduisent à la notion de contexte.

La notion de contexte se situe au cœur de notre recherche et au cœur de la création de sens. En nous appuyant sur les propos de Louis Quéré³⁴³ (1997) concernant la distinction contexte-environnement-situation, nous pouvons envisager l'environnement comme la toile de fond des événements et des situations ; la situation comme « monde environnant expérimenté », « un tout contextuel ». Autrement dit, l'environnement offre une gamme de possibles, il est habilitant et contraignant au sens de Giddens³⁴⁴ (1987), la situation quant à elle implique « l'organisation de l'expérience », la notion de choix, de configuration orientée. Telle une image qui se distingue de son fond, la situation est composée « d'éléments pertinents sélectionnés dans l'environnement en fonction d'un point de vue pragmatique » (Quéré, *ibid.*). Girin³⁴⁵ (1989)

³⁴² Serres A., 2002, « Quelles problématiques de la trace ? », séminaire CERSIC, Rennes.

³⁴³ Quéré L., 1997, « La situation toujours négligée ? », *Réseaux*, 85, CENT, p. 163-192.

³⁴⁴ Giddens A., 1987, *La constitution de la société: éléments de la théorie de la structuration*, Paris : PUF, 474 p.

³⁴⁵ Girin J., 1989, « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Mots croisés avec Jacques*, Centre de recherche en gestion, école polytechnique, mars 2004, p. 10-20.

définit la situation en fonction de trois données : des participants (donc des interactions), une extension spatiale le lieu ou les lieux dans lesquels elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent et que, éventuellement on manipule), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, une intrigue). Le contexte se distingue de la situation par son absence de structure temporelle. Le contexte pourrait alors être défini comme :

« [...] le tout ou le champ en fonction duquel une action, un geste, une parole, un événement ou un objet acquièrent une intelligibilité, un sens, une individualité. [...] Le contexte c'est aussi l'ensemble des éléments singuliers d'information, de savoir, de sens, de perception, sur lesquels on se règle pour produire une action et revendiquer son caractère approprié. [...] On peut dire qu'on passe de l'environnement au contexte par des opérations de sélection, de totalisation et d'insertion (« contextualiser ») commandées par une visée de production (effectuer une action) ou de réception (comprendre ou interpréter un événement, une situation, un geste, une parole, etc.) » (Quéré, *ibid.*).

En ce sens, le contexte est une construction, le produit d'une activité réflexive, le mode de lecture de la situation, le résultat (un état provisoirement stable) de la création de sens, le « cadre » (*frame*) pour Goffman,³⁴⁶ et que nous pouvons rapprocher de la notion de « résumé » (*summary*) développée par Cicourel.³⁴⁷ « De tels résumés constituent des modes de traitement de l'information qui transforment des micro-événements en macro-structures » (Corcuff, 2008 : 62). D'où notre intérêt particulier pour la notion de contexte et notre volonté d'appréhender les contextes *via* des entretiens individuels. Nous intéresser aux contextes formulés par les acteurs, revient à capter leur interprétation de la situation, leurs jugements, leurs justifications, et donc permet d'accéder à une compréhension du sens qu'ils accordent aux objets techniques, ici les *groupwares*.

2. Traitement des objets

La nouvelle sociologie des sciences et des techniques, notamment sous l'impulsion de David Bloor³⁴⁸ (1983) et, en France, de Callon et Latour (1984) a contribué au renouvellement du mode d'appréhension des objets techniques. Plus précisément, ces perspectives défendent l'idée d'objets placés au cœur des rapports sociaux, « en position d'égalité avec les humains dans leur

³⁴⁶ Goffman E., Joseph P., 1991, *Les cadres de l'expérience*, Les éditions de minuit, 573 p.

³⁴⁷ Knorr-Cetina K., Cicourel A., 1981, *Advances in social theory and methodology: toward an integration of micro- and macro-sociologies*, Routledge & Kegan Paul, 325 p.

³⁴⁸ Bloor D., 1983, *Sociologie de la logique. Les limites de l'épistémologie* (première édition en anglais : 1976), Paris : Pandore, 190 p.

capacité à construire le monde » (Debary et Turgeon,³⁴⁹ 2007 : 2). Latour décrit de la façon suivante le traitement des objets au temps du « grand partage » :

« Après le partage à l'époque moderne, du monde objectif et du monde politique, [...] les objets n'apparaissent plus que sous trois modes : l'outillage invisible et fidèle, la superstructure déterminante, l'écran de projection. [...] Esclave, maître, support de signe, dans les trois cas, les objets demeurent invisibles, asociaux, marginaux, impossibles à engager finement dans la construction de la société » (Latour³⁵⁰, 1994 : 47).

C'est pourquoi, forts de ces constats, ces auteurs entreprennent-ils de réhabiliter les objets en les érigeant au rang d'actants,³⁵¹ ce qui suppose de leur reconnaître une capacité d'action autonome : en surprenant leurs utilisateurs (Latour³⁵² utilise l'exemple de la marionnette qui surprend celui qui la manipule), les objets font faire des choses³⁵³. Weick (1990) va dans le même sens à propos des nouvelles technologies car, selon lui, les nouvelles technologies se comportent de manière inattendue, sont difficilement contrôlables et peuvent déboucher sur des échecs incompréhensibles ; elles déclenchent des événements qui ne peuvent pas être anticipés. Ainsi, pour B. Latour (*ibid.*), ce sont les objets qui portent sur eux la plus grande partie de l'ordre social, ce sont eux qui tiennent, localisent et cadrent les interactions, qui guident notre attention, qui gardent la mémoire du passé.

Ici, c'est bien la question du rapport entre l'homme et l'outil, du sens que les hommes donnent au *groupware* en agissant, qui est abordée. L'objet est donc vu comme un acteur et un médiateur de l'action sociale.

³⁴⁹ Debary O., Turgeon L. (dir.), 2007, « Introduction : entre objets et mémoires », *Objets et mémoires*, Paris : Éditions de la Maison des sciences de l'homme, Québec : Les Presses de l'Université Laval, 249 p.

³⁵⁰ Latour B., 1994, « Une sociologie sans objet ? Remarque sur l'interobjectivité », *Sociologie du travail*, XXXVI 4/94, p. 587-607.

³⁵¹ Latour souligne : « Le mot actant propre à la sémiotique, permet d'élargir la question sociale à tous les êtres qui interagissent dans une association et qui s'échangent leurs propriétés » (Amblard, 1996 : 140).

³⁵² *Ibid.*

³⁵³ Ce à quoi rétorque Alter (2003 : 510) : « La formulation est bien évidemment une farce : un acteur, entre mille autres choses, se distingue (par exemple des coquilles Saint-Jacques) par la conscience de ses relations et la réflexivité à propos de ses actes. Ce n'est pas parce qu'un dispositif, un microbe ou un objet technique semble dicter sa loi qu'il a décidé de l'imposer », Alter N., 2003, « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'année sociologique*, vol. 53, p. 489-514.

3. Conception des acteurs

Sous l'impulsion de l'ethnométhodologie dans les années 70, une nouvelle conception de l'acteur s'est peu à peu imposée dans le champ de la sociologie. Ainsi Harold Garfinkel³⁵⁴ (1984 : 66-75), le fondateur de cette école, a-t-il mis l'accent sur la compétence des acteurs (les acteurs savent ce qu'ils font, ils sont dotés d'un savoir de sens commun), leur savoir contextuel et procédural, leurs capacités réflexives. En cela, il refuse de considérer les acteurs comme des « *judgmental dopes* » (des « idiots du jugement ») ou des « *cultural dopes* » (des « idiots culturels ») déterminés par des normes. Cicourel (1981), à travers sa sociologie cognitive, a prolongé cette conception en insistant sur les aptitudes cognitives des acteurs. Les travaux de l'interactionnisme symbolique, notamment ceux de George Herbert Mead³⁵⁵ au milieu des années 60 dont Weick s'est largement inspiré, avaient déjà fait le constat des limites de la conception de l'acteur rationnel. En postulant que le comportement humain ne se comprend qu'en relation avec les significations que les personnes attribuent aux choses et à leurs actions, ces travaux avaient ouvert la voie à une nouvelle conception de l'acteur. Des travaux plus récents poursuivent cette dynamique de renouvellement, notamment Anthony Giddens³⁵⁶ qui présente des acteurs sociaux compétents, dotés d'une capacité réflexive, Luc Boltanski et Laurent Thévenot³⁵⁷ (1991) qui, dans la foulée, avancent la notion de « personne ordinaire compétente », mais aussi Nicolas Dodier³⁵⁸ (1993) à travers sa notion de « dotation de base des acteurs » ou encore Jacques Girin qui évoque les « savants ordinaires » : « Les gens du terrain sont des producteurs de théorie, des savants ordinaires, auxquels il serait tout aussi stupide de ne pas prêter l'oreille, qu'il serait imprudent de prendre leur raisonnements pour argent comptant » (Girin³⁵⁹, 1989, 2004 : 12). C'est dans cette lignée que nous nous inscrivons. De façon plus générale, notre conception des acteurs se rapproche de celle exprimée par Claude Dubar : « L'individu (moderne ?) ne peut-il pas toujours être considéré à la fois comme « pris au jeu, dans l'illusion » (agent), « jouant un jeu, dans la stratégie » (acteur), « en quête de lui-même, dans l'incertitude » (sujet), « producteur d'un récit sur son monde » (auteur) : tout dépend du

³⁵⁴ Garfinkel H., 1986, *Ethnomethodological studies of work*, Routledge, 196 p.

³⁵⁵ Mead G. H., 2006, *L'esprit, le soi et la société*, traduit par Céfaï D. et Quéré L., Paris : PUF, 434 p.

³⁵⁶ Giddens A., 1987, *op. cit.*

³⁵⁷ Boltanski L., Thévenot L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard.

³⁵⁸ Dodier N., 1993, « Les appuis conventionnels de l'action. Éléments de pragmatique sociologique », *Réseaux*, 62, p. 65-85.

³⁵⁹ Girin J., 1989, *op.cit.*

point de vue adopté et du contexte étudié » (Dubar³⁶⁰, 2002). C'est donc bien la tension entre un acteur cognitif et social, à la recherche de rationalité, pris dans ses émotions et impliqué dans l'action que nous chercherons à prendre en considération.

4. Posture du chercheur

En nous inscrivant dans une tradition de recherche ethnographique, nous partons du principe que le chercheur n'est pas différent des acteurs qu'il observe. Nous rejettons ainsi dans notre approche la distinction entre un chercheur-expert et un acteur social profane. « Aucune ligne de démarcation claire ne sépare les acteurs ordinaires des spécialistes lorsqu'il s'agit de réflexion sociologique documentée. Des lignes de démarcation existent, certes, mais elles sont inévitablement floues³⁶¹ ». Nous dénonçons ainsi le principe du dévoilement selon lequel les phénomènes sociaux échappant pour une large part à la conscience ou à la maîtrise des acteurs, il appartient alors au chercheur d'en révéler les régularités, les logiques, les enjeux, tenants et aboutissants. Les connaissances ne sont pas produites par le chercheur seul, elles sont produites également dans les interactions avec les acteurs. Pour cela, les approches en termes d'observation participante et de recherche-action que nous privilégions dans cette recherche, invitent le chercheur à se positionner au cœur de l'action.

« La question de méthode devient alors pour le sociologue de savoir où se placer. Comme Hobbes lui-même, il doit s'installer là où le contrat est passé, là où se traduisent les forces, là où l'irréversible devient réversible et où les chréodes inversent leurs pentes. Il suffira alors d'une énergie infime pour tirer du monstre naissant un maximum d'informations sur la croissance du monstre. Le sociologue qui choisit de tels lieux n'est plus le laquais ni le tuteur de personne. Il n'a plus à disséquer les cadavres des Léviathans déjà rejetés par d'autres. Il ne s'effraie plus des grandes boîtes noires qui dominent partout le « monde social » dans lequel il erre comme une ombre, froid comme un vampire, avec sa langue de bois, à la recherche de « social » qui ne soit pas encore coagulé. Le sociologue tétatologue est là où il fait chaud et clair, là où les boîtes noires s'ouvrent, les irréversibilités s'inversent, les techniques s'animent ; là où s'engendrent les incertitudes sur ce qui est grand et sur ce qui est petit, ce qui est social et ce qui est technique.³⁶² »

Dans le paradigme interprétatif dans lequel nous nous inscrivons, « le chercheur peut comprendre le monde social de l'intérieur parce qu'il partage la condition humaine des sujets qu'il observe. Il est un acteur social et son esprit peut accéder aux perspectives d'autres êtres

³⁶⁰ Dubar C., 2002, *op. cit.*

³⁶¹ Giddens A., 1984, cité par Corcuff, *op. cit.*, p. 46.

³⁶² Callon M., Latour B., 2006, « Le grand Léviathan s'approprié-t-il ? », *op. cit.*

humains en vivant les mêmes situations ou les mêmes problèmes qu'eux » (Lessard-Hébert³⁶³ *et al.*, 1997 : 102). Ainsi la littérature³⁶⁴ concernant l'observation participante reconnaît-elle différentes postures du chercheur en fonction de son degré d'implication : « l'observateur complet », « l'observateur en tant que participant », « le participant en tant qu'observateur » et le « participant complet ». Dès lors peuvent être distingués deux types de participation : active et passive. La participation active signifie que l'observateur devient impliqué dans les événements et enregistre ces événements après qu'ils ont eu lieu. L'observation participante passive signifie que l'observateur ne participe pas aux événements du milieu mais y assiste de l'extérieur (Lessard-Hébert *et al.*, 1997 : 103).

³⁶³ Lessard-Hébert M., Goyette G., Boutin G., 1997, *op. cit.*

³⁶⁴ Voir les auteurs cités par Lessard-Hébert *et al.*, *ibid.* : Gold R. L., 1958, Junker, 1960, Adler et Adler, 1987.

Chapitre 2 :

Démarche de recherche

Nous présentons ici notre démarche, élément central et moteur dans toute recherche. Pour cela, nous reviendrons dans un premier temps sur la construction progressive de notre objet de recherche. Nous expliciterons ensuite nos méthodes de cueillette des données pour terminer par les méthodes d'analyse mobilisées.

1. Une construction chemin faisant de l'objet de recherche

Notre objet s'est construit progressivement à travers des allers-retours permanents entre terrain et littérature. Nous proposons ici de retracer cette construction en insistant sur la temporalité de la recherche. Nous distinguons la phase d'investigation des terrains et la phase de distanciation.

1.1. 2003-2007 : le voyage au cœur des terrains

Il nous faut souligner ici notre implication dans une observation participante complète par opportunité, telle que définie par Lapassade,³⁶⁵ dans laquelle « le chercheur met à profit "*l'opportunité*" qui lui est donnée par son statut déjà acquis dans la situation ». Le chercheur, ici, est d'abord acteur, membre d'une institution dans laquelle il détient un rôle permanent et

³⁶⁵ Lapassade G., *La méthode ethnographique*. En ligne : <http://www.ai.univ-paris8.fr/corpus/lapassade/ethngrin.htm>, consulté le 08 août 2009.

statutaire. Le fait que l'institution en question soit un centre de recherche assure une situation complexe et particulièrement riche en expériences.

Pour rendre compte du processus de construction de notre objet, il nous semble utile de fournir d'emblée quelques repères de nature chronologique, mais aussi relatifs aux projets auxquels nous avons participé (en tant que membre de l'institution), aux types de lectures effectuées, aux terrains fréquentés, aux articles rédigés. Il s'agit ici de grandes orientations, le découpage adopté ayant pour objectif de détailler notre cheminement. Pour davantage de cohérence, nous remontons au moment de notre entrée dans l'institution, le Centre de recherche public Henri Tudor à Luxembourg, moment qui correspond à la réalisation d'un stage effectué dans le cadre d'un DESS en 2001.

Tableau 6 : Construction de l'objet de recherche.

Repères chronologiques	Orientation des lectures	Thèmes des projets de recherche	Terrains approchés, outils concernés	Précisions complémentaires
Février - juillet 2001	e-learning, dialogue informaticiens/non-informaticiens	Cahier des charges ; gestion des exigences	CRP Henri Tudor : intranet	Stage de DESS
Septembre 2001				Signature d'un contrat de travail au CRP Henri Tudor en tant qu'analyste ; inscription en DEA en sciences de l'info-com
Septembre - décembre 2001	Gestion des exigences	Traçabilité des exigences ; intranet	Structure hospitalière luxembourgeoise : base de données	Suivi des cours de DEA
Janvier-mai 2002	Sociologie des usages, innovation, gestion de projets d'innovation, théorie de la complexité, gestion du changement, recherche qualitative et ses méthodes	Gestion du changement ; appropriation des TIC		Sujet du mémoire de DEA : « Le processus d'appropriation d'une TIC par les utilisateurs et ses indicateurs »
Mai - décembre 2002	Théorie de la traduction, société de l'information, économie de la connaissance, communautés virtuelles	Réseaux et communautés virtuelles ; modèles qualité (ISO 15504)	CRP Henri Tudor : <i>groupware</i> Fracasse	Octobre 2002 : inscription en thèse ;
Janvier – décembre 2003	Représentations sociales, analyse systémique, apprentissage organisationnel	Gestion du changement ; appropriation des TIC ; appropriation des normes qualité	Administration luxembourgeoise : base de données	
Janvier – juin 2004	Théorie de la traduction, TIC et confiance, méthodes quantitatives, diagnostic, théorie de la structuration, innovations à l'usage, <i>Technology Acceptance Model</i> , théorie de la diffusion	Appropriation des TIC et performance ; diagnostic et changement organisationnel	Réseau luxembourgeois : mutualisation de services informatiques ;	Rapport de recherche sur l'utilisation des TIC au Luxembourg
Juin – décembre 2004	<i>Sensemaking</i> , gestion des connaissances, théorie de l'activité, cognition distribuée, action située, CSCW	Changement organisationnel, TIC et performance	<i>Groupware</i> dans un centre de formation pour adultes ; CRP Henri Tudor : outil de gestion de références bibliographiques	

Repères chronologiques	Orientation des lectures	Thèmes des projets de recherche	Terrains approchés, outils concernés	Commentaires
Janvier –juin 2005	Performance, création de valeur, ergonomie, affordances	Gestion du changement dans les projets liés à la qualité ; changement organisationnel, TIC et performance	CRP Henri Tudor : <i>groupware</i> Collective Watch ; Entreprise dans le secteur de l'automobile : ERP	Production d'un guide d'entretien pour les recherches-actions
Juin-décembre 2005	Théorie de la régulation, contextualisme (Pettigrew), théorie des conventions	changement organisationnel, TIC et performance	Institution de conseil aux entreprises : outil de partage du « savoir client »	
Mars-juillet 2006	Indicateurs, tableaux de bord, enquêtes de satisfaction	Tableau de bord et appropriation des TIC ; communication interne	Administration luxembourgeoise : référentiel de gestion de projet	
Août-décembre 2006	Innovation managériale, <i>storytelling</i> , retours d'expérience, transfert de connaissances	changement organisationnel, TIC et performance	Banque : wiki	
Janvier-juillet 2007	Capital social, recherche actionnable, utilité sociale de la recherche,		Réseau secteur de la construction : <i>groupware</i> relatif aux comptes-rendus de chantier	Juillet 2007 : départ du CRP Henri Tudor

Si la thématique de l'appropriation des TIC est apparue dès le début de l'année 2002 lors de la réalisation d'un DEA, le choix de centrer notre analyse sur les *groupwares* a émergé progressivement pour apparaître réellement en 2004 au moment où le Centre Henri Tudor a intensifié sa politique pour favoriser le travail collaboratif entre les chercheurs. Au même moment, *via* nos observations de terrain et nos premières analyses, s'est forgée l'hypothèse de l'appropriation d'une TIC comme processus de construction de sens. C'est donc courant de l'année 2004 que notre objet de recherche s'est précisé. Toutefois, c'est bien au cours d'une période de distanciation, après avoir quitté notre terrain et avoir achevé le recueil des données que nous avons construit dans leur forme finale tant notre objet de recherche que notre problématique.

Notre exploration de la littérature a été continue. Les travaux relatifs au concept d'appropriation, à la sociologie des usages, et aux démarches qualitatives ont été en grande partie étudiés au cours de notre DEA. Différentes théories et concepts sont ensuite apparus, en fonction de nos analyses de terrain, au gré de nos lectures, de nos rencontres, des projets de recherche dans lesquels nous étions impliqués. Tel fut le cas par exemple pour la théorie de la traduction et

du *sensemaking*, mais aussi la théorie des conventions, théorie de la régulation, théorie de l'activité, etc. Nous n'avons donc pas cherché à appliquer d'emblée une grille d'analyse prédéterminée sur le terrain de notre observation participante. En cela, notre démarche est essentiellement inductive. Nos observations sur le terrain ont suscité de nouvelles questions, fait évoluer notre question de recherche. Comme le souligne d'ailleurs Erikson (1986 : 140, cité par Lessard-Hébert *et al.* 1997 : 65), « les méthodes de recherche sur le terrain sont parfois jugées comme radicalement inductives, mais il s'agit là d'une conception erronée. Il est vrai qu'à son entrée sur le terrain, le chercheur n'a pas de catégories d'observation spécifiques prédéterminées. Il est cependant aussi vrai que le chercheur arrive sur le terrain en ayant déjà en tête un cadre conceptuel et des intérêts de recherche. En recherche sur le terrain, l'induction et la déduction sont constamment en dialogue ».

Nous avons aussi eu l'occasion d'expérimenter certaines méthodes plus quantitatives en participant à l'élaboration et à l'analyse de questionnaires relatifs à l'utilisation d'internet par les ménages luxembourgeois ; la collaboration avec des chercheurs en économétrie ayant rendu possible cet exercice. Le premier semestre de l'année 2007 apparaît comme un tournant, marqué par l'amorce d'une période de réflexivité intense. Cela s'est traduit par des lectures cherchant à explorer les frontières de la recherche-action, à opérer une distinction entre chercheurs et consultants.

Nos allers-retours permanents entre les terrains et la littérature ont contribué à faire émerger les différents questionnements qui nous ont animés dans cette recherche. Le tableau ci-après, réalisé à partir de nos notes, retrace la construction progressive de notre problématique.

Tableau 7 : Questionnements au cours de la recherche.

Repères chronologiques	Principaux questionnements
Janvier-mai 2002	Comment mesurer l'appropriation des TIC ? Comment l'évaluer ?
Mai - novembre 2002	En gestion de projet, comment passer d'une démarche d'implication des utilisateurs à une démarche de gestion de l'appropriation des TIC ?
Mars – décembre 2003	Comment appréhender les phénomènes d'appropriation des TIC en entreprise ? Quels sont les modèles d'analyse des situations d'appropriation des TIC ? Peut-on mobiliser l'analyse systémique pour l'intervention en entreprise dans le cadre de missions de gestion de l'appropriation d'une TIC par des utilisateurs ? Quels sont les impacts organisationnels des TIC ? Comment émergent de nouvelles formes de coopération et de sociabilité <i>via</i> les TIC ?
Janvier – juin 2004	Comment soutenir la formation de trajectoires appropriatives allant dans le sens d'une création de valeur pour l'entreprise ? Dans quelles mesures la mise à disposition d'un <i>groupware</i> représente-t-elle un engagement dans un processus de changement organisationnel ? Dans quelles mesures l'appropriation d'une TIC par des utilisateurs constitue-t-elle un nouveau paramètre pour la gestion de projet ? Comment se crée la confiance dans une TIC qui représente aussi un outil de contrôle de l'activité ? Quel est l'apport de la théorie de la traduction pour analyser l'appropriation des TIC ?
Juin – décembre 2004	Comment émerge le sens pour les individus ? Comment naissent des innovations à l'usage ? Quels dispositifs de gestion seraient à même de soutenir de telles innovations à l'usage ? Comment se forment les trajectoires appropriatives individuelles ? Dans quelles mesures l'introduction des TIC participe-t-elle au renouvellement des techniques de pouvoir et à la redéfinition du salarié-sujet dans l'organisation ?
Janvier – juin 2005	Quelles dynamiques sous-tendent la formation des usages des TIC dans le secteur de la recherche scientifique ? Quelles nouvelles pratiques managériales accompagnent l'introduction des TIC en entreprise ? Dans quelles mesures un <i>groupware</i> contribue-t-il à l'apprentissage organisationnel ? Quel serait l'apport d'un modèle contextualiste de l'appropriation des <i>groupwares</i> ?
Juin-décembre 2005	La restitution des résultats comme mise en scène : une étape-clé du processus de construction de sens ?
Mars-décembre 2006	Quelles relations envisager entre les processus d'appropriation, d'apprentissage et d'innovation ? Comment les outils de gestion de la relation client sont-ils appropriés par les acteurs dans les organisations ? Comment s'articulent les activités cognitives et communicationnelles inhérentes à l'appropriation ?
Janvier-juillet 2007	La notion de savoir actionnable : quels apports pour les SIC ? Dans une recherche-action, jusqu'où le chercheur peut-il aller en termes de préconisations de mesures ? Quelle est sa légitimité pour le faire ? Comment caractériser l'évolution du positionnement du chercheur au cours du déroulement de l'intervention et de quelles façons ce dernier est-il perçu par les praticiens : chercheur, expert, animateur ou encore consultant ? Quelle est la validité des résultats obtenus dans une recherche-action ? Quelle démarche réflexive mettre en œuvre dans le cadre d'une recherche-action ?
Août 2007-2009	Dans quelles mesures la stratégie de l'entreprise joue-t-elle un rôle dans la formation des significations attribuées à un <i>groupware</i> ? Quels sont les enjeux professionnels et identitaires attachés à l'appropriation des <i>groupwares</i> ? Les <i>groupwares</i> favorisent-ils ou amenuisent-ils le lien social en entreprise ? Quel est le lien entre les politiques de rationalisation dans les entreprises et l'appropriation des <i>groupwares</i> ? La non-appropriation d'un <i>groupware</i> est-elle une forme de résistance à l'interchangeabilité des organisations et des personnes ?

Comment observer les processus d'appropriation ? Quels modèles, théories mobiliser pour comprendre les processus d'appropriation des *groupwares* ? Quels sont les mécanismes de l'appropriation ? Quels sont les enjeux liés à l'appropriation des *groupwares* ? Dans quelles mesures peut-on orienter les trajectoires appropriatives ? Changer les hommes et les situations, est-ce le rôle du chercheur ? Telles sont les questions principales qui ont scandé le déroulement de notre recherche et qui nous ont conduit à formuler notre problématique.

1.2. 2007-2009 : la phase de distanciation

Le travail de distanciation a été opéré par plusieurs techniques complémentaires : la coupure complète entre le chercheur et son terrain, de nouvelles lectures ayant une orientation différente, l'exercice d'une nouvelle activité professionnelle.

Prendre de la distance par rapport à ses terrains de recherche a signifié pour nous le souhait de rompre notre contrat de travail avec le centre Henri Tudor. En effet, il nous est apparu impossible de poursuivre notre processus réflexif dans le cadre même dans lequel avait baigné notre recherche. Le travail réflexif s'est engagé par une mise à distance des données qui avaient été recueillies. Pendant six mois, nous n'avons pas cherché à les travailler. Ces six premiers mois ont été consacrés à d'autres activités, notamment des lectures s'inscrivant pour la plupart dans le champ de la sociologie du travail et de la communication organisationnelle. Qu'il s'agisse des travaux de Christophe Dejours³⁶⁶, de Danielle Linhart³⁶⁷, d'Alain Ehrenberg³⁶⁸, de François Dupuy³⁶⁹ ou encore de Michel Foucault³⁷⁰, le choix de ces lectures a été motivé par les traces que nos terrains nous avaient laissé en mémoire. Après cette interruption, nous sommes revenus vers nos données afin de les réexaminer avec un regard non pas « neuf », mais différent. C'est après ces nouvelles analyses que nous avons pu formuler dans sa forme finale notre problématique. Notre question de recherche s'est donc construite progressivement.

³⁶⁶ Dejours C., 1998, *op.cit.*

³⁶⁷ Linhart D., Boutet J., Jacot H., Kergoat J., 1998, *Le monde du travail*, Paris : La Découverte, 443 p.

³⁶⁸ Ehrenberg A., 1998, *La fatigue d'être soi*, Paris : Poches Odile Jacob, 414 p.

³⁶⁹ Dupuy F., 2005, *La fatigue des élites : Le capitalisme et ses cadres*, Paris : Seuil, 95 p.

³⁷⁰ Foucault M., 2008, *L'archéologie du savoir* (1^{ère} éd. 1969), Paris : Gallimard, 288 p.

Pour résumer nos propos, nous souhaitons insister sur la nature itérative de notre cheminement caractérisé par des mises en lien entre la littérature et nos observations, des rencontres-phares, des périodes d'analyse et d'écritures (et donc de réflexivité intense). Ces dernières ont suscitées des approfondissements, de nouvelles hypothèses, et c'est sur cette base que nous avons construit notre objet de recherche. D'ailleurs, ce processus de découverte-construction de l'objet de recherche constitue le propre d'une démarche qualitative : « L'objet de la recherche qualitative se construit progressivement en lien avec le terrain, à partir de l'interaction des données recueillies et de l'analyse qui en est tirée, et non seulement à partir de la littérature sur le sujet, à la différence d'une approche qui serait hypothético-déductive » (Deslauriers et Kérisit³⁷¹, 1997 : 92).

2. Recueil des données

Outre la recherche documentaire qui est intervenue de façon systématique, nous avons mis en œuvre deux méthodes principales de collecte des données de terrain : l'observation au cours d'une immersion complète sur un terrain particulier et l'entretien au cours de différentes recherches-actions. Nous allons revenir sur ces éléments afin de les expliciter en détail.

2.1. Une observation participante par immersion complète

L'observation participante a été menée au Centre de recherche public Henri Tudor à Luxembourg de novembre 2002 à juillet 2007.

2.1.1. Le choix du lieu

L'opportuniste n'est évidemment pas le seul élément qui nous a conduit à mener une observation participante de plusieurs années dans un centre de recherche luxembourgeois, bien que, comme le souligne Jacques Girin, la recherche s'apparente à la navigation et « le bon marin est opportuniste, tenant compte de ce qui se passe, acceptant de se dérouter, faisant parfois demi-

³⁷¹ Deslauriers J.-P., Kérisit M., 1997, « Le devis de recherche qualitative », in Poupart J., Deslauriers J.-P., Groulx L.-H., Laperrière A., Mayer R., Pires A. P. (dir.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, p. 85-111.

tour, saisissant aussi les occasions d'aller plus vite lorsque le vent et la mer le permettent » (Girin, 1989, 2004 : 10, *op. cit.*). Cette attitude fut notre ligne de conduite dans cette recherche, avec les bénéfices et les aléas qui en découlent (la réflexivité et la distanciation impliquent un cheminement fortement consommateur de temps).

Notre première exploration de la littérature au cours de notre cursus de DEA, comprenant notamment les lectures des travaux de Jacques Perriault, Serge Proulx, mais aussi l'étude menée par Jean-Claude Baboulin, Jean-Pierre Gaudin et Philippe Mallein³⁷² au sujet du magnétoscope, ont laissé apparaître l'importance des analyses micro-sociales pour appréhender les phénomènes d'appropriation des TIC. Dès lors, plusieurs terrains et objets possibles ont été envisagés, tels que l'analyse de l'appropriation d'un *groupware* au sein d'une association traitant d'un handicap, l'appropriation d'un logiciel libre dans une entreprise luxembourgeoise, l'appropriation d'un progiciel de gestion dans une entreprise de sécurité. Ces différentes opportunités ne se sont pas concrétisées car elles ne concordaient pas avec la temporalité de notre recherche. Ce n'est finalement qu'en 2004, lors d'une seconde tentative d'introduction d'un outil de gestion des connaissances, que s'est affirmée l'idée de prendre appui, sur le terrain au sein duquel nous étions déjà acteur.

Le cas du CRP-HT et plus particulièrement du CITI nous est apparu intéressant pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il s'agit d'un centre de recherche orienté vers l'analyse des TIC et de leurs contextes d'implémentation, donc il était pertinent de s'intéresser aux modalités d'appropriation des *groupwares* par les chercheurs en son sein. Ensuite, le rapport des chercheurs, en tant que travailleurs du savoir, à ces outils nous a semblé un point d'ancrage pertinent compte-tenu de l'existence d'autres analyses en la matière que nous pourrions rapprocher.

Si nous n'avons pas eu à négocier notre entrée sur le terrain, le sujet de la thèse fût l'objet de discussions menées notamment au cours des entretiens annuels d'évaluation du personnel. Nous n'étions donc pas en position d'un chercheur cachant ses activités et observations. D'ailleurs, les dirigeants de la structure nous ont accordé les entretiens que nous avons sollicités afin de mener à bien nos investigations. Notre rôle dans la structure était celui d'intervenant (en qualité d'expert sur les questions de gestion du changement, changement organisationnel et appropriation des TIC) sur différents projets de recherche, rôle coiffé du titre d'ingénieur de recherche. Là se joue la forte imbrication, mais aussi la distinction entre notre activité de recherche dans le cadre du doctorat et notre activité professionnelle à cette période. Afin de

³⁷² Baboulin J.-C., Gaudin J.-P., Mallein P., 1983, *Le magnétoscope au quotidien*, Paris : Aubier, 176 p.

préciser ce point, il est nécessaire de présenter maintenant le Centre de recherche Henri Tudor, mais aussi son statut et ses orientations à l'époque de notre recherche qui le rapprochait d'un centre de transfert vers le marché. Pour cela nous le resituons dans le paysage universitaire luxembourgeois.

2.1.2. Présentation du terrain de l'observation participante

Nous abordons la présentation de notre terrain *via* trois points principaux : le contexte de la recherche publique au Luxembourg, le Centre Henri Tudor et le département CITI.

2.1.2.1. Le contexte : la recherche publique au Luxembourg

Le développement de la recherche publique au Luxembourg est relativement récent. Le bilan dressé en 1979 par le conseil luxembourgeois pour la recherche scientifique au Luxembourg (CLRS), mentionne le constat suivant : « Le Luxembourg ne possède ni université à cycle complet, ni institut ou laboratoire de recherche proprement dits³⁷³ ». Le rapport rédigé par Lionel Fontagné³⁷⁴ en 2004 sur la compétitivité du Luxembourg, fait remonter à 1981 la politique de soutien à l'innovation et à la recherche au Luxembourg. À partir de 1984, l'agence nationale pour la promotion de l'innovation et de la recherche (Luxinnovation), est venue assister les porteurs de projets luxembourgeois en matière de recherche et d'innovation. Mais c'est à partir d'une loi-cadre datant du 9 mars 1987 (voir extraits ci-après) et statuant sur les orientations de la recherche et de l'innovation au niveau national, que la recherche publique a connu un réel essor avec la création de trois centres de recherche publics (CRP) : le CRP Gabriel Lippmann, le CRP Henri Tudor et le CRP Santé. Ces derniers détiennent les missions suivantes qui témoignent du lien fort entre la recherche publique et les entreprises luxembourgeoises :

« **Art. 11.** Dans les domaines d'activités définis par leurs statuts, la mission des CRP est :

- de stimuler et d'entreprendre des activités de R&D,
- de réaliser des activités de coopération scientifique et technique et de transfert de technologie entre les secteurs public et privé,

³⁷³ CLRS, *La recherche scientifique au Grand-Duché de Luxembourg*, p.5.

³⁷⁴ Fontagné L., 2004, « Compétitivité du Luxembourg : une paille dans l'acier », *Rapport pour le Ministère de l'économie et du commerce extérieur du Grand-Duché du Luxembourg*, 235p., consulté le 22 juillet 2009 à l'adresse : http://www.eco.public.lu/documentation/rapports/Rapport_Fontagne.pdf.

- de conseiller les entreprises lors de la mise en œuvre de technologies nouvelles,
- de favoriser la création de nouvelles activités économiques,
- de constituer, de tenir à jour et de rendre accessible aux intéressés toute documentation utile sur les programmes de coopération internationale en matière de R&D.³⁷⁵ »

Depuis 1999, le Fonds national de la recherche (FNR) soutient des programmes de recherche prioritaires. Une nouvelle configuration du paysage universitaire luxembourgeois s'est dessinée en 2003 avec l'apparition de l'université du Luxembourg. Celle-ci a été créée par l'adoption en juillet 2003 d'une loi portant la création de l'université du Luxembourg comme établissement public d'enseignement supérieur et de recherche comprenant trois facultés (Sciences, Technologie et Communication ; Droit, Économie et Finance ; Lettres, Sciences Humaines, Arts et Sciences de l'Éducation).

2.1.2.2. Le Centre de recherche public Henri Tudor

Institution originale, le CRP Henri Tudor l'est à trois titres : par sa vocation de promotion de l'innovation industrielle et du transfert de technologie, par son implication en matière de recherche et développement, mais aussi par son statut à mi-chemin entre le public et le privé. L'activité du CRP Henri Tudor se concentre au moment de notre recherche autour de trois axes de recherche principaux :

- les technologies de l'information et de la communication : le centre a pour but de dégager de nouvelles opportunités de développement pour les entreprises, tout en maîtrisant la complexité et les risques inhérents aux TIC.
- Les technologies industrielles
- Les technologies pour l'environnement

Le Centre a connu une croissance importante entre les années 2001 et 2007 tant en termes de budget que d'effectifs et de participation à des projets R&D. En témoignent les chiffres suivants extraits des rapports annuels dressés par le CRP.

³⁷⁵ Extrait de la loi du 9 mars 1987.

Tableau 8 : Principaux chiffres du CRP : période 2001- 2007³⁷⁶.

	2001	2004	2007
Budget en Millions d'Euros	11, 59	19,5	29, 08
Effectifs en fin d'exercice	167	252	335
Nombre total de projets R&D auxquels le CRP a participé	74	103	147
Projets concernant les TIC	31	33	65

En l'espace de sept ans, l'effectif et le nombre de projets R&D ont doublé alors que le budget a été multiplié par 2,5. Il faut noter également que le nombre de projets relatifs aux TIC a presque doublé entre 2004 et 2007. Ce type de projets est réalisé principalement au sein d'un département : le Centre d'innovation par les technologies de l'information (CITI). C'est précisément au sein de ce département que nous avons réalisé notre recherche.

2.1.2.3. Le département CITI

Structure récente, créée en février 2001, le CITI est né de la fusion entre deux laboratoires du CRP-HT : le laboratoire des systèmes d'information et le *New Media Group*. Cette fusion marque en fait le rapprochement entre deux notions : les systèmes d'information et le multimédia, pour émerger dès lors sous l'appellation « technologies de l'information et de la communication ». Le CITI a également connu une croissance très importante au cours de notre période de référence (2001-2007). En 2007, 116 personnes font partie de la structure contre 52 en 2001. L'organisation de la structure a également évolué, d'une part afin de gérer au mieux l'augmentation de son effectif et d'autre part en réponse à l'évolution du système de recherche publique au Luxembourg, qui depuis la publication de différents rapports³⁷⁷, cherche à gagner en performance. Le Centre s'est engagé auprès de l'État luxembourgeois à travers des plans de développement³⁷⁸ et depuis 2008, *via* un contrat de performance³⁷⁹. L'année 2004 fût ainsi

³⁷⁶ Source rapports annuels du CRP-HT.

³⁷⁷ Voir notamment : Fontagné, *op. cit.*

³⁷⁸ Le plan de développement synthétise les engagements pris par le centre auprès de l'État. Il fixe à l'ensemble des départements les objectifs stratégiques à mettre en place pour la période donnée. (Source : CRP Henri Tudor, <http://www.tudor.lu>, rubrique « Documents stratégiques », consultée le 02 août 2009).

marquée par une réorganisation de la structure CITI et la signature du 4^e plan de développement correspondant à un engagement pour la période 2004-2007.

➤ Présentation de l'organisation du CITI de 2001 à 2003

En 2001, le CITI est organisé de façon matricielle autour des notions de pôles de compétences et de secteurs d'intervention. Les pôles de compétences, en regroupant les chercheurs autour d'intérêts et de compétences communes, constituent des « réservoirs de compétences », pour reprendre les termes employés par la structure, permettant de mener à bien les missions préparées par les secteurs d'intervention pour des acteurs économiques externes. La vocation des secteurs d'intervention consistant à favoriser le transfert de compétences ou d'innovations. Cette organisation qui marque la dualité de la structure, doit être mise en parallèle avec les missions elles aussi duales du CRP. D'un côté, les pôles de compétences sont orientés vers la communauté scientifique, de l'autre côté, les secteurs d'intervention sont plus proches du marché et des professionnels. Ce type de structure assure des équipes projet mixtes composées à la fois par des chercheurs et par des professionnels n'ayant pas un profil scientifique. Les projets menés sont de natures diverses : projets de détection de niches (appelés également projets de formulation³⁸⁰), projets à vocation de recherche scientifique approfondie, les projets de transfert de compétences ou de technologies (appelés projets pilotes) et enfin les prestations (opérations ponctuelles ou non, effectuées pour une structure externe). Chaque employé du CITI est donc inséré au sein d'au moins un pôle de compétences et travaille sur au moins un projet ou une prestation.

Les deux co-directeurs du CITI qualifient eux-mêmes la structure hiérarchique de « plane », c'est-à-dire que chaque employé du CITI a la possibilité de s'exprimer librement et de participer à des prises de décisions. Néanmoins, les décisions les plus stratégiques sont prises de façon collégiale par les membres du Groupe de Coordination du CITI (GC CITI). Il s'agit d'un comité restreint regroupant les deux codirecteurs et toutes les personnes chargées d'encadrer au moins une personne de la structure. Ces personnes encadrantes, appelées « *coaches* », servent d'intermédiaire privilégié entre les employés du CITI et les membres du Groupe de coordination.

³⁷⁹ « Le contrat de performance vise à renforcer les capacités de gouvernance des établissements de recherche par la mise en place d'un mécanisme de pilotage axé sur les résultats. Établi entre l'État et le centre de recherche, celui-ci s'engage à atteindre les objectifs qui y sont définis (résultats financiers, structurels ou encore d'outputs) ». Source : CRP Henri Tudor, <http://www.tudor.lu>, rubrique « Documents stratégiques », consultée le 02 août 2009.

³⁸⁰ Nous reprenons ici la terminologie employée par le Centre.

Ce sont également ces personnes qui sont le plus fréquemment chargées de gérer financièrement les projets et les prestations. Dans ce cadre, elles prennent aussi le titre de « gestionnaire de projet ». Ainsi toute personne employée au CITI peut être amenée à devenir « chef de projet », c'est-à-dire à encadrer une équipe, assurer des tâches administratives telles que concevoir un planning ou rédiger des rapports d'avancement par exemple, mais seul un nombre restreint de personnes peut prétendre à la fonction de gestionnaire de projet. Le chef de projet est donc fortement dépendant de son gestionnaire et des décisions stratégiques prises par le Groupe de coordination.

➤ Présentation de l'organisation du CITI de 2004 à 2007

En 2004, une nouvelle organisation apparaît structurant l'entité en plates-formes d'innovation et unités scientifiques et technologiques. Les plates-formes d'innovation sont orientées vers la recherche appliquée et le transfert de technologie ; les unités scientifiques et technologiques répondent quant à elles à deux objectifs : la réalisation de travaux scientifiques et le développement des compétences mobilisées dans les plates-formes d'innovation. Si, de prime abord, cette organisation s'inscrit dans la même veine que la précédente en gardant la dichotomie recherche scientifique/marché, c'est principalement au niveau des thématiques et des partenariats que se situent les changements. Plus en profondeur, cette nouvelle organisation correspond à une transformation de la structure hiérarchique et une évolution des rapports de pouvoir. Les « *coaches* » acquièrent une autorité hiérarchique, les chercheurs dotés d'un doctorat prennent un poids plus important. Les directeurs, face à l'augmentation de l'effectif deviennent de fait moins accessibles.

2.1.3. Les outils de travail collaboratifs au CITI

La notion d'outillage du travail collaboratif a précédé la création du CITI, qui a ainsi « hérité » du *groupware* Lotus Notes édité par la société Lotus. Après avoir été testé auprès d'équipes restreintes, ce *groupware* a ensuite été déployé au sein du CRP-HT dans son ensemble. Les fonctionnalités de ce *groupware* ont été activées progressivement : messagerie, messagerie instantanée, agenda partagé, environnements partagés à accès restreint (appelés *teamroom*), *workflows*, etc. D'autres *groupwares*, développés par les informaticiens du Centre pour répondre à des besoins spécifiques, notamment la capitalisation des connaissances, ont été

expérimentés : Fracasse, outil testé au cours de l'année 2002 ; *Collective Watch*, testé début 2005.

Il nous est apparu pertinent de mettre en relation dans notre recherche, les appropriations de ces différents outils qui ont connu des trajectoires fort différentes. Le *groupware* Lotus Notes, au cœur de nombreuses controverses entre les partisans des logiciels libres, les partisans de Lotus Notes et les indécis, est en usage depuis près de dix ans, mais certaines fonctionnalités restent peu utilisées. Les *groupwares* Fracasse et *Collective Watch* n'ont quant à eux jamais franchi le stade de l'expérimentation auprès d'un nombre limité d'utilisateurs. Nous cherchons à comprendre comment et dans quelles mesures ces outils ont gagné ou non leur place dans les habitudes collaboratives des chercheurs du CITI.

2.1.4. La collecte des données

Rappelons l'objectif de notre recherche. Il s'agit de comprendre comment les outils *groupware* sont-ils appropriés ou non par les salariés, comment émerge le sens autour de ces outils, quels sont les rapports de force en jeu et comment ceux-ci évoluent. Ces questionnements impliquent de s'intéresser :

- aux efforts de la ligne hiérarchique et notamment du *manager* de proximité, pour donner du sens aux outils,
- aux interactions des usagers avec les *groupwares*,
- aux efforts d'apprentissage liés à ces outils,
- aux associations qui se forment autour des outils.

Il paraît utile de préciser le fait que ces éléments d'intérêt ont émergé progressivement au cours de nos analyses. Autrement dit, nous avons collecté des données en cherchant à adopter une position d'ouverture maximale. Une partie de ces données a d'ailleurs été collectée directement par le fait que nous étions nous-mêmes engagés dans des actions, des projets. Ces données collectées de façon « automatique » se révèlent tout à fait pertinentes pour l'analyse. Soulignons également le fait que c'est sous le double statut d'intervenante sur projet et chercheuse que nous étions perçue au cours des conversations, les acteurs privilégiant selon les moments l'une ou l'autre position.

Pour répondre à nos questionnements, notre recherche mobilise des données provenant :

- de nos propres observations ;
- de discussions avec les acteurs au cours du déroulement des activités ordinaires ;
- de sources documentaires, telles que des comptes-rendus, des informations disponibles sur le site internet du CRP-HT ;
- d'entretiens réalisés avec certains acteurs.

2.1.4.1. Les observations en situation et les discussions avec les acteurs

Notre façon de recueillir et rassembler les données s'est forgée progressivement et se révèle au finale très personnelle. Elle repose sur des pratiques d'annotation des comptes-rendus, d'écriture d'idées sur des billets auto-collants à la lecture d'articles ou d'ouvrages, de notes prises lors de réunions ou après des discussions informelles, de réflexions associant observations de terrain et littérature quant à notre objet de recherche. Ces différentes notes, toutes datées, ont été consignées dans des cahiers qui ne nous quittaient pas et nous permettaient de rédiger de mini-rapports suite à des observations ou des discussions. Le fait d'avoir un cahier de notes à la main en permanence ne suscitait pas d'interrogation particulière auprès des autres acteurs, puisque, les réunions étant nombreuses, cette pratique était commune à l'ensemble du personnel du CITI. Destinées d'une part à mémoriser des informations factuelles, des impressions exprimées par un acteur, et d'autre part, à soutenir notre processus de réflexion, nos différents écrits peuvent être catégorisés suivant la typologie proposée par les méthodologues en anthropologie en trois grands types : les notes descriptives, les notes méthodologiques et les notes théoriques (Baribeau³⁸¹, 2005 : 110).

Nos notes descriptives ont concerné la consignation de conversations menées au cours des activités quotidiennes, des descriptions d'événements comme des séances de présentation, des réunions d'information, des réunions d'équipe, des éléments relatifs aux attitudes des acteurs, de description d'utilisation des outils par des acteurs, mais aussi de nos propres impressions et pensées. Ces notes mentionnent leur date de rédaction, les acteurs concernés et la plupart du temps le lieu du déroulement de l'action. Elles ont été prises soient directement au

³⁸¹ Baribeau C., 2005, « Le journal de bord du chercheur », *Recherches qualitatives*, Hors-série n°2, *Actes du colloque L'instrumentation dans la collecte des données*, UQTR, 17 p.

cours de l'action donc face aux acteurs, soit juste après l'action. Nos notes méthodologiques ont trait au dispositif que nous avons souhaité mettre en place, à nos différents choix méthodologiques. Nos notes théoriques visaient quant à elles à mettre en cohérence nos données brutes, puis à les mettre en liens avec nos lectures. Ces notes théoriques ont été d'autant plus développées que nous avons rédigé différents articles sur notre objet.

Soulignons que certaines notes prises ont été enregistrées directement sur un support informatique. Il s'agissait de notes destinées à être éventuellement partagées. Celles qui sont restées à l'état manuscrit, nous étaient destinées ou ont fait l'objet de présentations orales.

2.1.4.2. L'observation documentaire

Selon la technique de l'observation documentaire, le chercheur consulte des documents desquels il extrait une information factuelle ou des opinions ou conclusions scientifiques qui lui serviront à appuyer son argumentation (Mace *et al.*, 2000 : 90³⁸²). Nous avons collectés différents documents pertinents pour notre recherche : les rapports annuels du CRP-HT de 2001 à 2007, des supports de formation relatifs aux *groupwares* mis en place, des rapports liés au contexte de la recherche au Luxembourg.

2.1.4.3. Les entrevues

Les entrevues sont venues compléter les données provenant des observations alors en cours. Elles ont donc pris la forme d'entrevues semi-dirigées ayant pour objectifs d'une part de compléter certaines données factuelles et d'autre part de clarifier, d'explicitier le point de vue des interviewés, en accédant ainsi à des éléments non directement observables. À la suite de Benoît Gautier, nous considérons l'entrevue semi-dirigée comme « une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une

³⁸² Mace G., Pétry F., 2000, *Guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales*, Bruxelles : De Boeck Université, 3^e édition, 134 p.

compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'intéressé » (Gautier, 2009 : 340). L'entrevue diffère de la conversation par le fait que les thèmes des entretiens sont prédéterminés.

Les entrevues sont intervenues à différents moments. Quatre entrevues ont été menées fin 2002, donc au début de la recherche et six nouvelles entrevues ont été réalisées mi-2005, soit au milieu de notre immersion. Plus précisément, ces entrevues ont été menées quelques mois après l'introduction des deux *groupwares* ayant un objectif de capitalisation des connaissances. Le tableau ci-dessous expose le nom et la fonction des personnes rencontrées ainsi que la date de l'entrevue.

Tableau 9 : Les entrevues menées au CITI.

Personnes rencontrées	Date
Gestionnaire de projet	23/09/02
Co-directeur du CITI	27/09/02
Chef de projet	27/09/02
Chef de projet	29/09/02
Chef de projet	28/08/05
Responsable de plate-forme	09/09/05
Responsable d'unité	12/09/05
Responsable d'unité	13/09/05
Responsable d'unité	19/09/05
Co-directeur du CITI	20/09/05

La première vague d'entretiens a porté sur le *groupware* nommé Fracasse et a concerné quatre personnes directement impliquées dans son expérimentation. Plus précisément, il s'agissait d'un des directeurs du CITI, du gestionnaire du projet, et de deux chefs de projet désignés pour expérimenter l'outil. Notre guide d'entretien³⁸³ comportait 23 questions personnalisées en situation en fonction de l'interviewé. Il a été préparé, d'une part, en fonction des éléments recueillis au cours de notre revue de littérature, et, d'autre en part, en fonction des premières

³⁸³ Le guide d'entretien est consultable en annexe 1.

observations que nous avons pu mener et de notre propre expérience avec l'outil. L'objectif de ces entrevues visait essentiellement à comprendre les liens entre les représentations associées à l'outil, le projet d'usage de l'interviewé et les usages effectifs. Les questions portaient sur les représentations individuelles associées au *groupware*, à ses modalités d'utilisation, sur les réactions de l'intéressé lors de la première utilisation de l'outil, sur l'intérêt accordé au *groupware*, les objectifs liés à l'usage d'un tel outil, les freins à l'utilisation du *groupware* ainsi que les changements liés à l'outil. La durée des entretiens variait de trente minutes à une heure. L'entièreté du contenu a été prise en notes ; les enregistrements sur bandes magnétiques n'ayant pas reçu un écho favorable dans un milieu où les méthodes de recherche qualitative étaient très peu connues. Cette première vague d'entrevues a permis de faire émerger l'hypothèse du rôle potentiellement prépondérant du responsable direct et de la recherche de lien effectuée par l'acteur entre son projet d'usage et sa compréhension de la stratégie d'entreprise.

La seconde vague d'entrevues a concerné la stratégie informatique du CITI, notamment les choix effectués à propos des *groupwares* déployés et un positionnement orienté vers la promotion des logiciels libres. Il s'agissait donc de clarifier des choix qui paraissaient incohérents à différents acteurs de la structure, lesquels avançaient cet argument pour rejeter ou utiliser *a minima* les outils proposés. Ces entretiens ont donc fait suite à des observations ayant mis en évidence la recherche de cohérence permanente par les acteurs entre leurs perceptions de la stratégie de l'entreprise et les évolutions du fonctionnement telles qu'ils les vivent (évolution des pratiques en termes de gestion des ressources humaines, demande croissante pour produire des articles scientifiques, etc.). Les six acteurs rencontrés ont été choisis en fonction de leur ancienneté, leur implication dans les choix informatiques et dans la mise en application de ces choix. Les entretiens, d'une durée de trois quart d'heure à une heure trente, ont été enregistrés à partir d'un ordinateur portable. Le guide d'entretien³⁸⁴ comportait seize questions ayant trait aux choix informatiques de la structure, à sa stratégie, à l'historique des *groupwares* au CRP-HT, aux opinions personnelles de l'interviewé. Ce guide d'entretien s'est appuyé sur notre revue de littérature en incluant les théories de la traduction et du *sensemaking*.

³⁸⁴ Le guide d'entretien est consultable en annexe 2.

2.1.5. Adopter une autre perspective

Nous soutenons l'idée dans cette recherche qu'un mode d'investigation par comparaison multi-cas se révèle bénéfique en permettant de découvrir des convergences entre plusieurs cas tout en étudiant les particularités de chacun des cas (Yin³⁸⁵, 2002) et en favorisant l'adoption d'un regard différent sur un terrain de recherche principal. De manière générale, nous pensons que toute activité réalisée lors de la période pendant laquelle la recherche est menée, influe de manière plus ou moins importante sur notre façon d'appréhender un terrain. En ce sens, la découverte d'un autre terrain constitue une expérience particulièrement riche qui implique de nouvelles interactions, de nouvelles observations, la création de connaissances nouvelles. Une observation participante requiert une curiosité assidue pendant plusieurs mois. La découverte d'un autre terrain permet d'entretenir cette curiosité, de favoriser l'effort réflexif, la motivation et la créativité.

L'idée de la recherche-action comme mode complémentaire à notre observation participante a émergé progressivement pour s'affirmer courant 2005, période à laquelle l'usage du *groupware Collective Watch* s'est essouffé. Plusieurs éléments ont contribué à faire apparaître cette idée. D'abord, nous souhaitions approfondir la question des pratiques managériales d'accompagnement lors de l'introduction des *groupwares*. Ensuite, nous souhaitions mieux comprendre les enjeux identitaires et le rapport au travail dans des contextes de déploiement de *groupwares*. Cette question nous semblait difficile à éclaircir sur notre terrain étant donné la proximité établie avec les acteurs. Si cette proximité s'est avérée essentielle dans l'émergence d'une telle question, il était impossible de la mettre entre parenthèses pour réaliser avec les acteurs cet effort de compréhension. Par ailleurs, nous souhaitions confronter nos premiers résultats d'analyse avec des *managers* concernés par la mise en œuvre d'un *groupware* au sein de leur équipe et demandeurs d'une aide externe pour les soutenir dans la formulation de leur situation qu'ils percevaient comme problématique. Enfin, le nombre croissant de recherches-actions menées dans le champ des SIC et plus particulièrement en communication organisationnelle, le besoin de donner une légitimité aux recherches qualitatives au sein du CITI, démarches qui avaient peu leur place jusqu'alors, et nos lectures sur le sujet de la recherche-

³⁸⁵ Yin R.K., 2002, « Case study research: Design and methods » (3rd ed.), *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, Thousand Oaks: SAGE Publications, 200 p.

action, ont contribué au choix de s'engager dans cette nouvelle voie complémentaire à notre démarche menée jusqu'alors.

2.2. Les recherches-actions

Nous avons eu l'opportunité de participer à quatre recherches-actions dont trois dans le cadre d'un même projet réalisé par le CRP-HT. Nous expliquons en premier lieu sur quels critères nous avons retenu deux d'entre elles pour notre recherche. Nous présentons ensuite brièvement le projet au sein duquel les recherches-actions ont été réalisées, le projet Investic, les modalités de constitution du guide d'entretien, les conditions dans lesquels nous avons eu accès aux terrains. Nous présentons enfin le contexte de chaque recherche-action et le mode de collecte des données.

2.2.1. Choix des recherches-actions

Nous exposons ici notre façon de sélectionner les recherches-actions que nous jugeons pertinentes dans le cadre de notre recherche. Nos critères de sélection étant différents de ceux du projet Investic. Il s'agit alors d'une construction *a posteriori*.

Quatre recherches-actions ont été réalisées à partir de l'année 2005 dont trois dans le cadre du projet Investic. Nous écartons l'une d'elles pour une raison principale : les acteurs ne se sont guère engagés dans la recherche et, certains d'entre eux éprouvaient des craintes à nous livrer leurs interprétations lors des entrevues. Par conséquent, les données recueillies se sont révélées relativement pauvres pour notre objet de recherche.

L'une des recherches-actions s'était enclenchée à notre initiative dans le cadre d'un projet lié au secteur du bâtiment au Luxembourg. Le CRP-HT avait développé un *groupware* permettant de gérer les processus liés au compte rendu de chantier. Ce dernier faisait l'objet d'expérimentations au sein de différentes entreprises notamment des cabinets d'architecture, toutes investies dans un réseau luxembourgeois visant la promotion de la maquette numérique. Très riche, cette recherche-action débutée courant 2006 et qui concernait plusieurs entreprises

luxembourgeoises, s'est révélée trop complexe pour être traitée dans la temporalité de notre recherche.

Les deux recherches-actions que nous retenons en complément de notre observation participante sont cohérentes dans le sens où les trois cas présentent des points convergents qui les rendent comparables : il s'agit d'organisations privées ou semi-privées pour lesquelles la notion de service public est perçue par les acteurs comme centrale ; l'environnement de ces organisations a évolué vers une concurrence accrue ; les exigences de rentabilité affirmées par les centres décisionnels se sont renforcées ; des outils de partage de type *groupwares* ont été mis en place. Les deux recherches-actions retenues ici concernaient une banque et une structure de conseil aux entreprises.

2.2.2. Le projet Investic

Nous présentons le projet Investic, qui sous-tend ces les deux recherches-actions retenues ici, en exposant les fondements de ce projet, le dispositif mis en œuvre, le guide d'entretien mobilisé et l'exploitation des données dans notre recherche.

2.2.2.1. Les fondements du projet

Présentons rapidement le cadre dans lequel s'est déroulé ces recherches-actions. Le projet Investic a pour objectif de cerner la contribution des investissements relatifs aux TIC à la performance organisationnelle des entreprises. L'hypothèse sous-jacente concerne la mise en place ou le développement de pratiques managériales en termes d'une part, de gestion des connaissances et d'autre part, de gestion de l'appropriation des TIC. Ces pratiques managériales constitueraient les conditions *sine qua non* d'une relation positive entre les investissements en TIC et la performance organisationnelle. Courant 2005, au moment où ont été réalisées ces recherches-actions, cette forme de recherche n'était pas développée au CITI. C'est donc en puisant dans des contacts de longue date du centre que différentes entreprises ont été sollicitées. Les entreprises qui ont témoigné de l'intérêt étaient soit en phase d'introduction d'un outil de type *groupware*, soit en phase de bilan après l'utilisation d'un premier outil et avec le

projet d'en déployer un nouveau. Notons que l'objet du projet Investic concernait les TIC en général, non pas uniquement les *groupwares*.

2.2.2.2. Le dispositif mis en œuvre

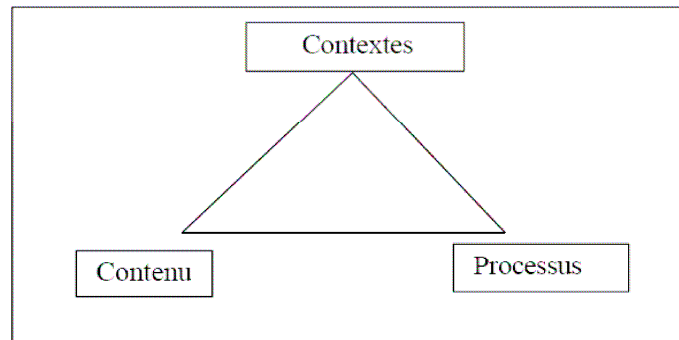
Le dispositif³⁸⁶ des recherches-actions détaille à la fois les critères de sélection des entreprises, les objectifs poursuivis, mais aussi les modalités d'accès aux terrains. Un premier contact était établi entre le CITI et l'entreprise afin de cerner dans ses grandes lignes la problématique. Un second contact permettait de relever des données factuelles, de solliciter l'accès à divers documents tels que les rapports annuels, les journaux d'entreprise, les bilans sociaux et tout autre document que l'entreprise jugeait utile de nous fournir. Ce second rendez-vous était l'occasion également d'identifier les acteurs pouvant être rencontrés lors d'entretiens individuels. Le choix des acteurs ainsi que leur nombre était déterminé conjointement entre le CITI et l'entreprise en fonction de différents critères : la taille de l'entité dans laquelle le *groupware* était implémenté, l'implication des acteurs dans le projet.

Le recueil des données a été réalisé *via* des entrevues semi-dirigées d'une heure à une heure trente qui ont été enregistrées soit sur bandes magnétiques soit *via* un ordinateur portable, ainsi qu'à partir d'une observation documentaire. Le choix de procéder par entrevues sur le lieu d'activité des acteurs est apparu comme le plus opportun afin de recueillir des données riches en un temps court. Les données brutes obtenues ont donné lieu après analyse à la réalisation d'un rapport d'analyse structuré en fonction du modèle contextualiste proposé par A. Pettigrew³⁸⁷ pour appréhender les phénomènes de changement organisationnel. L'approche contextualiste est fondée sur un modèle général d'analyse articulé autour de trois concepts principaux ayant un lien d'interdépendance : le contenu du phénomène étudié (réponse à la question « quoi ? »), le processus par lequel il se développe (réponse à la question « comment ? ») et les contextes dans lesquels il s'inscrit et qu'il contribue à modifier (réponse à la question « pourquoi ? »).

³⁸⁶ Le dispositif est présenté en annexe 3.

³⁸⁷ Pettigrew A.M., 1990, « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice », *Organization Science*, vol. 1, 3, August, U.S.A.

Figure 1. Le modèle contextualiste (Pettigrew, 2001).



Ce modèle offre des perspectives intéressantes en insistant sur la prise en compte de la temporalité des phénomènes observés, en inscrivant les changements en relation avec le présent, le passé et le futur : « *Time is captured in our work through a combination of retrospective and real time analysis*³⁸⁸ » (Pettigrew, 1990 : 271). Cela constitue un premier niveau horizontal d'analyse. Un second niveau d'analyse, vertical, est envisagé comme un construit comportant plusieurs dimensions : le contexte externe de l'organisation (niveau social, politique, économique et concurrentiel) qui explique en partie les orientations stratégiques de l'entreprise, puis le contexte interne qui s'intéresse à l'organisation dans son ensemble (sur le plan structurel, stratégique et culturel). L'approche contextualiste, permet d'attacher une place importante à la définition et la mise en relation des contextes interne et externe. Ainsi, « *an approach that offers both multilevel or vertical analysis and processual, or horizontal analysis is said to be contextualist in character*³⁸⁹ » (Pettigrew, 1990 : 270). Dans l'approche de Pettigrew, telle que nous l'avons menée, la construction du contexte est réalisée pour chaque étude de cas à partir de matériaux divers :

- les comptes rendus d'entretiens semi-directifs : entretiens au cours desquels les acteurs « (re)construisent » rétrospectivement leur contexte d'action afin d'une part, de donner un sens à une situation ou à un enchaînement de situations et, d'autre part, de justifier et légitimer *a posteriori* leurs actions ;
- les documents internes transmis par l'entreprise au chercheur ou ceux que celui-ci s'est procuré par ses propres moyens ;
- des articles de presse ;

³⁸⁸ Traduction libre : Le temps est capturé dans notre étude à travers la combinaison des analyses retrospective et au moment présent.

³⁸⁹ Traduction libre : Une approche qui offre à la fois plusieurs niveaux, ou analyse verticale et processuelle, ou analyse horizontale, est dite contextualiste par son caractère.

- et toutes productions scientifiques jugées pertinentes par le chercheur pour la compréhension du phénomène de changement sous analyse.

L'approche contextualiste constitue à la fois un modèle d'analyse souple et modulable, puisque, hormis les trois dimensions (contexte, contenu et processus), rien n'est prédéfini et un modèle prenant en compte la complexité des phénomènes de changement (les trois dimensions ont un lien d'interdépendance). Le modèle contextualiste mobilisé est apparu dans ces recherches-actions comme un espace de travail commun aux trois chercheurs engagés dans la démarche, et comme un modèle permettant la mise en scène des résultats. En effet, les rapports d'analyse comportant des éléments d'analyse mais également des préconisations ont fait l'objet d'une séance de « restitution des résultats » (Friedberg³⁹⁰, 1994), d'un « *action workshop* » au sens de Pettigrew (1990). Ces moments d'échange entre les chercheurs et les acteurs de l'entreprise ont été envisagés d'une façon assez proche de l'analyse stratégique mise en œuvre par Friedberg, c'est-à-dire qu'ils constituaient un instrument d'enquête supplémentaire dont l'objectif n'était pas tant de valider les résultats de recherche que d'observer les réactions des acteurs confrontés à ces résultats (Friedberg³⁹¹, 1993 : 312-317). Cette phase de restitution des résultats permettait de prendre en compte les arguments avancés par les acteurs, leurs justifications pour expliquer certains éléments d'analyse mis en exergue par les chercheurs. En ce sens, la restitution des résultats est apparue comme une occasion d'étude supplémentaire. Comme avancé par Friedberg, les séances de restitution ont suivi une séparation entre la présentation des « faits descriptifs » et celle de leur interprétation :

« Les faits qui sont présentés dans une restitution sont bien entendu toujours construits par le sociologue-analyste au sens où il les a sélectionnés parmi un foisonnement d'autres faits en fonction d'un jugement sur leur pertinence, lui-même fondé sur une interprétation, c'est-à-dire une représentation modélisée de leurs liens. Mais il doit être possible de séparer la présentation de ces faits jugés significatifs et sur lesquels s'appuie une interprétation, de la présentation et discussion de cette interprétation elle-même par laquelle ces faits sont expliqués en termes d'intérêts, de stratégies d'échange et de jeux de pouvoir entre les acteurs du champ d'action analysé » (Friedberg³⁹², 2001 : 125).

La démarche opérée au cours de ces recherches-actions permettait de rendre opératoires des éléments fournis par Weick dans sa théorie du *sensemaking*, notamment en portant

³⁹⁰ Friedberg E., 1994, « L'analyse stratégique des organisations comme méthode de raisonnement », in Pavé, F. (dir.), *Le raisonnement de l'analyse stratégique : autour de Michel Crozier, Décade de Cerisy*, Le Seuil, p. 135-152.

³⁹¹ Friedberg E., 1993, *Le pouvoir et la règle*, Éd. du Seuil, 404 p.

³⁹² Friedberg E., 2001, « Faire son métier de sociologue, surtout dans l'intervention », in Vrancken D., Kutry O. (dir.), *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, Bruxelles : De Boeck University, p. 111-130.

l'attention au cours des entretiens sur les jugements opérés par les acteurs, leurs efforts de construction d'un contexte justifiant leurs actions, leurs réflexions : « *Sensemaking is important in organizations, not because people necessarily have an inherent need to make sense of activities, but rather because their organizational environment demands and constrains meaningful, justifiable behaviors*³⁹³ » (Weick³⁹⁴, 1990). Par ailleurs, les séances de restitution des résultats contribuaient à engager les acteurs dans un processus de création de sens, cette fois, collectif. La mise en scène des résultats autour des notions de contexte, contenu et processus invitait à saisir la dynamique des situations sous analyse.

2.2.2.3. Le guide d'entretien

La réalisation du guide d'entretien a impliqué la collaboration de trois chercheurs issus de disciplines différentes : Anne Rousseau, chercheuse en sciences de gestion, Philippe Valoggia, chercheur en sociologie et nous-même, chercheuse en SIC. Le guide d'entretien est structuré en quatre parties : dimension environnementale, dimension organisationnelle, dimension manageriale, dimension individuelle. La partie « dimension environnementale » repose essentiellement sur les éléments développés par Henri Mintzberg³⁹⁵ concernant la théorie des configurations organisationnelles. La partie « dimension organisationnelle » correspond à des éléments relatifs aux modes de coordination du travail, aux types de liaison entre les unités, au système de valeur. La « dimension manageriale » réfère aux pratiques accompagnant la mise en place de la TIC, comme l'implication de la hiérarchie, l'implication des salariés, la définition des objectifs, les formations, etc. Enfin, la « dimension individuelle » concerne l'identité de l'acteur interviewé : son niveau de qualification, sa fonction, son expérience avec l'objet technique, son projet d'usage. Les différentes parties du guide d'entretien se composaient d'une question générale, par exemple « Comment se caractérise l'environnement dans lequel évolue votre entreprise ? » et de différentes sous questions destinées à relancer la conversation au fil du

³⁹³ Traduction libre : Le *sensemaking* est important dans les organisations, non pas parce que les gens ont un besoin inhérent de donner sens à leurs activités, mais plutôt parce que l'environnement organisationnel impose des comportements justifiables et sensés.

³⁹⁴ Weick K. E., Sandelands L., 1990, « Social Behavior in Organizational Studies », *Journal for the Theory of Social Behaviour*, p. 322-345.

³⁹⁵ Mintzberg H., 1982, *Structure et dynamique des organisations* (1^{ère} édition américaine en 1979), Paris/Montréal : Éditions d'Organisation/Agence d'Arc.

déroulement de l'entrevue. Le fait de poser une question générale, très large, permettait à l'interviewé de construire lui-même les points qu'il souhaitait aborder.

2.2.2.4. L'exploitation des données dans notre recherche

Les données obtenues *via* le dispositif mis en place dans le cadre du projet Investic ont fait l'objet de trois analyses : une première analyse individuelle dès la fin de la collecte dans l'objectif de répondre à la problématique soulevée par le projet Investic ; une seconde réalisée ensemble par les trois chercheurs dans le cadre de ce même projet ; enfin une analyse réalisée courant 2008 pour notre recherche. Celle-ci a permis de développer d'autres aspects, notamment ceux relatifs aux liens entre les phénomènes de rationalisation et l'appropriation des *groupwares*. Cette hypothèse a émergé lors de la comparaison entre nos différents cas. Notons que le processus itératif, mêlant analyse individuelle et collective, s'inscrit pleinement dans une démarche de *sensemaking*.

2.2.3. La recherche-action « *Bank*³⁹⁶ »

La recherche-action « *Bank* » s'est déroulée au sein d'une banque au Luxembourg au cours du premier trimestre de l'année 2007.

2.2.3.1. La structure

Bank, créée officiellement à la fin de l'année 2005, est issu du mariage entre une banque luxembourgeoise et un groupe international. Le secteur financier au Luxembourg a connu un développement soutenu depuis le milieu des années 70 pour devenir le secteur-clé de l'économie luxembourgeoise. C'est un secteur fortement concurrentiel et dynamique puisque les opérations de fusion – acquisition y sont nombreuses. Dans ce contexte, la qualité et la performance du service au client, mais aussi le développement de nouveaux produits et services constituent des éléments-clés pour se démarquer des concurrents. *Bank*, pour asseoir son positionnement s'efforce de maintenir par différents moyens un niveau élevé d'innovation.

³⁹⁶ Le nom de l'entreprise étant confidentiel, nous désignerons celle-ci par le nom « *Bank* ».

Sous l'impulsion du directeur du service informatique, *Bank* investit dans l'acquisition d'un *wiki*. Plus précisément, il s'agit d'une plate-forme qui propose une panoplie d'outils intégrés (*wiki*, *blog*, forum, espaces personnels, courrier électronique, RSS, *news*, *links*, *workflow*, recherche). Au moment des entrevues que nous avons réalisées, quatre espaces étaient accessibles : un espace personnel comprenant les *curriculum vitae* déposés par les collaborateurs ; un espace réservé aux cadres de la banque ; un espace réservé au service informatique ; un espace nommé « esprit *wiki* » comprenant des explications, les principes de base de l'outil, une rubrique « aide », un tutoriel, un lexique).

Le terme « *wiki* » signifie « vite » en hawaïen. Inventé par Ward Cunningham en 1995, le *wiki* désigne un site web dont le contenu peut être modifié rapidement et facilement par tous ses visiteurs. Le postulat est le suivant : chacun possède une parcelle de connaissance. Si on donne les moyens aux individus de partager cette parcelle avec la collectivité, on obtiendra au final une somme de connaissances (Delacroix³⁹⁷, 2005 : 16). Transposés au monde de l'entreprise, les *wikis* véhiculent une vision idéale et moderne du travail collaboratif, fondée sur le respect d'autrui et une confiance *a priori* vis-à-vis des connaissances de l'autre. La philosophie *wiki*, fondée sur la mise en lien des collaborateurs dans l'entreprise, se veut donc propice d'une part, au développement du capital cognitif de la firme (en favorisant les échanges) et, d'autre part, à l'accroissement de son capital relationnel (en stimulant la construction d'un répertoire partagé). Il est question de « communauté » pour désigner ces groupes qui se forment autour de ce type d'outils collaboratifs.

Le *wiki* a été mis en place chez *Bank* par une société de services informatiques en septembre 2006 après avoir fait l'objet d'une séance de présentation. Ce dernier suscite une grande méfiance chez les cadres qui s'interrogent sur les motivations présidant la mise en place d'un tel outil.

2.2.3.2. La collecte des données

Deux réunions de travail entre le responsable informatique et le CITI ont permis de prendre connaissance de la situation telle que perçue par l'acteur présent. Ces réunions ont permis également d'identifier les acteurs pouvant être rencontrés en entretien. Cinq entrevues

³⁹⁷ Delacroix J., 2005, *Les wikis : les espaces de l'intelligence collective*, M21 Éditions, 200 p.

semi-dirigées ont été menées sur le lieu de travail des personnes rencontrées et d'une durée comprise entre une heure et une heure trente. Ces entrevues ont été enregistrées à partir d'un ordinateur portable, puis retranscrites. Différentes sources documentaires ont été collectées par ailleurs *via* le site internet de la société : les rapports annuels de l'entreprise, l'historique des deux sociétés avant la fusion ainsi que des articles de journaux. L'entreprise avait par ailleurs transmis le cahier des charges utilisé pour la conception de l'outil et le rapport y afférant fourni par la société externe en charge de la conception.

Tableau 10 : Entrevues menées chez *Bank*.

Personnes rencontrées	Date de la rencontre
Co-responsable service Ressources humaines	Octobre 2006
Collaborateur service Informatique	Octobre 2006
Responsable service Organisation	Octobre 2006
Chargé de communication	Octobre 2006
Knowledge Manager	Octobre 2006

2.2.4. La recherche-action SERV+

La recherche-action impliquant l'entreprise SERV+³⁹⁸ s'est déroulée mi-2005.

2.2.4.1. Présentation de la structure

La société SERV+ est une entreprise semi-publique implantée en Belgique et dont la mission principale consiste à stimuler le dynamisme économique d'un territoire. Plus précisément, la société vise à favoriser la création d'emplois en développant des infrastructures d'accueil comme des parcs d'activités ou des pépinières d'entreprises, en accompagnant les entreprises pour le développement de projets, en organisant des formations et en fournissant des renseignements sur des thématiques spécifiques comme l'exportation, l'innovation technologique, les aides européennes.

³⁹⁸ « SERV+ » constitue un nom d'emprunt.

La société SERV+, constitue un acteur économique local incontournable du territoire dans lequel s'inscrit cette étude de cas ; incontournable par ses missions, l'importance des financements publics qui lui sont accordés et par son directeur général, arrivé en 1996, présenté comme une figure charismatique de la région. 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. Ce qui se traduit concrètement par un suivi plus rigoureux de l'utilisation des fonds publics. Dès 1996, et jusqu'en 2005, au moment de notre intervention, SERV+ cherche à se démarquer et à anticiper les rénovations en profondeur qui sont finalement annoncées courant 2005 par un plan de relance économique à l'initiative des élus locaux.

En 1996, un nouveau directeur général est nommé avec pour mission de moderniser SERV+ afin de l'adapter aux contraintes de l'environnement, c'est-à-dire principalement l'émergence d'une concurrence et une évolution des demandes des entreprises qui sollicitent en interne des expertises plus pointues. Un vaste programme de réorganisation 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. 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. Pour asseoir en interne comme à l'extérieur cette modernisation, un nouveau bâtiment est construit avec comme objectif de donner une image contemporaine et transparente de SERV+, d'assurer une proximité entre les différents services par la création d'espaces de passage, de rencontre et de discussion. La création d'un « esprit d'entreprise », véhiculé au travers du triptyque : créativité, expertise et proximité avec les entreprises-cibles, et l'impulsion d'une dynamique globale entre les départements sont clairement énoncées par le directeur général. Celui-ci souhaite ainsi favoriser la communication entre les collaborateurs et le partage de connaissances. Dans les pratiques quotidiennes, la coordination s'effectue principalement de manière informelle, par téléphone, courrier électronique ou visite, même si des réunions de départements sont réalisées régulièrement. C'est dans un esprit de transparence, de recherche d'efficacité, de rationalisation, de formalisation et de professionnalisation (un plan de développement du personnel est en construction avec l'aide d'un consultant externe), que naît l'idée de mise en place d'un dispositif technique. Ce projet est pensé conjointement avec la mise en œuvre de la nouvelle organisation, dans la même temporalité. D'ailleurs, c'est le responsable informatique, qui endosse pendant quelques mois la

fonction de « responsable organisation et informatique », qui est chargé de la réalisation de ce projet.

L'outil est envisagé comme devant répondre à un environnement perçu comme hostile et concurrentiel. Dans un tel contexte, le partage du « savoir client » est apparu comme un axe stratégique majeur. Les autres enjeux pour SERV+ à travers cet outil concernent la régulation des activités des salariés, tout en mettant l'accent sur le développement du travail collaboratif et de la communication dans l'entreprise et d'autre part, l'élargissement du périmètre du contrôle central (Segrestin, 2004 : 6). Ce sont donc les fonctionnalités d'un outil de partage du savoir client qui sont décrites dans le cahier des charges. Celui-ci a été rédigé par le directeur informatique, notamment sur base d'une analyse des besoins réalisée par un étudiant en informatique au cours de son travail de fin d'études. Dix mois plus tard, une première version de l'outil est mise à disposition des collaborateurs, après une formation d'une heure menée par la société prestataire de services ayant développé l'application. Deux ans plus tard, de nouvelles séances de formations sont réalisées. Elles sont suivies d'un *e-mail* du responsable du département Novotics demandant fermement à tous les collaborateurs d'utiliser l'outil de manière active. Trois ans plus tard, ce dernier est peu utilisé selon le constat du directeur informatique.

2.2.4.2. La collecte des données

Sept entretiens semi-directifs, d'une durée d'une heure quinze en moyenne ont été réalisés auprès des membres du département Novotics en contrastant les fonctions et les niveaux hiérarchiques occupés : le responsable du département Novotics, cinq chargés de mission, dont la personne en charge de la communication, et le responsable informatique de SERV+. Les personnes ont été rencontrées individuellement sur leur lieu de travail. Les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits en intégralité. Parallèlement, des sources documentaires ont été mobilisées. Il s'agit de sources internes transmises par l'entreprise (l'organigramme, l'évolution des effectifs entre 2000 et 2005, le cahier des charges de l'outil) et de sources externes recueillies par nos soins : une intervention du directeur général de SERV+ en 2002 dans un séminaire de l'École de Paris du management, la livraison de mai 2005 du journal d'entreprise, un article paru dans le quotidien *Le Monde* en 2005.

Tableau 11 : Entrevues menées chez SERV+.

Personnes rencontrées	Date de la rencontre
Responsable du service Informatique	Août 2005
Directeur du département Novotics	Août 2005
VVB, Chargé de mission, département Novotics	Août 2005
DLO, Chargé de mission, département Novotics	Août 2005
JCS, Chargé de mission, département Novotics	Août 2005
CBO, Chargée de mission, département Novotics	Août 2005
FDO, Chargé de mission, département Novotics	Août 2005

3. Méthode d'analyse

Nous structurons nos propos autour de deux points : la démarche d'analyse et les catégories d'analyse.

3.1. La démarche d'analyse

Analyser, c'est fragmenter, classifier, intégrer, pour construire du sens. Notre méthode d'analyse puise dans les travaux d'Huberman et Miles (1991) en dégagant des convergences et divergences entre nos sources et en les confrontant avec des cadres théoriques dont la pertinence a émergé au cours des analyses. Elle se rapproche du courant de la théorie enracinée (*grounded theory*) dans le sens où nous avons procédé de façon itérative et essentiellement inductive. Nous avons mis en fait « la déduction au service de l'induction » (Guillemette³⁹⁹, 2006 : 44) avec des allers-retours constants entre données empiriques et théorie. En cela nous nous distinguons d'une application stricte des principes de la théorie enracinée. En effet, le principe central de la théorie enracinée consiste, dans l'analyse des données, au retour constant aux données déjà collectées afin de faire émerger des concepts ou des éléments de théorisation jusqu'à saturation. Il ne s'agit donc pas de forcer une théorie sur des données empiriques. La théorie est dite enracinée car indissociable de son contexte ; elle est ancrée dans les données empiriques. Glaser (1998 : 120,

³⁹⁹ Guillemette F., 2006, « L'approche de la *Grounded Theory* : pour innover ? », *Recherches Qualitatives*, vol. 26, p.32-50.

cité par Guillemette, *ibid.* p. 34) souligne l'importance de faire abstraction le plus possible des précompréhensions fournies par les théories existantes. En ce sens, nous avons adopté une position d'ouverture par rapport aux sources de données notamment au moment de leur codage. Cette position d'ouverture a été favorisée par l'environnement pluridisciplinaire dans lequel nous avons évolué. Toutefois, afin de ne pas « réinventer la roue » en obtenant des résultats déjà obtenus dans d'autres recherches, nous sommes revenus régulièrement vers la littérature. Nous avons instauré un dialogue entre les données de terrain et la littérature. Notre approche diffère de la théorie enracinée justement parce que nous aboutissons à la création d'un cadre théorique. En fait, notre démarche constante induction-déduction et la confrontation de nos différents cas a contribué à faire émerger notre cadre théorique.

Concernant les situations dans lesquelles nous avons cueilli nos données au cours de l'observation participante, nous avons procédé à un échantillonnage théorique partiel, dans le sens où nous avons effectivement provoqué certaines situations d'observation (afin de vérifier des hypothèses émergentes) et choisi les acteurs vus au cours d'entretiens, mais par le fait même de notre rôle d'intervenante sur projet, nous avons été associés à des situations, donc non choisies directement par nous, mais qui se sont révélées dans certains cas très riches pour notre recherche. Il s'agit ici d'une forme d'opportunisme méthodique tel que défendu par Jacques Girin (1989, *op. cit.*).

La validation de nos analyses réalisées en cours et à propos des données provenant de l'observation participante, est venue d'une part de notre terrain principal mais aussi des recherches-actions que nous avons menées. En effet, nos analyses liées à notre terrain le CITI, ont soulevé des hypothèses que nous avons cherché à valider au cours de conversations, et en les confrontant à d'autres terrains. Les hypothèses confirmées sur ces nouveaux terrains ont fait l'objet de différentes validations : auprès des acteurs eux-mêmes lors des restitutions des résultats, ainsi qu'auprès de nos collègues de recherche, issus de disciplines différentes donc convoquant d'autres regards. Le croisement des différents cas a permis d'infirmer ou d'affirmer les hypothèses que nous avons retenues.

Présentons notre démarche d'analyse. Celle-ci comprend trois processus⁴⁰⁰, tels qu'envisagés par Huberman et Miles : la condensation des données, l'organisation des données et l'interprétation des données. La condensation des données fait référence aux activités « de sélection, de centration, de simplification, d'abstraction et de transformation des données brutes

⁴⁰⁰ Nous parlons bien ici de processus et non pas d'activité afin de marquer leur caractère continu dans le temps et les itérations.

figurant dans les transcriptions des notes de terrain. [...] La condensation est une forme d'analyse qui consiste à élaguer, trier, distinguer, rejeter et organiser les données de telle sorte qu'on puisse en tirer des conclusions finales et les vérifier» (p. 29). Nous avons procédé de la façon suivante : plusieurs lectures des notes de terrain afin d'identifier les unités de sens, puis codage des données. Les citations les plus intéressantes pour notre analyse ont été mise en évidence par un surlignage de couleur.

Le deuxième processus, l'organisation des données, fait référence à « un assemblage organisé d'informations qui permet de tirer des conclusions et de passer à l'action » (*ibid.* p. 30). Pour cela nous avons procédé à des catégorisations et des retours à la littérature.

L'élaboration et la vérification constituent le troisième processus de la démarche. Selon les auteurs, il s'agit de noter les régularités, les patterns, les explications, les configurations possibles. Ces différents éléments représentent en fait l'émergence d'hypothèses.

Notre démarche peut être résumée comme suit :

Pour chaque cas :

1. Codification des données ;
2. Catégorisation et exploration de la littérature, puis retour aux données ;
3. Mise en relation des catégories ayant émergé à partir des différentes sources collectées ;
4. Identification des points divergents et convergents entre les sources ;
5. Formulation d'hypothèses interprétatives, exploration de la littérature et recherche de validation ;
6. 1^{ère} modélisation et émergence d'un cadre théorique ;
7. Application du cadre théorique et 2^o modélisation ;
8. Formulation de nouvelles hypothèses interprétatives et recherche de validation.

Croisement des cas :

1. Identification des points divergents et convergents entre les cas ;
2. Exploration de la littérature et retour au point 1 ;
3. Emergence du double cadre théorique et des catégories d'analyse ;
4. Formulation de notre question de recherche.

3.2. Les catégories d'analyse

Si nos analyses réalisées chemin faisant au cours de la recherche ont permis de faire émerger notre cadre théorique, elles ont permis également de mettre en lumière différentes catégories d'analyse que nous présentons maintenant en reprenant la terminologie liée à notre cadre théorique. Il s'agit des éléments suivants :

- les efforts consentis par les donneurs d'ordre afin de bâtir un cadre « guidant » la création de sens ;
- les opérations de traduction ;
- les interactions entre les actants humains et non humains ;
- les contextes construits par les acteurs pour justifier leurs actions ;
- les jugements des acteurs ;
- aux questions identitaires telles qu'elles sont posées par les acteurs.

3.2.1. Les efforts consentis par les donneurs d'ordre afin de bâtir un cadre « guidant » la création de sens

L'introduction d'un *groupware* s'accompagne d'efforts, d'ampleur plus ou moins importante, réalisés par ou à l'initiative des donneurs d'ordre. Il peut s'agir de discours, de définition d'un dispositif de formation, de diffusion de manuels pour les utilisateurs... Nous mobilisons la notion d'effort, elle-même mise en avant par les dirigeants rencontrés, car elle marque cette idée de vaincre une résistance, de surmonter une difficulté. Ces différents moyens mis en œuvre assurent une visibilité et concrétisent aux yeux des salariés l'engagement des directions vis-à-vis du *groupware* choisi. Ils fournissent des points de repère, des indices, orientant les processus de création de sens autour de l'outil.

3.2.2. Les opérations de traduction

Il s'agit ici d'appréhender le jeu social qui s'instaure autour du *groupware* envisagé en tant qu'innovation managériale, c'est-à-dire en cherchant à comprendre la philosophie gestionnaire et le modèle d'organisation qui le sous-tendent. Pour cela, il importe de s'intéresser aux différentes tentatives d'introduction d'outils de type *groupware* au sein d'une organisation, aux remises en question des modèles que ces tentatives ont engendré. Concrètement, l'attention est portée sur les différentes opérations de traduction telles que l'alignement, l'enrôlement et la solidification engagées afin de stabiliser les rapports de forces.

« C'est toujours 'la guerre de chacun contre chacun'. Mais qui va donc gagner à la fin ? Celui qui peut stabiliser un certain état des rapports de forces en association le plus grand nombre d'éléments irréversiblement liés. Qu'est-ce qu'associer ? Nous répétons toujours le chapitre du Léviathan. Deux acteurs ne peuvent être rendus indissociables que s'ils ne font qu'un ; il faut donc pour cela que leurs volontés deviennent équivalentes. Celui qui tient les équivalences, tient le secret du pouvoir. Par le jeu des équivalences, des éléments jusque là épars peuvent être agrégés en un tout et servir ainsi à la stabilisation d'autres rapports de force. » (Callon, Latour⁴⁰¹, 2006).

3.2.3. Les interactions entre les actants humains et non humains

« L'interaction est le moment où les individus se construisent une représentation des autres, de leur environnement et d'eux-mêmes » (Autissier et Vandangeon-Derumez⁴⁰², 2006 : 172). Il s'agit d'étudier comment les acteurs utilisent effectivement les *groupwares*, quelles sont les formes d'usage développées, à travers quels modes d'apprentissage, quels ajustements de l'outil. Cela implique de considérer les interactions entre le salarié et l'outil, mais aussi entre les salariés à propos de l'outil.

3.2.4. Les contextes construits par les acteurs

Les contextes construits discursivement par les acteurs renseignent sur les liens qu'ils effectuent afin de donner un sens à la situation. Nous portons notre attention notamment sur les variables mises en avant par les acteurs. Les formulations du contexte permettent aussi

⁴⁰¹ Callon M., Latour B., 2006, « Le grand Léviathan s'approprié-t-il ? », *op. cit.*, p. 11.

⁴⁰² Autissier D., Vandangeon-Derumez I., 2006, « Construire du sens pour réussir les projets de changement », *in* Autissier D., Bensebaa F. (dir.), 2006, *op. cit.*, p. 169-196.

d'appréhender les justifications avancées par les acteurs quant à leurs actions et leur engagement en rapport avec le *groupware*.

3.2.5. Les jugements

Les jugements effectués par les acteurs représentent des types de résumés construits à partir d'indices prélevés dans le passé et qui leurs permettent de réduire l'ambiguïté des situations. Ils ont un caractère projectif puisqu'ils viennent légitimer des actions à produire. « Ces jugements évaluatifs incorporent des objectifs, intérêts, plans ou intentions. Ils sont construits non pas tant à partir des qualités intrinsèques de l'objet jugé qu'en fonction de l'utilité que représente cet objet pour celui qui juge. Cette utilité dépend de la relation qui s'est nouée et continue de se nouer entre le juge et l'objet jugé et surtout de ce que le juge a l'intention de faire dans le cadre de cette relation » (Laroche⁴⁰³, 2006 : 103).

3.2.6. Les questions identitaires telles qu'elles sont posées par les acteurs

Des questions identitaires apparaissent en lien avec la mise en place d'un outil de type *groupware* et font l'objet de conversations récurrentes entre les acteurs. Il s'agit des interrogations portées par les acteurs quant à leur devenir dans l'entreprise (leur rôle, leur statut), l'évolution de la conception du métier qu'ils exercent, les transformations du lien social dans leur équipe de travail et de façon générale, leur rapport au travail.

⁴⁰³ *Op. cit.*

3^e PARTIE :
UNE DYNAMIQUE
D'ENGAGEMENT DANS
UN PROJET

Les objets techniques sont équivoques, nous dit Karl Weick⁴⁰⁴. Leur introduction au sein d'un collectif engendre et, est le résultat, de processus de création de sens et de rapports de forces, lesquels participent d'une transformation de l'organisation. Autrement dit, les processus d'appropriation des *groupwares* s'inscrivent dans une vision performative de l'organisation. Les acteurs humains et non humains donnent forme continuellement à l'organisation et le *groupware* se présente comme un lieu, une occasion par laquelle s'accélère cette transformation, non pas uniquement par les usages qui peuvent en découler mais davantage par les questionnements, les ajustements qu'il suscite. « Dans cette conception, l'organisation émerge d'engagements, elle est le fruit d'improvisations individuelles rationalisées a posteriori qui produisent récursivement le cadre qu'elles contribuent à faire évoluer » (Carayol⁴⁰⁵, 2004 : 38). Telle est l'orientation qui apparaît en premier lieu dans l'analyse de nos trois études de cas. Aussi, dans cette partie, répondrons-nous aux questions suivantes : comment se construit le projet d'usage relatif au *groupware* ? De quoi naît l'équivocité des *groupwares* ? Comment se traduit-elle ? Comment les acteurs cherchent-ils à la réduire ?

Nos propos s'organisent en trois temps. Premièrement, nous considérons que les acteurs sont engagés dans un projet d'organisation, élaboré au fil de traductions et incarné par le *groupware*. Les acteurs sont engagés dans ce projet, s'y investissent de façon variable mais ne peuvent s'en abstraire sans quitter l'entreprise. La question consiste donc à savoir quel rôle cet engagement de fait et encouragé par des pratiques managériales, joue sur les processus d'appropriation du *groupware* ? Deuxièmement, nous envisageons le projet d'usage de l'acteur comme déterminant dans l'appropriation d'un *groupware*. Nous nous intéressons alors aux conditions et aux processus de sa formation. Nous montrerons dans cette optique que l'équivocité des *groupwares* et leur interprétation toujours contextuelle, peuvent autant conduire à l'appropriation qu'à un rejet de l'outil car, comme le rappelle Jacques Perriault (1989 : 230) : « L'acceptation, c'est-à-dire le calage final de la niche d'usage, intervient au terme d'une sorte de procès qu'instruisent les utilisateurs. La logique de l'usage, en soi, est l'artisan de la résistance ». Nous mobiliserons par ailleurs la notion d'alignement stratégique pour montrer que la perception d'incohérences entre la stratégie de l'entreprise, la stratégie informatique, les processus d'organisation et de management et l'infrastructure informatique, constitue un frein à

⁴⁰⁴ Weick K. E., 2001, « Technology as equivoque: Sensemaking in new technologies », in Weick K. E., 2001, *op. cit.*

⁴⁰⁵ Carayol V., 2004, *Communication organisationnelle : une perspective allagmatique*, Paris : L'Harmattan, 235 p.

l'appropriation des *groupwares*. Troisièmement, nous aborderons la question des usages effectifs de l'outil sous l'angle de l'engagement dans des processus d'apprentissage. De la sorte, nous mettrons en évidence que le *groupware*, considéré comme actant, peut venir surprendre les acteurs qui l'utilisent, entraînant alors ce que de Vaujany⁴⁰⁶ nomme des « innovations à l'usage ».

Nos propos s'appuient sur nos trois études de cas. Les résultats que nous présentons proviennent de leur mise en confrontation. Pour davantage de clarté et de pertinence, nous les mobilisons alternativement.

⁴⁰⁶ de Vaujany F.-X., 2003, *op. cit.*

Chapitre 1 :

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.

Chapitre 2 :

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/tf.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 ca 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/insol/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 fit 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 'blog's 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. Ca 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.

manipulatoires 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 décloisonnement. 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.

Chapitre 3 :

Les différents types d'usage

Le projet d'usage se concrétise à travers l'action. Plus précisément, nous avons relevé cinq types de comportements: les usages *a minima* imposés par la direction de l'entreprise, les déplacements qui traduisent une modification du spectre d'usage, les usages-tests qui sont une démarche volontaire d'évaluation du *groupware*, les détournements et innovation à l'usage, et enfin, les contournements et non-usages. Avant de décrire ces différents types de comportements, nous présentons comment s'opère le passage entre le projet d'usage et l'activation effective de l'outil. Dans cette perspective, nous concentrons notre attention sur les formations délivrées pour introniser l'outil dans son environnement d'usage.

1. Les formations, pour développer un usage conforme

La mise en place d'un *groupware* s'accompagne dans les cas que nous avons observés de formations. Même si, comme le soulignent Madeleine Akrich et Dominique Boulier, différentes stratégies permettent de rendre explicite à l'utilisateur le programme d'action de l'outil, formations, modes d'emploi, système d'aide incorporé, nous avons constaté que les formations étaient les dispositifs auxquels les acteurs étaient le plus exposés. En effet, participer aux formations concernant le *groupware*, s'inscrit en général comme un acte obligatoire, bien que dans le cas *Bank*, les formations étaient ouvertes aux volontaires, aux intéressés et curieux. *A contrario*, consulter un livret d'utilisation du *groupware*, son mode d'emploi, ou activer la fonction « aide » ou « présentation en ligne » de l'outil relève d'un geste personnel même s'il peut être suggéré par autrui. Dans le cadre de nos études de cas, nous avons constaté que ces supports ne sont sollicités que de façon très marginale sauf s'ils ont été mobilisés au cours des formations. C'est donc essentiellement aux formations que nous nous intéressons maintenant.

Le premier point que nous pouvons noter est que dans les trois cas que nous avons suivis, les formations prenaient en fait la forme de présentation : un expert, souvent un informaticien impliqué dans la conception de l'outil, présente de façon plus ou moins didactique l'outil à partir de diapositives, suivies d'une activation en direct du *groupware*. Ce scénario était identique dans nos trois cas d'étude. Les futurs utilisateurs potentiels qui assistent à la présentation saisissent l'occasion pour poser différentes questions relatives tant à la manipulation de l'outil, qu'à ses implications sur le travail quotidien ou à ses enjeux. Ces formations n'ont semblé satisfaire aucun des acteurs rencontrés comme en témoignent les extraits suivants concernant le *wiki* chez *Bank* :

Extraits d'entretiens : octobre 2006, *Bank*

« J'ai été voir la présentation d'utilisation du *wiki*, mais il y avait trop. Je ne suis pas une fana d'internet, je vais chercher les infos, mais j'ai vite déconnecté. Ils passaient des idées [de l'action Challenge 2005] au blog au machin, moi il me faut un petit guide. Je ne savais plus quand j'ai voulu l'utiliser. Moi 10 mn ça marche ou ça marche pas. Si c'est plus long après c'est fini » (Chargée de communication, *Bank*).

« Il y a eu une présentation technique fonctionnelle. Mais de nouveau c'était fait, enfin je veux pas critiquer, ça a le mérite d'exister, mais, je disais justement c'est quand même un outil décalé, un côté un peu fun, etc. Un côté nouvelle économie si on peut dire. C'était pas Yann qui a fait la présentation, c'était quelqu'un d'autre, et c'était vraiment... il avait son micro, " bon maintenant vous cliquez là " et tout ça comme ça. Et c'était en totale contradiction avec le concept même de l'idée. Ca donnait pas, enfin, c'était comme un cours sur *Excel* ou un cours sur une application ça aurait été pareil quoi. " Vous cliquez là et maintenant vous faites comme ça, vous pouvez sauvegarder ". Oui, technique, fonctionnelle, ça avait sûrement son utilité, effectivement il y a plein de gens qui... Mais il y avait rien, il n'y avait pas d'envie. On a reçu un papier. Sur le *wiki* même il y a une démo. Les outils sont là, les supports sont là. Mais enfin la présentation c'était vraiment l'impression d'assister à un truc d'expert comptable. Je me suis dit c'est pas ça quand même. Les gens qui étaient là... c'était mort. Moi j'ai posé une ou deux questions, mais le reste... Bon c'était à l'heure de midi alors peut-être que les gens pensaient à autre chose qu'à ça, enfin c'était libre, on obligeait personne à venir. Bon ça a le mérite d'exister. Mais en regardant autour de moi, je suis pas sûr que les gens étaient subjugué par le produit. Et c'est dommage, cette banque nous donne la possibilité de communiquer comme ça, de faire un peu différent » (*Knowledge manager, Bank*).

Ces extraits illustrent plusieurs aspects. Tout d'abord le besoin de bénéficier d'une formation adaptée au niveau de maîtrise des codes liés aux TIC. La présentation étant réalisée par un informaticien, ce dernier a supposé ces codes déjà connus, assimilés, ce qui n'était pas forcément le cas. Ensuite, l'enchaînement rapide des gestes manipulateurs ne peuvent être enregistrés et retenus en mémoire, notamment si les codes ne sont pas maîtrisés. Cela montre bien aussi toute la difficulté pour l'informaticien d'exprimer, de verbaliser les séquences d'action qu'il remplace par une démonstration. Cette difficulté était compensée par la mise à disposition d'un guide d'utilisation que tous les acteurs présents ne semblent pas avoir reçu. Plus généralement, les motivations relatives à cette présentation étaient différentes pour nos deux acteurs, l'un venant chercher une présentation de type mode d'emploi, l'autre souhaitant davantage une mise en

valeur des potentialités offertes par le *wiki*. Dans les deux cas, les attentes n'ont pas été satisfaites : la présentation mode d'emploi était trop rapide, et en décalage avec certaines représentations attribuées à l'outil avant même toute mise en contact, donc formées sur base d'un imaginaire technique. En définitive, plus encore que les présentations, c'est l'absence d'accompagnement supplémentaire, individualisé et réparti dans le temps, que dénoncent les acteurs. Nombre d'entre eux, comme en témoignent nos deux extraits, s'inscrivent d'ailleurs dans une relation assez passive vis-à-vis de l'outil ; en attente que ce dernier les séduise (il doit être *fun*, d'utilisation intuitive).

Les présentations du *groupware* constituent généralement la première confrontation entre les acteurs et l'outil, entre un projet personnel, un projet d'usage éventuel, un contexte et un outil. Les acteurs sont donc en attente au cours des présentations que l'alchimie opère : l'action, « sa préparation, son accomplissement, sa signification ne résultent pas d'une simple projection de l'intention du sujet agissant, mais sont répartis entre l'objet, l'acteur et l'environnement et se constituent au point de rencontre entre ces différents éléments » (Akrich⁴⁴⁸, 1993 : 47). De la naissance de cette alchimie ou non sont générés différents types d'usage. Dans cette perspective, Madeleine Akrich (1998 : 79/90) envisage quatre formes d'interventions sur les objets techniques dépassant ainsi les usages prescrits : le déplacement, l'adaptation, l'extension et le détournement.

- le déplacement consiste à déplacer le scénario d'usage sans toutefois modifier l'artefact technique. Un sèche-cheveu peut ainsi être employé pour attiser des braises. L'objet devient polyvalent, mais ses fonctionnalités premières ne sont pas remise en question ;
- l'adaptation concerne l'ajustement du dispositif aux besoins de l'utilisateur ou aux contraintes de l'environnement. Pour les *groupwares*, il peut s'agir d'un paramétrage de certaines fonctionnalités, telles qu'elles ont eu lieu chez SERV+, ou d'une personnalisation (d'un point de vue ergonomique ou esthétique) ;
- l'extension fait référence au fait d'ajouter des modules complémentaires à l'outil. Ils viennent enrichir les fonctions initiales de l'artefact. Dans le cas de l'entreprise SERV+, certaines extensions possibles pour le *groupware* étaient déjà précisées dans le cahier des charges ;
- Le détournement se définit comme l'invention d'un nouveau scénario d'usage, complètement différent du scénario initialement prévu par les concepteurs. Par exemple,

⁴⁴⁸ Akrich M., 1993, « Les objets techniques et leurs utilisateurs : de la conception à l'action », *Raisons pratiques*, 4, p. 35-57.

le Minitel prévue au départ pour accéder à des informations et messages ordinaires a été détourné pour devenir un système de « messagerie rose ».

Parmi ces différentes formes d'usage, seul le « déplacement » a pu être observé dans nos études de cas. Les autres formes étaient par contre, comme nous allons le voir maintenant, présentes dans les projets d'usage et de non usage des acteurs. Elles n'ont pas été mises en application au cours de nos observations.

2. Les usages *a minima*

Nous l'avons vu dans le cas de l'entreprise SERV+, l'usage a été imposé par le directeur général et le directeur du département. Pour autant, il s'agit d'usages très disparates puisque l'obligation d'usage reposait sur un critère quantitatif, le nombre de prestations encodées, et non pas sur des critères qualitatifs comme sur la qualité des informations transcrites et une évaluation de l'accroissement des échanges au sein du département Novotics. C'est principalement la fonction de tableau de bord qui est activée par les acteurs puisque c'est précisément cette fonction qui est mise en avant par le directeur général.

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

« On m'avait dit à cette époque que c'était un tableau de bord et un outil de partage entre nous. [...] Mais je n'ai jamais vu de tableau de bord qui sortait de cette base. [...] Je continue avec mon tableau Excel comme avant et je fais un double encodage, mais mon tableau de bord personnel est plus complet, plus approfondi. Par entreprise, je mets à peu près une ligne, sauf pour les dossiers plus pointus ».

Le fait de ne pas rendre visible les résultats issus du *groupware* et de ne pas savoir ce que fait réellement le directeur avec les données fournies, démotive les chargés de mission qui ne voient aucune plus-value dans l'usage du *groupware*. Seuls certains chargés de mission, excentrés, rendent compte de l'utilité de l'outil à travers sa fonction de partage.

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

« Quand je ne connais pas une entreprise, je vais voir. [...] On est décentralisé avec Vincent, donc on a pas cet échange d'information avec les collègues, on est plus dépendant d'un outil comme celui-là ».

L'absence de projet d'usage relatif au *groupware* se traduit par des activations irrégulières de l'outil : certains chargés de mission encodent leurs données directement après les rendez-vous avec les clients, d'autres consacrent une demi-journée par mois pour le faire et l'un des chargés de mission a affirmé insérer ses données tous les six mois.

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

« Il y a obligation de rentrer les données dans la base. [...] Moi je fais l'encodage tout de suite, d'autres le font une fois par mois. [...] Certains mettent un mot, les autres mettent dix lignes ».

Pour autant, ces usages *a minima* satisfont globalement la direction de l'entreprise. C'est principalement le souhait de réactualiser les fonctionnalités, de bénéficier d'une interface conviviale et surtout d'étendre le projet à toute l'entreprise qui est à l'origine de l'idée de déployer un nouveau *groupware*.

3. Les déplacements

Nous reprenons ici la terminologie proposée par Madeleine Akrich (*ibid.*) pour caractériser ces usages qui mobilisent le potentiel de l'outil en place pour suppléer à un objet manquant. Akrich fournit l'exemple du biberon qui peut servir comme verre à mesurer. Ici, la fonction *blog* présente sur la plate-forme et donc mise à disposition chez *Bank* dans un cadre professionnel, est utilisée par les cadres de la banque pour exposer leur intimité, leur vie personnelle. Les *blogs* sont donc pris ici dans leur sens originel et n'ont pas été transposés au milieu professionnel. Il s'agit en fait, dans le cas que nous mobilisons ici, d'un « non-déplacement », comme le laisse apparaître l'extrait suivant :

Extrait d'entretien : Knowledge Manager, Bank

« 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 représentations. 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 ; par contre je suis étonné de ce que je vois, ça n'a pas l'air de bouger beaucoup. J'y vais régulièrement, je vois les derniers *updates*, ça bouge sur les espaces personnels. Il y a ces fameuses idées en ligne mais il y a peu de mises à jour. Alors que c'était sans doute le but premier. Je ne peux pas m'imaginer qu'on a mis en place le *wiki* pour mettre des photos du chien ».

4. Les usages tests

Différents acteurs ont exprimé leur pratique de tester les outils avant de s'en faire une opinion et de décider de poursuivre ou non leur expérimentation par la suite. Ces usages tests donnent lieu à des bilans d'évaluation informels au cours desquels ils expriment les contraintes et les évolutions qu'ils souhaiteraient obtenir.

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

« L'aspect communauté on ne le ressent pas, on ne sait pas les points chauds. Il n'y a pas de classement pour savoir quel est le *ranking* du sujet. 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. Il faudrait un guide pour motiver les gens pour aller discuter. [...] On est un peu perdu dans la navigation, il y a beaucoup d'onglets, par exemple je suis obligé de revenir sur la page de présentation pour repartir. Il n'y a pas non plus de favoris personnels. Moi je voudrais une page avec mes favoris ».

Si nous n'avons pas établi un profil particulier des acteurs dont le projet d'usage consiste en premier lieu à tester l'outil, il apparaît tout de même que leur trait commun réside dans une certaine familiarité avec l'usage des TIC. Ces acteurs-testeurs pourraient être comparés au profil des innovateurs⁴⁴⁹ présenté par la théorie de la diffusion de Everett Rogers (1962).

L'un des attraits qu'ils attribuent à leur pratique en tant que précurseur concerne le caractère confidentiel de la démarche qui les place dans une posture privilégiée de défricheur et qui les autorise à interagir directement avec les concepteurs ou les acteurs en charge du développement du *groupware*.

Extrait d'entretien : LVE, Chef de projet, CITI, 2002

« Ca reste confidentiel. Ca reste réservé à quelques personnes, à ceux qui l'ont utilisé. Mais c'est vrai qu'on aime bien discuter de Fracasse ».

⁴⁴⁹ Voir à ce sujet : Forest F., 2002, « Des sociologies de la réception à la conception assistée par l'usage des techniques d'information et communication : héritages et enjeux », *Working paper*, Enssib, 15 p.

Ce qui est recherché à travers le test du *groupware*, c'est d'explorer les limites de l'outil tant d'un point de vue ergonomique que fonctionnelle et d'effectuer des comparaisons entre outils. La démarche revêt alors un caractère ludique.

5. Les détournements

Les détournements impliquent une modification du modèle d'usage (Perriault, 1989 : 156). Dans les cas que nous avons étudié ces détournements sont restés à l'état d'intention et se sont soldés au final par des non-usages, comme si les acteurs s'étaient auto-censurés. Différentes idées de détournement ont été avancées à propos du *groupware* Fracasse au CRP-HT, notamment celle de changer le modèle qui a servi de base à la création de l'outil :

Extrait d'entretien : PGA, Chef de projet, CITI, 2002

« Dans mon projet, il aurait fallu pouvoir intégrer d'autres concepts spécifiques. L'outil est trop contextualisé. En fait, il faudrait détourner Fracasse de son utilisation pour l'utiliser tel qu'il est maintenant en mettant les concepts comme des agents par exemple, mais les relations ne signifieraient plus rien. [...] On aurait pu intégrer tous les travaux menés sur le décisionnel. Là on ne peut faire que du bricolage ».

6. Les non-usages et les contournements

Les non-usages et les contournements représentent la catégorie que nous avons la plus fréquemment rencontrée au cours de nos observations. Différents motifs sont signalés : « je ne suis pas concerné », « l'outil ne correspond pas à mes besoins », « cela demande des efforts et je n'ai pas le temps ».

Extraits d'entretiens

« Fracasse est mis en œuvre dans des projets pilotes dont je ne fais pas partie. [...] J'avais mis beaucoup d'ambitions sur cet outil et je trouve qu'il est dans l'état actuel en-dessous des ambitions, pas suffisamment riche » (Co-directeur du CITI, 2002).

« Au niveau personnel, je ne l'utiliserais pas tous les jours, sauf s'il est couplé avec un système de gestion, sinon je n'aurais pas le temps. » (Gestionnaire de projet, CITI, 2002).

« Je continue avec mon tableau Excel comme avant et je n'utilise pas la BDI pour ça. [...] J'ai un double encodage, mais mon tableau de bord personnel est plus complet » (DLO, Chargé de mission du département Novotics).

Le fait de ne pas souhaiter utiliser l'outil est le résultat de la confrontation entre les projets personnels de l'acteur, le *groupware* et le contexte. De cette confrontation naît un projet de non-utilisation, de contournement total ou partiel de l'outil qui indique que soit le *groupware* va à l'encontre des projets de l'acteur, soit il ne permet pas d'y répondre, soit il nécessite un effort trop important en matière d'apprentissage pour un gain jugé insuffisant. Mais comme pour tout usage la situation n'est pas irréversible.

En guise de conclusion, rappelons que l'appropriation d'un *groupware* réfère à une dynamique d'engagement motivée par un projet qui évolue au fil des situations. Le caractère équivoque des *groupwares* constitue dans ce cadre un élément moteur du projet, puisque par les questionnements induits par la présence de l'outil, se forme de façon plus ou moins rapide un projet d'usage ou de non-usage qui peut s'illustrer dans la pratique par toute une variété de formes d'utilisation allant de l'utilisation *a minima* au contournement.

Les acteurs en entreprise sont insérés dans des réseaux socio-techniques et ne peuvent s'en extraire. Ils doivent donc constamment faire face aux événements et leur trouver un sens. L'introduction d'un *groupware* constitue un moment fort puisqu'il s'agit à la fois d'un outil et d'un modèle d'organisation qui affecte la façon de voir son métier, ses pratiques, sa manière de travailler avec les autres et de vivre avec les autres. Les enjeux sont importants. Partant de là, il convient de les analyser plus en avant et de repérer les logiques mises en tension dans les situations de mise en place d'un *groupware* dans l'entreprise.

À l'instar des études menées par Boltanski et Chiapello (1999), c'est le tableau d'une cité par projets qui se brosse dans notre recherche, au sein de laquelle l'introduction d'un *groupware*,

fait figure d'épreuve modèle. Le tableau⁴⁵⁰ présenté ci-après illustre les principaux aspects développés par les auteurs pour caractériser ce nouvel esprit du capitalisme dont nous retrouvons les enjeux dans notre lecture des phénomènes d'appropriation des *groupwares* en contexte organisationnel.

⁴⁵⁰ Le tableau, réalisé à partir de l'ouvrage de : Boltanski L., Chiapello E., 1999, *op. cit.*, p. 154-192, est tiré de : Jetté C., 2001, « Une interprétation de l'économie des grandeurs, Cité par projet : ferment pour un nouvel esprit du capitalisme », *Cahier du CRISES*.

Tableau 13 : Les principales spécifications du monde connexionniste dans la cité par projets.

Principe supérieur commun	Les projets, l'extension du réseau, l'activité, la prolifération des liens
État de grand	Savoir s'engager, savoir s'impliquer pleinement dans un projet, savoir s'ajuster aux autres, savoir faire confiance mais aussi savoir se désengager afin d'être disponible pour d'autres projets. Le grand est une personne polyvalente, flexible (non retenue par son métier ou ses qualifications), ce qui le rend employable et autonome dans un monde mouvant. C'est une personne possédant à la fois du capital social et du capital d'informations. Le grand est convivial, ouvert et curieux. Il est capable d'engager les autres (personnalité charismatique)
Dignité des personnes	Le besoin de se lier, d'établir des contacts, de s'insérer dans des réseaux
Répertoire des sujets	Le médiateur (qui concilie les contraires), le chef de projet (qui permet des échanges stratégiques hors hiérarchie et hors frontière), le <i>coach</i> , le <i>manager</i> (intuitif car évolue dans des situations floues), l'expert (qui a un savoir créatif, spécialisé et personnalisé), le client, le fournisseur, l'innovateur
Répertoire des objets et des dispositifs	Les technologies nouvelles, l'Internet, les relations informelles, les relations de confiance, le partenariats, les alliances, la sous-traitance
Formule d'investissement	L'exigence de légèreté des choses et des êtres de manière à favoriser leur réagencement dans un autre projet (pour l'entreprise: « <i>lean production</i> »). Pour l'individu, le renoncement à la stabilité, à la sécurité, à l'enracinement, à l'attachement au local, à la sécurité, au projet d'une vie, (vocation, mariage, métier, etc.), le nomadisme, la flexibilité, la location
Rapport de grandeur	L'employabilité, la qualification, la compétence, la capacité d'apprendre au travail, la capacité de faire circuler l'information
Relations naturelles entre les êtres	La connexion, la relation de confiance, l'ouverture aux autres pour se connecter, la relation partenariale, l'établissement des liens par la communication et la discussion afin de se coordonner dans les projets et de s'ajuster aux situations sans être freiné par la timidité, la méfiance ou la rigidité
Figure harmonieuse de l'ordre naturel	Le réseau
Épreuve modèle	La fin d'un projet et le début d'un autre : capacité à s'engager dans un nouveau projet (donc, capacité de se coordonner avec d'autres et d'établir des liens)
Mode d'expression du jugement	Le nombre et la valeur des connexions qui passent par une personne, la sollicitation pour la participation à des projets ou des réseaux (par rapport aux personnes non recherchées qui sont exclues et repoussées à la limite du réseau, là où les connexions sont rares et sans valeur pour le développement de l'employabilité)
Forme de l'évidence	L'intégration dans des réseaux actifs et des projets, la participation, l'implication, la visibilité
État de petit	« Inengageable », inadaptable, « insécure », autoritaire, rigide, intolérant, qui ne sait pas communiquer, immobile, enraciné, local, attaché à un statut ou une description de tâches (qui tue la mobilité); bref, l'exclusion, la désaffiliation
Déchéance de la cité	La corruption, les privilèges, la corporation (qui ne bénéficie qu'aux membres), les réseaux fermés, la bureaucratie, les réseaux clandestins (mafia)

4^e PARTIE :
TRADUIRE DES
LOGIQUES EN TENSION

L'introduction d'un *groupware* représente un moment privilégié pour appréhender ce qui se joue dans les organisations contemporaines. En effet, les intérêts sociaux, les enjeux, les positions des acteurs qui s'expriment à l'occasion de la mise en place de ces machines à communiquer et à coopérer, sont révélateurs des tensions qui animent les organisations et qui contribuent à les transformer. C'est cette dimension stratégique, pour reprendre la formulation de Bernard Miège⁴⁵¹ (2004 : 68), des phénomènes d'appropriation des *groupwares* que nous cherchons à explorer dans cette quatrième partie.

À travers les processus d'appropriation des *groupwares*, se tiennent, comme le souligne Pérrault (1989, 219), des négociations visant à définir non seulement quel est le rôle et la place de l'outil au sein du collectif, mais également, le rôle et la place des salariés censés l'utiliser. Le *groupware* devient ainsi un enjeu et son appropriation, dans le sens d'un usage effectif et efficient, dépend des résultats des négociations qui s'engagent entre les salariés, l'outil et la ligne hiérarchique. Le manager de proximité⁴⁵² joue un rôle essentiel dans ces négociations, puisqu'il est en prise directe d'une part, avec les membres de son équipe, et d'autre part, avec sa direction, auprès de laquelle il doit alors rendre des comptes quant à l'appropriation du *groupware*. Dans cette perspective, l'introduction d'un tel outil constitue un moment privilégié de communication entre les salariés et leur responsable afin d'ajuster leurs vues sur les fondamentaux qui permettent d'assurer la cohésion du collectif. Ces fondamentaux sont les missions de l'organisation, les façons de voir le métier, le travail ensemble et le vivre ensemble. Ici se dessine le rôle du manager dans ce qui est appelé en entreprise, la communication interne⁴⁵³ (Détrié et Broyez, 2001 : 40/41).

Nous l'avons souligné dans la partie précédente, les *groupwares* sont équivoques et, la réduction des interprétations multiples qui y sont liées, réclame une intensification des interactions au sein du collectif. Le *groupware* se trouve comme pris en otage. Son appropriation dépend de la traduction satisfaisante pour les uns et les autres des enjeux et des lignes de tensions qui parcourent les organisations que nous avons étudiées : rationaliser et innover, « rentrer dans le moule » et s'affirmer, maintenir les liens et créer des contacts. La tâche est ardue pour les managers d'autant plus que les salariés semblent avoir intériorisé les nouvelles normes de l'individualité que Boltanski et Chiapello (1999) attribuent au « nouvel esprit du capitalisme » et

⁴⁵¹ Miège B., 2004, *L'information-communication, objet de connaissance*, Bruxelles : De Boeck, 256 p.

⁴⁵² Entendu au sens de supérieur hiérarchique direct

⁴⁵³ Détrié P., Broyez C., 2001, *La communication interne au service du management*, Éditions Liaisons, 236 p.

qu'Alain Ehrenberg⁴⁵⁴ désigne par la construction de soi et l'engagement dans l'entreprise. Le manager se pose alors comme celui qui soutient, le *coach*, et celui qui traduit. Dès lors, l'appropriation des *groupwares* et le sens qui leur est donné, dépend pour une bonne part d'activités d'explicitation, de persuasion, de rassurement et de projection intégrant de façon plausible et cohérente les éléments mis en tension. L'appropriation des outils n'est donc pas uniquement affaire d'apprentissage individuel, d'ergonomie et ne peut être contrainte. Il est davantage question de compromis et d'arrangements acceptables.

Nous développerons nos propos autour de trois points principaux :

- le *groupware* comme occasion de communication : dans des entreprises où s'affirme comme constat partagé par tous l'idée d'une communication déficiente, l'introduction d'un nouvel outil justement censé l'améliorer, représente une occasion de communication privilégiée au sein des équipes. Les conversations peuvent alors prendre la forme de négociations au cours desquelles il s'agit de négocier le sens du *groupware*.
- la conjugaison de logiques en tension : certaines lignes de tensions qui parcourent les organisations semblent positionner les acteurs dans des situations de double contrainte (Watzlawick, Weakland et Fisch⁴⁵⁵, 1975). La mise en place d'un *groupware* joue le rôle de révélateur par les interprétations parfois contradictoires qui s'en dégagent. L'appropriation d'un *groupware* consiste alors en la capacité à conjuguer ces logiques, donnant ainsi un sens à l'outil.
- le rôle du manager en tant que traducteur : la question ici est de savoir dans quelle mesure le manager joue-t-il un rôle de pivot dans la transformation des organisations ? Si ses missions de traducteur, d'accompagnateur sont définies à travers sa fonction, comment les met-il en œuvre afin d'encourager l'appropriation du *groupware* ? Quel rôle joue-t-il dans les processus d'appropriation des *groupwares* ?

⁴⁵⁴ Ehrenberg A., 2008, *La fatigue d'être soi, Dépression et société*, Odile Jacob, 318 p.

⁴⁵⁵ Watzlawick P., Weakland, Fisch R., 1975, *Changement, paradoxes et psychothérapie*, Paris : Seuil, 191 p.

Chapitre 1 :

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 conscients 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 organisations 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
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La gestion des moyens externes ▪ Les ressources de l'organisation ▪ L'exploitation des moyens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 explicites, 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 fomenté 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*.

Chapitre 2 :

Conjuguer des logiques en tension

Ce sont des logiques en tension qui transparaissent dans nos études de cas. Des logiques qui peuvent apparaître contradictoires. Ainsi les *groupwares* sont présentés à la fois comme des outils de rationalisation et d'innovation, ils permettent de maintenir les liens sociaux et de générer de nouveaux contacts, ils favorisent l'expression de l'individu tout en l'encourageant à se conformer à des normes. L'appropriation de ces outils passent donc nécessairement par une conjugaison de ces logiques en tension qui traversent les organisations. Pour mieux les comprendre et montrer comment à travers elles l'individu effectue une liaison avec le niveau macro-sociétal, nous verrons comment elles se concrétisent dans les organisations et comment leur appréhension joue un rôle dans les processus d'appropriation des *groupwares*. En effet, en cherchant à comprendre ces logiques à partir de l'introduction d'un *groupware*, les individus soupèsent dans quelle mesure leur implication au travail reste possible. Les questionnements s'orientent alors de la façon suivante : *groupware* et missions de l'organisation, *groupware* et métier, *groupware* et travail ensemble... Ce sont sur ces points particuliers, pour lesquels l'arrivée de l'outil met en évidence des ambiguïtés, que s'engagent des négociations. Dès lors, il s'agit pour les individus de vérifier la compatibilité du *groupware* avec leur implication au travail laquelle, comme le souligne Maurice Thévenet, dépend de l'histoire personnelle (Thévenet⁴⁶³, 2004 : 85).

⁴⁶³ Thévenet M., 2004, *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, 2 éd., Paris : Éditions d'Organisation, 269 p.

1. Rationaliser et innover

1.1. Négocier les missions de l'entreprise

La mission de l'organisation définit la raison de l'existence de l'entreprise. Henry Mintzberg, en définissant les buts des organisations, distingue les buts de mission et les buts de système. Les buts de mission font référence « aux produits, aux services ou encore aux clients de l'organisation » (Nizet et Pichault⁴⁶⁴, 2001 : 82) alors que les buts de système sont ceux « qui s'énoncent en référence à l'organisation comme telle ou à ses membres indépendamment des biens ou des services qu'elle produit » (*ibid.*). Si Mintzberg emploie fréquemment la notion de mission au singulier, Nizet et Pichault soulignent que les organisations poursuivent généralement plusieurs missions (*ibid.*). Ces missions, et de façon plus générale, les buts de mission et de système, peuvent se révéler conflictuels : conflits entre des buts de mission et des buts de système, conflits entre plusieurs buts de mission et conflit entre plusieurs buts de système. Ces conflits renvoient d'ailleurs à des rapports de pouvoir entre acteurs. Les buts conflictuels peuvent être poursuivis soit à des périodes différentes, soit en même temps, mais en ce cas, certains buts interviennent comme des contraintes.

« Mintzberg fait ici référence aux théories de Simon qui a montré que les buts organisationnels, habituellement ne sont pas poussés à leur maximum ; autrement dit, ils ne sont pas maximisés, mais sont poursuivis jusqu'à un niveau jugé satisfaisant. Ce niveau satisfaisant peut être considéré comme une contrainte à respecter dans les prises de décision. Un but intervenant comme une contrainte peut plus facilement être poursuivi à côté d'autres buts, qu'un but que l'on tente de maximiser » (*ibid.*, p. 90/91).

Les missions de l'entreprise constituent un facteur important en matière d'engagement au travail. Maurice Thévenet voit en effet dans les missions, le lien avec le sentiment d'appartenance à l'entreprise et la fierté d'appartenance qui peut être liée à la marque (2004 : 109). Par conséquent, des buts conflictuels, peu clarifiés, peuvent venir jouer un rôle en matière d'appropriation des *groupwares*. Expliquons nos propos à partir du cas du Centre Henri Tudor.

Au CRP-HT, les questions relatives aux missions de l'entreprise sont posées de façon récurrente par les acteurs, bien que les statuts fondateurs soient très clairs. Deux missions principales y sont énoncées : « l'organisation de la recherche et du développement technologique

⁴⁶⁴ Nizet J., Pichault F., 2001, *Introduction à la théorie des configurations. Du one best way à la diversité organisationnelle*, Bruxelles : De Boeck Université, 195 p.

dans le secteur public et le transfert de technologie et la coopération scientifique et technique entre les entreprises et le secteur public » (Règlement Grand-Ducal du 31 juillet 1987). Le rapport entre ces deux missions, la recherche et le transfert de technologie, a évolué en même temps que s'est structuré le paysage de la recherche à Luxembourg et n'a pas été pris en compte de la même façon au niveau des différents départements. En 1988, lors d'une allocution de l'administrateur-délégué devant les députés, la finalité du Centre était présentée de la façon suivante : la finalité du CRP-HT est le « transfert de technologie pour promouvoir l'innovation industrielle ». Parmi les missions énoncées lors de cette allocution, on retrouve : les projets R&D, l'assistance technologique, la diffusion de l'information et des connaissances. L'objectif financier à cette époque consistait à obtenir un équilibre entre les financements publics et l'auto-financement. Si l'on replace cette politique en contexte, il faut souligner que les efforts nationaux pour construire le dispositif de recherche au Luxembourg n'en sont encore qu'à leurs balbutiements. La création du Fonds national de la recherche (FNR) en 1999, ainsi que la décision la même année de porter le financement public de la R&D de 0,08% à 0,3% du PIB d'ici 2004⁴⁶⁵, mais aussi en 2000 la stratégie européenne de faire de l'Europe l'économie de la connaissance la plus performante du monde, ces différents éléments ont eu un impact sur le positionnement du CRP-HT dès lors bénéficiaire de financements publics plus importants.

« Les nouvelles perspectives de développement – Fonds National de la Recherche, Université du Luxembourg et Technopole Belval – constituent autant d'opportunités de développement pour le CRP Henri Tudor. En 2001, le Gouvernement a clairement posé les jalons financiers pour accompagner ces perspectives. L'argent public disponible pour les centres de recherche publics est en augmentation considérable, ce qui permettra de résoudre la plupart des problèmes structurels soulevés depuis 1999 par le CRP Henri Tudor » (Rapport annuel de l'année 2001, CRP-HT).

En 2001, la visibilité des activités du Centre devient alors primordiale : le nouveau bâtiment qui doit abriter la plupart des collaborateurs du Centre est en voie d'achèvement, un service de satisfaction client est mis en place et une nouvelle politique de gestion des ressources humaines fondée sur la prise en compte de la performance des collaborateurs est instaurée. Le *groupware* Fracasse apparaît dans un tel contexte en 2002, après trois ans de développement informatique. Si la reconstruction du fil des événements *a posteriori* est éclairante, il faut souligner qu'il n'en était rien pour les acteurs à cette période puisqu'aucun document de synthèse ne permettait de structurer clairement une situation qui apparaissait, par bribes, aux acteurs les moins intégrés dans les circuits décisionnels. Ainsi, si le sens du *groupware* Fracasse au CITI se révèle comme aller de soi pour les directeurs du département, il n'en est pas de même pour les acteurs

⁴⁶⁵ OCDE, 2007, « Luxembourg », *Examen de l'OCDE des politiques d'innovation*, OECD Publications, 180 p.

concernés par son expérimentation, qui cherchent alors à lui trouver un sens en le rapportant aux missions du Centre.

Extraits d'entretiens : CITI, 2002

« On a besoin d'un outil de gestion de la connaissance et de capitalisation particulièrement. Deux processus sont essentiels pour nous : la veille et la capitalisation. L'ingénieur CRP doit avoir des capacités pour ces deux activités. Ces deux processus doivent se développer et être appuyés par des outils TIC dont Fracasse. [...] On préfère la création plutôt que la restitution. Il faut une série d'outils qui forcent à la capitalisation, à la documentation. Il faut proclamer la valeur de ces choses. La spécificité de l'ingénieur CRP doit être affirmée en valorisant ce travail. Il ne faut pas donner aux gens les prétextes qui leur permettraient de dire c'est pas possible. Il faut que ce soit prévu dans l'organisation, c'est-à-dire financièrement » (JPM, co-directeur du CITI, 2002).

« L'intérêt de l'outil c'est la capitalisation des expériences des projets sur prestations et cela malgré la grande mobilité des personnes. Par exemple on a rien sur les prestations de Jean-Pierre, pourtant il était apprécié des clients. [...] Fracasse c'est un outil de recherche, d'accès à l'information sur les autres. [...] Un objectif formel de publication est nécessaire. Il faut une obligation de résultat des projets documentaires » (NVI, gestionnaire de projet, 2002).

« Aujourd'hui à saisir dans Fracasse, j'essaie de me dire qu'il y a un intérêt. Mais je crois que le résultat de la saisie ne va servir à personne. J'en suis persuadé. Je ne crois pas que NVI fasse quoi que ce soit de ce que j'ai saisi. [...] Je ne suis pas très motivé. On ne m'a pas poussé à l'utiliser. » (LVE, chef de projet, 2002).

Face au *groupware* Fracasse, ce sont des questionnements du type « que signifie être un centre de transfert », « que signifie être un centre de recherche » qui apparaissent. Pour les responsables, la notion de publication émerge comme un moyen de répondre aux deux missions du Centre tout en assurant la visibilité des travaux réalisés. Pour les collaborateurs, cette notion est tout à fait nouvelle puisque jusque là, ce sont avant tout les critères de réputation et de satisfaction client qui primaient. On constate que le décalage est important entre les discours et la mise en acte puisque la notion de publication qui est annoncée comme fédératrice par les directeur n'est pas suivie immédiatement par des actions concrètes. Ainsi c'est un service de satisfaction client qui est mis en place à cette époque au Centre, et non pas un indicateur lié aux publications qui arrivera lui plusieurs années après. Le système d'évaluation des performances met également l'accent davantage sur le nombre projets et prestations réalisées en temps et en heure que sur la qualité des travaux. Par conséquent, Fracasse apparaît en décalage par rapport à la situation que dépeignent les collaborateurs, dans le sens où pour eux, la mission de transfert prime et qu'elle est réalisée principalement *via* des projets en collaboration avec des entreprises privées et par la mobilité des personnes. Dans cette vue, « à quoi bon chercher à capitaliser les connaissances en vue de les faire partager à la communauté scientifique ? »

Le *groupware Collective watch* apparaît au CITI en 2005. En 2004, le rapport Fontagné concernant la compétitivité du Luxembourg, opère une analyse argumentée du système

d'innovation et de recherche du pays. « C'est probablement en matière de formation et de recherche que les insuffisances les plus conséquentes sont relevées » peut-on lire dans le rapport (Fontagné⁴⁶⁶, 2004 : 27). Ce dernier note également la nécessité d'envisager un rapprochement entre l'Université, nouvellement créée en 2003, et les centres de recherche (*ibid.* : 39). Sous l'influence de ce rapport et en écho avec la stratégie européenne de Lisbonne, le Luxembourg définit en 2005 un « Plan national pour l'innovation et le plein emploi » envisageant un panel de mesures pour développer notamment la société de l'information et de la connaissance. Ces différentes mesures font l'objet d'une évaluation intégrée dans le tableau de bord de compétitivité du pays. Dès lors les demandes de résultats pour atteindre les objectifs définis au niveau national se font plus pressantes au niveau des centres de recherche. Le rapport annuel du CRP-HT pour l'année 2004 témoigne de ces différentes évolutions alors en cours et les rend ainsi davantage visibles auprès de l'ensemble des collaborateurs du Centre. En 2004, le CITI adopte une nouvelle organisation destinée à mieux marquer les deux missions de base du Centre : d'un côté des plate-formes d'innovation orientées vers la recherche appliquée et le transfert de technologies, de l'autre côté des unités scientifiques et technologiques tournées vers les travaux scientifiques et le développement de compétences. Si les activités de transfert ont déjà acquis une certaine maturité car largement développées depuis la création du Centre, il n'en est pas de même pour les activités scientifiques, notamment celles en rapport avec les sciences humaines et sociales. Dans quelle mesure et par quelles manières ces dernières peuvent-elles se développer au sein du CITI ? Sont-elles en concordance avec les missions du Centre ? Telles sont les questions que se posent les chercheurs concernés par l'expérimentation du *groupware Collective watch* dont la finalité principale consiste à systématiser et rationaliser les pratiques de veille et de réalisation d'état de l'art, préalables à tout projet de recherche. Mais plus encore qu'une négociation sur les missions du Centre, ce sont des négociations sur le métier et la façon de créer des connaissances qui s'engagent autour du *groupware*.

1.2. Négocier le métier

« L'implication dans le métier, c'est l'attachement à une profession, à un milieu professionnel, à des tâches » (Thévenet, 2004 : 103). Ce type d'implication est à mettre en relation avec l'employabilité, la valeur de l'individu sur le marché du travail, autrement dit avec

⁴⁶⁶ Fontagné Lionel, 2004, « Compétitivité du Luxembourg : une paille dans l'acier », *Rapport pour le Ministère de l'économie et du commerce extérieur du Grand-Duché du Luxembourg*, 235 p.

la valorisation des compétences et de l'expérience. La notion de métier est importante au CITI, puisqu'à côté des informaticiens dont l'identité professionnelle est bien affirmée, évoluent d'autres acteurs ayant une identité professionnelle dont les contours sont plus flous : chercheurs, consultants, commerciaux, gestionnaires, les casquettes sont multiples et peuvent être cumulatives. Les débats autour des métiers de chercheur et consultant, mais aussi entre chercheurs de différentes spécialités sont particulièrement vifs et prennent appui notamment sur les questions méthodologiques. En effet, dès 2004 et surtout à partir de 2005 se développe une controverse au sujet de la recherche-intervention. Celle-ci pose une question qui n'est pas nouvelle en soi, celle de la relation entre praticien et chercheur. Il s'agit d'une question importante pour le CRP puisque dans ses statuts, il est mentionné la possibilité d'exercer des activités de conseil, mais les professionnels en la matière la récusent en qualifiant le Centre de concurrent déloyal. Au sein même du département CITI, des tensions apparaissent entre les acteurs ayant rejoint le CITI après une expérience dans le conseil aux entreprises et ceux qui se sont davantage tournés vers la recherche académique. Les uns s'orientent dans l'action afin de satisfaire un client, les autres agissent sur le terrain mais dans le but de théoriser et de valider leurs résultats dans la sphère académique. Ainsi, si de manière générale, de nombreux chercheurs exercent une activité de conseil, il reste que « pour beaucoup de chercheurs se commettre dans le conseil s'assimile encore à de la trahison » (Baron⁴⁶⁷, 2008 : 13). La posture d'intervenant, telle qu'elle est envisagée au CITI, pourrait être vue comme une combinaison de chercheur et de consultant puisqu'il ne peut y avoir d'intervention sans une demande exprimée par un client dans l'entreprise (*ibid.* : 36). C'est la position de chercheur-intervenant, qui est défendue par certains sociologue, notamment Pierre Morin en France, promoteur de l'*organizational development*. Il témoigne de sa préférence pour le modèle introduit dans les *Business School* américaines : le professeur est consultant, enseignant et le système l'oblige à publier. Pour Morin l'intervenant doit à la fois apporter des solutions techniques et faciliter un processus de changement organisationnel.

« L'intervenant, pour bien traiter le problème de son client va devoir comprendre pourquoi le client a formulé ainsi sa demande. [...] Intervenir va donc conduire à ne jamais traiter les problème de l'organisation, problème global, sans fin, sans limites, problème idéal mais hors cadre de l'intervention. [...] Croire que l'on pourrait intervenir non pour un client mais pour traiter les problèmes de l'organisation, problèmes illimités, serait illusoire. [...] Il faut à ce sujet se reporter aux analyses de James March : seuls les individus ont des objectifs,

⁴⁶⁷ Baron X., 2008, « Quels dialogues entre chercheurs et consultants, les débats sur l'intervention en organisation », *Savoirs*, 16, Paris : L'Harmattan, p. 11-54.

les organisations n'ont que les objectifs convergents et conflictuels des acteurs en leur sein » (Morin⁴⁶⁸, 1987)

Au-delà de la question de l'appartenance au métier, c'est bien celle de la manière d'exercer le métier de chercheur qui est posée lors de l'introduction du *groupware Collective Watch*, autrement dit la manière de créer des connaissances. Comme pour le *groupware Fracasse*, l'objectif que la direction assigne à *Collective Watch* est celui de la capitalisation des connaissances, afin d'une part de tracer l'activité des chercheurs et d'autre part d'encourager au partage. Pour les acteurs engagés dans l'expérimentation du *groupware*, le métier de chercheur ne saurait être réduit à des activités de capitalisation en vue de favoriser le transfert de connaissance. Envisager la connaissance comme élément capturable et stockable, revient à ne pas considérer le caractère situé et relationnel inhérent à la création de la connaissance et à négliger les processus d'échange et de communication qui sous-tendent cette création. La capitalisation repose en effet, sur la distinction entre les connaissances tacites et les connaissances explicites. La connaissance tacite fait référence à une connaissance difficilement codifiable ou transférable, alors que la connaissance codifiée désigne la connaissance qui peut être facilement transférée à travers le langage ou des artefacts. La codification des savoirs consiste donc à les dissocier des personnes et des groupes qui les détiennent, en les transcrivant pour favoriser leur transmission. La notion de capitalisation peut être raccrochée à trois courants principaux : le courant économique et managérial, le courant de l'intelligence artificielle et de l'ingénierie des connaissances, le courant de l'ingénierie des systèmes d'information (Grundstein⁴⁶⁹, 2003). Selon le courant économique et managérial, la notion de capitalisation renvoie à l'idée de la connaissance comme ressource. Ainsi, la littérature évolutionniste avec Nelson et Winter met en avant la connaissance comme la ressource stratégique la plus importante pour la firme car susceptible de produire un avantage compétitif. Edith Penrose, dans son ouvrage *Theory of the growth of the firm* (1959), explique que « l'entreprise subit une perte de capital lorsqu'un employé capable, c'est-à-dire un employé dont les services interviennent dans le processus de production, quitte la firme » (Grundstein, *ibid.*). L'employé est alors vu ici principalement comme une ressource, en fonction de ses connaissances et compétences. Le terme ressource est d'ailleurs mobilisé en gestion de projet pour qualifier les individus qui

⁴⁶⁸ Morin P., 1987, « L'intervention dans l'entreprise et le développement des organisations », in Lévy-Leboyer C., Sperandio J.-C. (dir.), *Traité de psychologie du travail*, Paris : PUF, 826 p.

⁴⁶⁹ Grundstein M., 2003, « De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management », *Conférence INT*, Paris. En ligne, article consulté le 30 août 2009 : [http://pagesperso-orange.fr/michel.grundstein/References/INTKM0304\(finalversion\)modifiee.PDF](http://pagesperso-orange.fr/michel.grundstein/References/INTKM0304(finalversion)modifiee.PDF)

interviennent dans le cadre du projet. Pour Grundstein, « capitaliser les connaissances de l'entreprise c'est considérer les connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses constituant un capital, et en tirer des intérêts contribuant à augmenter la valeur de ce capital » (*ibid.*). Dans la foulée, les organisations essaient de transformer leur expertise sous des formes physiques afin d'en assurer la pérennité (Baumard⁴⁷⁰, 2002). C'est précisément cet objectif qui est poursuivi à travers le *groupware Collective Watch*. « Au delà de l'usage des *groupwares*, le *knowledge management* participe de cette approche : les directions d'entreprises et les consultants qui les relayent pensent pouvoir formaliser les savoirs des professionnels dans des bases de données qui favoriseraient le partage et l'échange, niant ainsi le fait que ces savoirs sont justement des productions collectives qui ne se construisent que dans l'échange social, dans des rapports de confiance et de reconnaissance mutuelle » (Craipeau et Dubey⁴⁷¹, 2004). Ainsi, envisager, les connaissances comme extractibles et stockables, s'avère trop réducteur, les connaissances étant en partie tacites et profondément ancrées dans des contextes, distribuées dans des situations. Par conséquent, l'idée de concevoir le métier de chercheur à travers des pratiques de capitalisation *via* un *groupware* séduit assez peu les chercheurs relégués dans une position de ressources. De plus, l'idée de capitalisation des connaissances consiste à extraire, ce qui finalement constitue « la valeur » du chercheur, autrement dit ses savoirs. Les chercheurs se sentent dépossédés de ce qui leur appartient en propre et qui précisément constitue un gage de différenciation et de donc de valorisation. Il s'agit par ailleurs de normer des activités cognitives, impliquant des savoir-faire, ce qui, au final, consiste à relativiser la valeur de ces savoir-faire et à considérer, pour ces activités, les chercheurs comme interchangeable.

Par ailleurs, c'est également l'idée de recentrer les activités des chercheurs vers la préservation et le transfert de connaissances qui est peu acceptée, la création de connaissances nouvelles étant davantage vue comme valorisante pour les chercheurs évoluant dans un Centre tourné vers l'innovation. Finalement, c'est bien une dichotomie rationalisation, innovation qui s'opère au CRP et que les acteurs concernés par les *groupwares* Fracasse et *Collective Watch* appréhendent.

⁴⁷⁰ Baumard P., 2002, « La connaissance dans les organisations », *Encyclopédie de Ressources Humaines*, Paris : Economica, 15 p.

⁴⁷¹ Craipeau S., Dubey G., 2004, « La fabrique du social », *Actes du colloque La connaissance dans les sociétés techniques*, La Sorbonne, 19 et 20 novembre.

1.3. Rationaliser et innover

Depuis le début des années 2000, on assiste au CRP à une rationalisation des tâches et des activités de production du savoir. Cet impératif de rationalisation commandé, entre autres, au niveau gouvernemental, se traduit à tous les niveaux de la réalisation des activités. Ainsi les pratiques de gestion des projets de recherche ont fait l'objet d'une certification *via* la formalisation de procédures, la mise en place de modèles de documents ; l'efficacité personnelle est contrôlée à travers un système d'évaluation des performances intégrant à la fois des critères relatifs aux activités de production de savoirs et des activités de transfert ; différents tableaux de bord permettent de suivre à l'aide d'indicateurs de gestion l'atteinte d'objectifs définis au plus haut niveau au sein de contrats de performance ; la taille croissante de la structure participe à une augmentation du contrôle hiérarchique et à une division du travail plus marquée. Les *groupwares*, qu'il s'agisse de Lotus Notes, Fracasse, et *Collective Watch* participent de ce mouvement. Pour Jean-Luc Bouillon, au-delà de l'essor de ces outils estampillés « *Knowledge Management* », les démarches de gestion des connaissances prennent de multiples formes, organisationnelles et techniques, et s'inscrivent dans des phénomènes de rationalisation cognitive qui visent à normaliser le fonctionnement cognitif d'une organisation (Bouillon⁴⁷², 2003). Ils distingue trois types de rationalisation cognitives : la rationalisation de la circulation de l'information, la rationalisation des méthodes de travail, la rationalisation du travail collaboratif. Les *groupwares* participent de ces trois formes. Plus précisément, Lotus Notes constitue l'élément central de la rationalisation de la circulation de l'information. Cela se traduit par la mise en place de *workflows* pour gérer les commandes par exemple ou encore le filtrage des demandes d'aides au service informatique (activité de *help desk*). Fracasse et *Collective watch*, centrés sur la capitalisation des connaissances, s'inscrivent davantage dans une rationalisation des méthodes de travail. En standardisant certaines activités du processus de recherche, par exemple la veille pour *Collective Watch*, ces *groupwares* normalisent les pratiques : tout document identifié et pertinent dans le cadre de la réalisation des projets doit alors être encodé dans l'outil en respectant des normes bibliographiques, faire l'objet d'un résumé, voire être annoté et mis en relation avec une thématique et d'autres documents déjà enregistrés. Enfin, la

⁴⁷² BOUILLON, J. L., « Pour une approche communicationnelle des processus de rationalisation cognitive des organisations : contours, enjeux, perspectives », *Conférence Internationale Francophone en Sciences de l'Information et de la Communication (CIFSIC) – Supports, dispositifs et discours médiatiques à l'heure de l'internationalisation*, Bucarest 28 juin – 2 juillet 2003, ouvrage collectif en cours d'édition et sur <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/>

rationalisation du travail collaboratif, présente dans les trois outils déjà mentionnés connaît également d'autres formes telles que le fonctionnement en mode projet, la mise en place de communautés de pratique.

Cette dynamique de rationalisation entre en tension avec la dynamique d'innovation largement présente au CRP puisqu'il s'agit d'une notion présente au fondement même de l'organisation. De façon traditionnelle, rationalisation et innovation sont mises en opposition. En effet, les sociologues de la traduction montrent bien que « l'innovation ne ressemble en rien à un processus linéaire, en une série d'étapes obligées allant par exemple de la recherche fondamentale au développement » (Akrich, Callon, Latour⁴⁷³, 1988 : 6). L'innovation apparaît dans des brèches, par des associations inattendues. Dans ce cas comment innover si on cherche à formaliser le processus d'innovation s'interrogent certains acteurs du CITI. À cela s'ajoute la peur d'être réduit à un « réservoir de connaissances⁴⁷⁴ » qu'on chercherait d'ailleurs à extraire. C'est donc une opposition à une vision de l'acteur comme ressource, comme « réservoir de connaissances » qui s'expriment par le rejet du *groupware Collective watch*. D'autant plus que les acteurs développent des alternatives fondées sur la dimension relationnelle de la connaissance. En considérant la connaissance comme un produit émergent lors d'interactions, les acteurs multiplient les échanges, entre chercheurs de différentes disciplines, entre chercheurs et gestionnaires, et approfondissent ces échanges en rédigeant ensemble des articles scientifiques, ce qui permet de préciser les concepts, de les combiner, de s'entendre sur des méthodologies et créer des connaissances nouvelles, tout en répondant aux objectifs de transfert que le Centre s'est fixé. Le *groupware Collective watch* qui pourrait venir soutenir cette démarche et la faciliter n'est pas mobilisé. Les échanges s'effectuent au travers de conversations, de dessins, de notes, de courriers électroniques, mais pas *via* le *groupware* prévu à cet effet. Pourtant certains auteurs montrent bien que les *groupwares*, dans une certaine mesure, réconcilient les logiques de rationalisation et d'innovation : « la vision des TIC comme élément moteur d'une rationalisation complète et réalisable doit non seulement être nuancée, mais aussi sérieusement remise en cause si on admet que ces technologies permettent moins une

⁴⁷³ Akrich, M., Callon, M. et Latour, B., 1988, « À quoi tient le succès des innovations? 2 : Le choix des porte-parole », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, 12, p. 14-29.

⁴⁷⁴ Cette expression est apparue dans l'un de nos entretiens mené en 2002 avec l'un des directeurs du CITI.

fluidification et une automatisation de l'existant, que d'initier des procédures d'apprentissage et d'innovation » (Brousseau et Moatty⁴⁷⁵, 2003 : 27).

2. Rentrer dans le moule et s'affirmer

2.1. Négocier la façon de travailler ensemble

La conception du « travail ensemble » a profondément évolué ces dernières décennies avec l'implantation progressive de nouveaux concepts managériaux. Parmi ces concepts, le fonctionnement en mode projet s'est largement répandu jusqu'à incarner un idéal-type organisationnel. Boltanski et Chiapello (1999) font ainsi référence à une cité par projets qui se matérialiserait dans un monde connexionniste pour caractériser ce nouveau modèle bâti sur des textes de management. Selon ces auteurs, la cité par projet serait apparue au début des années 1990 en réponse à la crise du capitalisme. Les *groupwares* s'inscrivent clairement dans cette veine en supportant le fonctionnement d'équipes temporaires et distribuées. Avec le mode projet, nous assistons à une montée des expertises, autrement dit les personnes sont associées au sein d'une équipe temporaire pour les compétences spécifiques qu'elles détiennent. « L'expertise peut se définir comme la connaissance de l'état de l'art dans un domaine particulier, relative à des savoirs ou savoir-faire (Trepas⁴⁷⁶, 1996). Les experts deviennent prestataires de service au sein d'une équipe projet. Dans l'entreprise SERV+, la valorisation des expertises est clairement au centre de la politique de ressources humaines qui poursuit l'objectif de professionnaliser davantage la relation et les services rendus aux clients. Le lien entre le *groupware* et la mise en place d'un système d'évaluation des performances est ici important, les deux dispositifs poursuivant le même objectif : « la montée en puissance des expertises » comme le souligne le directeur du département Novotics. Les consultants « experts » et les consultants « généralistes » sont mis en concurrence et la pierre d'achoppement concerne les clients : qui est garant du contact avec le client ? L'enjeu commun est la réputation de l'entreprise. Dans ce contexte, les consultants « généralistes » s'interrogent pour savoir si les consultants « experts » vont bien traiter « leurs » clients. De leur côté, les consultants « experts » remettent en cause la qualité des

⁴⁷⁵ Brousseau E., Moatty F., 2003, « Perspectives de recherche sur les TIC en sciences sociales. Les passerelles interdisciplinaires d'Avignon », *Sciences de la société*, 59, p. 3-33.

⁴⁷⁶ Trepas J.-Y., 1996, *La sociologie de l'expertise*, Paris : PUF, Que sais-je n°3119.

services rendus aux clients par les consultants « généralistes ». Tous s'accusent de pratiquer une politique de rétention d'information, l'enjeu étant de rester le plus proche du client et d'avoir le portefeuille de clients le plus étoffé. Dans ce climat, il est évident que le fait de mettre en place un *groupware* ne permet pas de gommer les rivalités. Le *groupware* ne crée pas le groupe par sa simple présence, même lorsqu'il est associé à un fonctionnement en mode projet. Chez SERV+, le *groupware* soutient la réalisation d'un objectif commun – conserver une bonne réputation auprès des clients – mais n'est pas activé pour supporter un travail collaboratif. En contournant l'outil et en l'activant de façon très minimale, les acteurs négocient la façon de travailler ensemble dans l'entreprise et marquent ainsi leur opposition au fonctionnement en équipe projet comme tentative de l'imposer la direction de l'entreprise. L'idée qui prédomine auprès des consultants consiste à promouvoir le travail ensemble vers l'atteinte d'un objectif commun, mais séparément, les uns à côté des autres.

2.2 Négocier la façon d'être valorisé

Les *groupwares* ont des imbrications identitaires. D'un côté ils traduisent cette tendance à normaliser les processus cognitifs des acteurs et de l'autre côté, ils renforcent la mise en avant des expertises. Ainsi, la mise en place d'un *groupware* constitue un moment favorable pour le salarié afin de négocier la façon d'être reconnu et valorisé dans l'organisation. Les *groupwares* peuvent en effet être associés à la gestion des compétences dans le sens où ils participent à cette mise en avant de l'individu au travail. Dans cette perspective, ce dernier est vu comme porteur d'un portefeuille de compétences lesquels intéressent l'organisation afin d'augmenter la performance globale de l'entreprise. Ainsi la gestion des compétences repose sur un accord mettant en avant un double objectif : augmenter la compétitivité de l'entreprise et développer l'employabilité du salarié. En échange de son investissement personnel, le salarié bénéficie d'un accompagnement et de moyens pour gérer et accroître son capital de compétences. Les compétences sont évaluées et reconnues directement par l'entreprise, en situation. La démarche prend notamment en compte le savoir-être comme par exemple les capacités d'innovation, d'écoute, d'initiative. En fait, « la compétence individuelle possède plusieurs caractéristiques :

- 1) elle est un processus combinatoire dans la mesure où elle se comprend dans l'interaction dynamique entre savoirs, savoir-faire et savoir-être (principe systémique) ;

2) elle n'existe que pour autant qu'elle est reconnue par d'autres que ceux qui l'exercent ; cette reconnaissance porte autant sur la performance atteinte que sur les voies et les moyens de sa réalisation (principe de lisibilité et de reconnaissance) ;

3) elle se révèle dans la mise en acte (principe d'action) ;

4) elle est consubstantielle d'une finalité (principe de finalité). » (Rouby et Thomas⁴⁷⁷, 2004 : 55). La logique compétence engage la responsabilité du salarié qui en fonction de ses performances et de l'atteintes d'objectifs définis peut acquérir une plus grande autonomie. « La reconnaissance des compétences constitue la contrepartie de l'engagement supplémentaire que l'entreprise réclame à ses salariés » (Léné⁴⁷⁸, 2008 : 52). Cette reconnaissance peut toutefois prendre des formes diverses : rétribution financière, prise de responsabilités supplémentaires, financement de formations, augmentation de la flexibilité du travail ou des formes plus symboliques telles que les compliments.

Les *groupwares* s'insèrent dans cette logique focalisée sur les compétences et certains responsables que nous avons rencontrés ont mis en avant cette liaison explicitement.

Extrait d'entretien : JPM, co-directeur du CITI, 2002

Penses-tu que l'introduction de l'outil Fracasse va engendrer des changements et une uniformisation des modes de raisonnement des gens ?

« Oui. Je l'espère en tout cas. C'est l'un des objectifs. L'outil est fédérateur. Cela était prévu dès le départ et ça s'est un peu affirmé. Je crois qu'il faut vraiment typer l'ingénieur CRP. Le typer par une méthodologie qui intégrerait ces processus [de veille et de capitalisation] ».

Par ailleurs, les *groupwares* permettent au manager de vérifier l'implication du salarié dans la réalisation de certaines tâches et de contrôler si les normes définies sont respectées. L'un des managers du CRP explique cette démarche.

Extrait d'entretien : JCB, Responsable d'unité scientifique, 2005.

« [D'un point de vue stratégique pour l'unité] il y avait d'autres trucs à jouer comme les *team rooms*, ou d'autres types d'outils collaboratifs, comme *Collective watch*. Mais encore une fois, on rejoint une autre problématique qui est la problématique de notre propre outillage. On est un très mauvais public. On a soit tendance à trop analyser, à être trop rigide sur nos pratiques, mais peut-être pour certains, peut-être que j'ai été trop paresseux,

⁴⁷⁷ Rouby E. et Thomas C., 2004, « La codification des compétences organisationnelles. L'épreuve des faits », *Revue française de gestion*, vol. 2, 149, p. 51-68.

⁴⁷⁸ Léné A., 2008, « Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ? », *Revue française de gestion*, vol.4, 184, p. 51-69.

moi j'ai du mal avec notre propre outillage. L'outillage nous contraint. La fin de *Collective watch*, enfin c'est pas encore la fin, mais j'en étais arrivé à me dire passons par la contrainte. Si dans notre métier on doit faire de la veille, si notre outil pour le moment et faute de mieux, c'est *Collective watch* et bien j'envoie un mail c'est du Notes, je fais de la veille c'est *Collective watch*. C'est un peu réducteur, c'est dommage, mais en attendant c'est ça. Et puis ça nous obligerait à rentrer dans une dynamique d'utilisation qui permettra d'objectiver totalement les limites de l'outil et peut-être de répondre beaucoup plus facilement aux évolutions. Sinon t'es dans un *trip* qui est toujours un peu pervers. On est toujours un peu lâche, dans le sens « un peu mou ». Je pense que sur certains projets on a mis beaucoup de soins à accompagner et je pense que Diva était bien construit dans l'esprit mais sincèrement j'ai du mal. Encore une fois l'accompagnement est prévu, la cible est là, choisissons un projet, faisons une formation, mais je pense que s'il y a pas un minimum de contrainte on ne le fait pas. Pour le moment, c'est un peu dictatorial, mais j'en étais arrivé à me dire en termes de développement et de support interne, les gens qui font de la veille, dans leurs SEP, quand il y a des objectifs de veille, moi un de mes indicateurs de mesure c'est de passer avant le SEP dans *Collective watch*. C'est un indicateur plat mais on pourrait aller plus loin, avec la pertinence de la note qui est associée ».

Ce témoignage rend compte de la difficulté pour les managers de gérer et d'évaluer des savoir-faire et des expertises en étant pas eux-mêmes experts du domaine. Le *groupware*, en définissant une norme et en rationalisant ces savoir-faire, facilite la tâche du manager en charge de gérer les compétence d'une équipe d'experts. C'est précisément pour cette même raison que les experts soucieux de conserver un maximum d'autonomie, contournent les *groupwares* comme *Collective watch*. Pour eux, le fait de voir gérer leurs compétences comme des ressources matérielles se révèle dévalorisant et déshumanisant. Les entreprises s'inscrivent davantage dans l'optique de développer les compétences au niveau individuel. Le réservoir de compétences est bien l'individu et les politiques menées valorisent peu les compétences au niveau d'un groupe puisque celui-ci a désormais un caractère temporaire.

« Les entreprises seraient actuellement davantage dans une optique de développement des compétences que de management par les compétences. Dans le premier cas, les compétences sont envisagées comme un potentiel individuel qu'il s'agit de déceler, d'enrichir et d'exploiter afin d'adapter plus finement l'individu au processus de travail. Dans le second cas, les compétences sont considérées comme révélées et sollicitées par des modes d'organisation du travail laissant une place importante à l'intervention des salariés dans les processus de travail » (Antoine⁴⁷⁹, *et al.*, 2006 : 9).

2.3. Rentrer dans le moule et s'affirmer

Les *groupwares* renforcent le nouveau modèle auquel doivent se plier les acteurs qui souhaitent être performants dans l'entreprise : le modèle de l'entrepreneur, que décrit Alain Ehrenberg⁴⁸⁰ (1991 : 16) :

« Chaque individu doit, dans son travail, ses loisirs ou sa vie affective, conduire sa vie comme un vrai professionnel de sa propre performance. La professionnalisation de la vie sous les auspices de l'entreprise, serait

⁴⁷⁹ Antoine M., Pichault F., Deflandre D., Naeden F., 2006, *Faut-il brûler la gestion des compétences ? Une exploration des pratiques*, Bruxelles : De Boeck.

⁴⁸⁰ Ehrenberg A., 1991, *Le culte de la performance*, Paris : Calmann-Lévy, 323 p.

désormais la seule voie pour conquérir son autonomie, se repérer dans l'existence et définir son identité sociale. Nous sommes désormais sommés de devenir les entrepreneurs de nos propres vies ».

Concilier ces deux aspects, se confondre aux autres et s'affirmer en tant qu'individu compétent, requiert une maîtrise de soi constante, laquelle transparaît dans certains comportements à l'égard du *groupware*. Par exemple, différents acteurs, dans les entreprises *Bank* et CRP-HT, ont mentionné s'auto-censurer dans leurs usages du *groupware* pour garder sous contrôle l'image d'eux-mêmes qu'ils renvoient aux autres. Trouver la bonne mesure serait alors la marque de l'individu autonome dans l'entreprise, entendu comme l'individu capable de se contrôler seul et donc un individu digne de confiance. Il s'agit là d'une nouvelle norme bien plus efficace que toutes les règles qui pourraient être énoncées.

« Nous sommes entrés dans un type de société où le pouvoir de la loi est en train non pas de régresser mais de s'intégrer à un pouvoir beaucoup plus général : en gros, celui de la norme. [...] Nous devenons une société essentiellement articulée sur la norme. Ce qui implique un système de surveillance, de contrôle tout autre. » (Foucault⁴⁸¹, 1994 : 75)

Par ailleurs, cette nouvelle norme met en avant la capacité à se fondre dans des regroupements temporaires de personnes et à s'en extraire très rapidement. Il s'agit d'être un individu caméléon en somme. Le *wiki* dans l'entreprise *Bank* illustre cette nouvelle donne et les mal-être qui s'en dégagent. Citons l'exemple de ce collaborateur du service informatique qui cherche un moyen pour s'affirmer tout en restant dans le moule défini par l'entreprise. Le *wiki* constitue pour lui une aubaine jusqu'à ce que l'administrateur technique du *wiki* opère quelques changements de les textes faisant ainsi disparaître le nom des contributeurs. La valorisation passe par la visibilité, une lucarne qu'offre le *groupware* et qui séduit ainsi quelques acteurs.

3. Maintenir le lien et créer des contacts

3.1. Négocier la façon de vivre ensemble

Avec le *groupware*, c'est un modèle de mise en lien dépassant les contraintes d'espace et de temps que les gestionnaires entendent mettre en avant. Telle est la vocation du *wiki* dans

⁴⁸¹ Foucault M., 1994, « L'extension sociale de la norme », *Politique Hebdo*, 212, 4-10 mars 1976, p. 14-16, in *Dits et écrits 1954-1988*, Tome III 1976-1979, Coll. NRF, Bibliothèque des sciences humaines, Paris : Gallimard, p. 74-79.

l'entreprise *Bank* et qui séduit les acteurs puisque l'entreprise fonctionne de façon très cloisonnée. Les passerelles entre les différents métiers sont peu nombreuses. Seuls les managers *cross borders* ont la possibilité de naviguer entre les équipes, entre les sites, entre les métiers. Le *wiki* fournit alors pour les cadres non *cross border*, une illusion de participation et de démocratie, dans laquelle chacun est libre de s'engager et de prendre la parole. C'est donc l'illusion d'une société égalitaire et transparente qui est donnée avec le *wiki* et qui se trouve en contraste avec la structure hiérarchique en vigueur. Si l'outil séduit par son côté ludique et la vision idéale du monde qu'il renvoie, c'est néanmoins son caractère panoptique qui inquiète les acteurs et qui en limite les usages. La mise en connexion d'individus ayant au moins comme trait commun de faire parti de la même entreprise constitue un phénomène en progression dans les organisations, notamment celles qui sont de taille importante. Dans les cas du CRP-HT et de SERV+, c'est davantage la profondeur des liens et leur persistance dans le temps qui sont recherchées.

3.2. Maintenir le lien et créer des contacts

Les *groupwares* visent à la fois à créer des contacts et à maintenir des liens pré-existants ou nouvellement créés *via* l'outil. Toutefois, les relations engagées à travers le *groupware* resteraient superficielles selon certains acteurs. Il est intéressant de noter dans le cas *Bank*, que c'est en premier lieu à travers des sujets non professionnels que les premiers contacts se créent. La confiance dans autrui passe ainsi par une exploration de la personne, par la recherche de points communs avant de commencer à collaborer car il semble difficile de supposer d'emblée l'autre compétent.

La question du lien social est centrale pour les acteurs et dans cette perspective deux types de représentations sont apparues : le *groupware* comme facilitateur qui permet de générer de nouveaux contacts et le *groupware* qui appauvrit les relations. Les tenants de cette seconde représentation se sont présentés comme peu familier avec la culture numérique. L'absence de maîtrise d'un minimum de codes relatifs à cette culture numérique exclut les acteurs concernés du réseau en formation.

En guise de conclusion, soulignons que le *groupware* invite les acteurs à conjuguer des logiques contradictoires qui caractérisent nos sociétés. Savoir conjuguer ces logiques apparaît

comme un signe de performance. Ainsi le *groupware* contribue à rendre visible les acteurs qui correspondent à cet idéal de la performance. Dans cette optique, le *groupware* constitue l'un des outils des dispositifs de gestion des ressources humaines, lesquels visent à sélectionner, encourager, valoriser et développer les compétences individuelles.

Chapitre 3 :

Le manager comme traducteur

Le manager joue un rôle essentiel dans les processus d'appropriation des *groupwares* car c'est lui, en tant qu'acteur légitime, qui orchestre les multiples traductions par lesquelles le *groupware* va s'ancrer progressivement dans l'entreprise. Nous verrons que pour faciliter ces traductions, le manager devrait être aussi producteur de récits.

1. Le manager comme traducteur

Le manager peut être considéré comme un traducteur, c'est-à-dire l'acteur qui est légitime pour réaliser une analyse du contexte et effectuer la problématisation. En ce sens son rôle est essentiel en matière d'appropriation des *groupwares* car c'est lui qui va opérer les déplacements nécessaires et mener les rapports de forces en faveur de son projet. Dans les entreprises SERV+ et CRP-HT, nous avons constaté que le traducteur n'est pas le manager de proximité qui serait plutôt un porte-parole du changement. Dans ces deux entreprises, le traducteur est le responsable de la structure, le CEO de SERV+ et les directeurs du département CITI. Acteurs légitimes par leur fonction, ces responsables sont peu en prise directe avec les acteurs concernés par l'appropriation du *groupware*, mais ils sont en position centrale du réseau. Leur mandat leur confère des objectifs à atteindre sur le long terme et les positionne pour une certaine durée ce qui donne plus de poids à leur action. Trois qualités majeures du traducteur peuvent être mises en avant : ses capacités d'écoute, de synthèse et son ouverture sur le monde. Ces trois qualités sont nécessaires pour lui permettre d'effectuer les déplacements nécessaires de l'idée initiale en saisissant les opportunités qui s'offre à lui. Ainsi, au CITI, le *groupware* Fracasse est apparu comme une opportunité pour ancrer l'idée de développer un modèle de l'ingénieur R&D du département. C'est un rapport de force qui se joue et les acteurs trop éloignés de la vision en cours sont écartés et remplacés par des nouveaux venus. L'un des gestionnaires du CITI mentionnait ainsi le fait que les nouveaux arrivés dans le département n'éprouvaient jamais de difficultés pour intégrer les outils proposés, alors que pour les collaborateurs plus anciens s'y opposaient. L'appropriation s'inscrit dans la durée et peut intervenir par simple lassitude et isolement des combattants. C'est de cette façon que le *groupware* Lotus Notes s'est imposé peu à peu au CRP-HT.

2. Le manager comme producteur de récits

Les traductions fonctionnent en boucle et se déroulent sur plusieurs années. Nous pensons que ces boucles pourraient être raccourcies si le traducteur devenait également producteur de récits. En effet, les occasions de raconter la stratégie de l'entreprise, le déroulement de certaines

décisions, existent mais sont finalement peu nombreuses et de plus en plus rares lorsque l'entreprise grossit et atteint une certaine taille. Karl Weick souligne bien cette importance de formuler le chemin à parcourir, les écueils qui peuvent survenir. Le traducteur doit donc devenir également un auteur, mais aussi un historien puisqu'il s'agit de donner du sens aux événements qui se sont déjà produits. L'appropriation des *groupwares* pourraient ainsi être racontées, expliquées de façon plausible et cohérente. De tels récits viendraient baliser le chemin à parcourir et constituer un point de référence.

A l'instar de Karl Weick nous pouvons recourir à la métaphore de l'improvisation en jazz pour caractériser ces capacités que le traducteur doit développer.

« Improvisation depends, in fact, on thinkers having absorbed a broad base of musical knowledge, including myriad conventions that contribute to formulating ideas logically, cogently, and expressively” (Weick, 2001 : 286).

Pour bien improviser en jazz, il faut être compétent, expérimenté et connaître la musique. Alors seulement on peut être capable d'utiliser l'expérience et le savoir de façon intuitive. Bien connaître son entreprise, ses rouages et les individus qui la composent sont donc les conditions *sine qua non* pour que le traducteur joue un rôle de facilitateur en matière d'appropriation des *groupwares*.

Conclusion

Cette conclusion générale vise à résumer les principaux résultats empiriques obtenus dans le cadre de notre étude sur l'appropriation des *groupwares* en contexte organisationnel. Après avoir rappelé nos questionnements de départ, nous exposons nos résultats. Ces derniers se présentent sous deux formes :

- des éléments de compréhension des phénomènes d'appropriation des *groupwares*,
- des propositions pour renouveler les approches en matière d'accompagnement des acteurs lors du déploiement de *groupwares* en contexte organisationnel.

1. Retour sur les principaux questionnements de la recherche

Rappelons le point de départ de notre réflexion. La mise en place de *groupwares* dans les organisations productives souligne quatre traits majeurs de nos sociétés : la mise en avant du savoir comme l'un des moteurs de la compétitivité des entreprises, la profusion des technologies investissant à la fois les espaces domestiques et professionnels, la valorisation de l'urgence et de la mobilité, et une nouvelle définition de l'acteur, entrepreneur de sa vie. Dans ce contexte, les *groupwares* sont présentés par les gestionnaires comme des catalyseurs de performance puisqu'ils permettent de travailler plus vite, mieux, en mobilisant et augmentant l'intelligence collective. Si les promesses associées à ces outils séduisent les gestionnaires, qu'en est-il des acteurs censés les utiliser au quotidien ?

Nos questionnements concernent l'appropriation des *groupwares* par les acteurs, c'est-à-dire l'incorporation de ces machines à communiquer et à coopérer dans des schèmes cognitifs et des expériences de travail en groupe. Comment le *groupware* est-il approprié par les acteurs dans les organisations productives ? Comment est-il intégré ou non dans les pratiques de travail ? Comment se construit dans le temps le projet d'usage autour des *groupwares* ? Comment les

acteurs, en lui cherchant un sens, transforment-ils les organisations ? Plus précisément, notre question de recherche est formulée de la sorte :

Comment se construit le sens d'un *groupware* dans une organisation productive, et dans quelle mesure l'appropriation de cet « outil de rationalisation cognitive » participe-t-elle d'une acculturation aux formes de relations professionnelles et de construction identitaire qui se jouent dans les entreprises contemporaines ?

Ainsi, c'est la question des processus cognitifs et communicationnels à l'œuvre qui est placée au centre de notre recherche. Pour cela, nous envisageons les appropriations des *groupwares* comme le produit de deux dynamiques interreliées : une dynamique de création de sens et une dynamique de traduction. L'articulation de la théorie du *sensemaking* développée par Karl E. Weick et la théorie de la traduction proposée par Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, s'est révélée fructueuse pour nos analyses.

2. Les résultats de la thèse

2.1. Principaux éléments de compréhension des phénomènes d'appropriation des *groupwares*

L'objectif majeur de cette thèse consistait à comprendre comment les *groupwares* sont appropriés par les acteurs dans les organisations productives, comment se construit le sens de ces outils et quels sont les processus communicationnels à l'œuvre. Nos analyses permettent de distinguer trois résultats principaux :

- l'appropriation des *groupwares* est fondée sur une dynamique de projet
- Les *groupwares* renforcent l'injonction à « être soi » comme facteur d'implication au travail
- Les *groupwares*, comme outils de rationalisation des activités intellectuelles, restreignent l'autonomie des acteurs

2.1.1. L'appropriation des *groupwares* est fondée sur une dynamique de projet

La notion de projet est apparue de façon centrale dans notre recherche et constitue la dynamique par laquelle se développe l'appropriation des *groupwares*. Le caractère équivoque et ouvert du *groupware* rend possible l'association de l'outil avec des projets. Nous avons vu que le *groupware* incarne un projet d'organisation dans le sens où il projette de façon dynamique le fonctionnement d'une organisation performante et idéale. En cela, il peut être considéré comme une innovation managériale associant un substrat technique, une philosophie gestionnaire et un modèle organisationnel. Ces trois éléments en interaction évoluent dans le temps. Nous avons ainsi constaté que le substrat technique pouvait être « remplacé », mais le projet d'organisation en lui-même perdure comme nous avons pu l'observer au CRP-HT. S'il perdure, c'est par ce qu'il est porté par un noyau d'acteurs fortement engagés, et parce qu'il fait l'objet de traductions successives qui l'ancrent peu à peu dans le quotidien et le transforment en retour. Ces traductions mobilisent différents acteurs dans le temps, les fédèrent ou les écartent, lorsque ceux-ci sont trop éloignés de la vision projetée. Le *groupware* en tant qu'objet technique ne constitue qu'un des maillons du filet, mais qui, avec les ensembles architecturaux par exemple, représente et met à la vue de tous un fonctionnement idéal et souhaité car présenté comme à même d'améliorer la performance. Cette performance repose sur la rationalisation des processus communicationnels et cognitifs, qui sont les processus qui contribuent à différencier les organisations les unes des autres. Les *groupwares* soutiennent ainsi l'idée d'interchangeabilité organisationnelle (Mayère, 2009) qui affecte dès lors tout type d'organisation, y compris les organisations intensives en connaissance (Cohendet et Diani, 2005).

Pour autant, nos analyses montrent que les rapports de force sont insuffisants pour que se développent les processus d'appropriation des *groupwares*. Les usages qui naissent sous la contrainte se révèlent généralement contre-productifs et peu durables, comme dans le cas de l'entreprise SERV+. C'est finalement au niveau individuel, à travers le développement d'un projet d'usage autour du *groupware* que les processus d'appropriation prennent forme. Là encore, ces projets individuels sont rendus possibles grâce au caractère équivoque de l'outil qui est ouvert à différentes interprétations. Le *groupware* est alors mis au service de la réalisation

d'objectifs personnels, comme par exemple se mettre en avant en rendant ses actions visibles ; il peut être vu comme complémentaire à d'autres outils existants ; il améliore ou facilite la réalisation de telle ou telle activité. En clair, les projets d'usage des acteurs pour le *groupware* sont multiples et déterminent l'engagement réel vis-vis de l'outil, car l'appropriation nécessite un engagement, un investissement, des actions. Les projets personnels se développent en contexte et évoluent. Ils constituent en somme une amorce aux processus d'appropriation, en donnant un sens à l'outil, mais pour perdurer, le *groupware* doit s'inscrire profondément dans des pratiques collectives et s'imposer parmi une multitude d'outils. Les rapports de forces se jouent donc aussi au niveau des outils.

2.1.2. Les *groupwares* renforcent l'injonction à « être soi » comme facteur d'implication au travail

La question de l'appropriation d'un *groupware*, en mettant l'accent sur l'incorporation d'un outil de travail collaboratif dans le vécu individuel et collectif, interroge la question du « soi » dans l'entreprise. En la matière, nos analyses rendent compte de l'acculturation des acteurs aux formes de construction identitaires qui se développent dans nos sociétés contemporaines.

Tout commence par la question « pourquoi un *groupware* ? ». Cette question se révèle centrale pour les acteurs qui cherchent à y répondre en formulant des contextes, au sein desquels les *groupwares* peuvent être interprétés de façon plausible. Ils effectuent ainsi un travail de mise en liaison de différents éléments épars, en combinant des indices disponibles et en en recueillant des nouveaux. Pour cela, les interactions entre les acteurs et l'outil et entre l'acteur et les autres acteurs étayent, complètent et remettent en question leurs hypothèses en construction. Les avis et jugement que les acteurs formulent à propos du *groupware*, constituent des mises en ordre provisoirement stabilisées de leurs interprétations. Nos études de cas mettent en avant que cette recherche de sens s'effectue en cercles restreints. En pratique, les acteurs évoquent le sujet du *groupware* avec leurs collègues proches et avec leur responsable direct, c'est-à-dire avec les personnes auxquelles ils accordent une certaine confiance. De la même manière, la plupart des acteurs restent prudents lorsqu'ils testent l'outil, ils s'auto-censurent pour tenter de garder le contrôle de la situation. En effet, le *groupware* est vu le plus souvent par les acteurs comme un outil de contrôle de l'activité, ce qui limite les possibilités d'usages innovants et explique pourquoi nous n'avons pas pu observer les innovations à l'usage décrites dans la littérature (de

Vaujany, 2000). La question de la confiance est centrale dans les processus d'appropriation des groupwares et renvoie au positionnement des acteurs dans l'entreprise. En effet, l'injonction à être soi, sur laquelle repose les dispositifs de gestion des compétences conduits par les services ressources humaines, est autant vecteur d'émancipation et d'autoréalisation, que d'insécurisation. Ainsi la liaison entre le *groupware* et le mode d'évaluation des compétences et des performances individuelles devrait-elle être clarifiée lors de la mise en place de l'outil, ce qui, dans les trois cas que nous avons observés n'a pas été réalisé. Les acteurs se contentent alors de l'hypothèse de l'existence d'un tel lien.

La recherche constante d'émancipation et de sécurisation qu'effectuent les acteurs est aussi à la source des négociations qui s'engagent autour du *groupware*. Nous l'avons vu, le groupware est appréhendé par les acteurs comme porteur d'un nouveau modèle organisationnel. C'est pourquoi ces acteurs, d'une part s'interrogent sur les fondamentaux qui soudent le collectif et, d'autre part, entrevoient l'occasion, lors de la mise en place de l'outil, de s'ajuster et donc de faire évoluer ces fondamentaux. En cela, ces ajustements mettent en évidence l'action des différents acteurs en train de transformer l'organisation, puisqu'ils se fondent sur des négociations, qui par essence impliquent un accord provisoire et donc un déplacement, une évolution. Ces transformations réalisées au niveau local contribuent à l'évolution du projet d'organisation. Il s'agit de déplacements lents, peu perceptibles par les acteurs, mais qui sur plusieurs années témoignent que ces négociations, ces micro-stabilisations, participent des processus de traduction. L'hypothèse de la communication comme processus organisant est alors confirmée par nos analyses.

Les fondamentaux sur lesquels portent les négociations sont les missions de l'organisation, les façons de voir le métier, les façons de travailler ensemble et les façons de vivre ensemble. Bien qu'au fondement du fonctionnement du collectif de travail, les occasions sont rares pour les acteurs pris dans leurs activités quotidiennes de débattre de ces fondamentaux avec leur supérieur hiérarchique. Pourtant ces fondamentaux alimentent largement les conversations entre collègues de travail lors des pauses déjeuner par exemple, et l'observation participante que nous avons menée témoigne de cette omniprésence. Toutefois, pour la plupart des acteurs, les occasions de converser à ce sujet avec leur supérieur hiérarchique restent rares et se limitent parfois à l'occasion offerte par l'entretien d'évaluation annuel, lorsque celui-ci est établi dans l'entreprise. Or, les acteurs, pour pouvoir se projeter dans l'entreprise, et être « entrepreneur de leur vie », cherchent continuellement à savoir s'ils sont bien « en phase » avec l'entreprise, si l'accord mutuel est toujours acceptable et valable. C'est donc un individu autonome qui formule ces interrogations. Notons toutefois que nos analyses ont une portée

limitée puisqu'elles concernent des acteurs exerçant des professions dans lesquelles l'autonomie est forte : chercheur, banquier ou consultant-commercial.

De ce fonctionnement par l'urgence qui caractérise les organisations que nous avons observées, naissent les constats formulés par les acteurs : « manque de communication », « absence d'écoute », « manque de considération ». Ces constats, conjugués aux rationalisations cognitives qui sont associées au *groupware*, témoignent des mal-être et souffrances au travail, aujourd'hui fortement médiatisés, mais que nous avons observés. Soulignons ici la plus-value apportée par la démarche d'observation participante prolongée. Pour autant, il ne s'agit pas pour nous d'affirmer que les *groupwares* seraient, en eux-mêmes, des vecteurs de souffrances au travail, néanmoins le sens qui leur est donné, c'est-à-dire des outils de contrôle, des outils qui dépossèderaient l'individu de ce qui lui appartient en propre - ses savoirs, des outils qui désolidarisent le groupe en favorisant « le travail ensemble séparément », ces sens attribués au *groupwares* peuvent être vecteur de souffrance au travail. Plus précisément, c'est l'articulation entre un fonctionnement en réseau et les formes de construction identitaire qui semble problématique notamment en termes de lien social, puisque la profondeur des liens et leur persistance dans le temps ne sont plus encouragées. Le manager joue dans cette articulation un rôle majeur puisque l'une de ses missions consiste à favoriser et initier la formation de réseaux temporaires – équipe projet, communautés de pratiques, communauté virtuelle – et dans le même temps, en tant qu'accompagnateur, *coach*, il veille au développement de ces acteurs « intrapreneurs » (Craipeau et Dubey, 2004). Il ne s'agit donc plus pour eux d'encadrer des collectifs de travail soudés mais des individualités engagées dans des équipes temporaires. Or, dans des organisations qui fonctionnent sur le mode de l'urgence permanente, cet encadrement n'est pas réalisable, principalement car le temps à disposition du manager pour soutenir les individus est insuffisant et car un tel accompagnement nécessite des relations riches que ne peuvent soutenir que très partiellement les TIC et notamment les *groupwares*. L'entreprise Bank, qui incarne ce monde connexionniste et la cité par projet décrite par Boltanski et Chiapello (1999), témoigne de la nécessité de repenser le rôle du manager dans l'entreprise.

2.1.3. Les *groupwares*, comme outils de rationalisation des activités intellectuelles, restreignent l'autonomie des acteurs

Le *groupware* participe d'une rationalisation des activités intellectuelles comme la production et le partage des savoirs. En définissant les moyens de s'assurer de la bonne gestion

de la relation avec les clients (cas SERV+), de capitaliser des connaissances relatives à un projet (cas Fracasse), de réaliser une activité de veille (cas *Collective watch*), de définir des projets innovants (cas *Bank*), le *groupware* touche et rationalise des activités demandant un niveau d'expertise important. Le *groupware* participe ainsi à une uniformisation des savoir-faire et des compétences. Cette vue se révèle pour les acteurs incompatible avec l'injonction à être soi en vigueur dans nos sociétés, et ne tient compte ni de l'expérience, ni du caractère situé et collectif qui sous-tendent la formation et la mise en œuvre des compétences. Pour résumer, les acteurs voient davantage la dimension contraignante du *groupware* que sa dimension facilitatrice, d'où les difficultés pour accepter d'utiliser cet outil. En introduisant de nouvelles contraintes, le *groupware* limite l'autonomie des acteurs, et par conséquent influe négativement sur leur implication dans la réalisation de ces activités désormais normées.

Ainsi dans nos trois études de cas, c'est la méfiance qui prédomine à l'égard des *groupwares* et le caractère séduisant qu'ils peuvent revêtir du fait de leur formalisme – pour le wiki notamment – ne suffit pas à rassurer les acteurs, lesquels cherchent davantage à le contourner qu'à se l'approprier. La profusion d'outils disponibles dans les entreprises facilite d'ailleurs ces contournements. Les *groupwares* que nous avons observés proposaient des fonctionnalités précises et plutôt limitées. Ils comportaient un certain niveau de sophistication que dénonçaient les acteurs peu motivés pour développer les habilités nécessaires à leur utilisation. Nos analyses montrent que les exigences en matière d'ergonomie, de simplicité de l'interface et d'efficacité pour réaliser la tâche sont prépondérantes en matière d'appropriation. Mis en concurrence avec des outils plus simples, les *groupwares* que nous avons étudiés ont rapidement été délaissés. Nous avons ainsi constaté que les messageries électroniques s'affichent aujourd'hui comme des outils basiques mais essentiels pour supporter le travail en groupe de façon simple et peu normée. Elles constituent en la matière un point de référence pour les acteurs.

Pour résumer nos propos, rappelons que les *groupwares* peuvent revêtir des sens multiples qui leurs sont attribués par les acteurs de façon toujours provisoire par une mise en contexte. Le sens se crée dans l'action en expérimentant l'outil, par la formulation de projets qui pourraient être associés au *groupware*, par des négociations. Dans le temps, ce sont bien les différentes traductions successives qui laissent entrevoir le sens du *groupware*.

2.2. Propositions pour renouveler les approches en matière d'accompagnement des acteurs

Différents constats relatifs à l'appropriation des *groupwares* sont apparus au cours de nos analyses : leur prise en compte permettrait de renouveler les approches en matière d'accompagnement des acteurs lors de la mise en place des *groupwares* dans les organisations.

2.2.1. Mettre en récit les prises de décision

Le premier constat qui ressort de nos études de cas est que les acteurs ne comprennent pas comment sont prises les décisions. En effet, l'interpénétration très forte de la stratégie et de la tactique qui a actuellement cours dans les entreprises brouille les discours des dirigeants, ce qui déstabilise les salariés en situation d'appropriation d'un *groupware*. Les décisions semblent incohérentes et opaques aux yeux des salariés, qui en viennent à considérer leurs dirigeants comme incompetents. Face à cela, les individus cherchent spontanément à établir une cohérence entre les informations éparses qu'ils perçoivent. Plus précisément, ils portent leur attention sur les éléments qui constituent les cadres de leur activité, c'est-à-dire les discours qui renseignent sur la stratégie de l'entreprise, la politique de gestion des ressources humaines, les processus et procédures de travail, les règles, les choix informatiques, etc. Ce sont les incohérences que les acteurs perçoivent qui suscitent des interrogations.

La mise en récit des prises de décision pourrait venir renouveler les approches en matière de communication interne généralement orientées vers le factuel. Plus précisément, il pourrait s'agir de mettre en récit et mettre en scène les prises de décision importantes, en proposant un récit plausible, imagé, qui mettrait en liens et en cohérence les événements et les éléments stabilisateurs de l'activité comme les règles, les stratégies, etc. Comme le montre la théorie du *sensemaking*, c'est bien le caractère cohérent et plausible du récit, c'est-à-dire son adéquation au contexte, qui se révèle à même de fournir une explication rassurante des faits. Ainsi, nous avons fait l'expérience de telles mises en récit lors de nos recherches-action. Raconter « l'histoire » de la genèse du *groupware* et son ancrage dans un projet organisationnel plus vaste et pérenne 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. Cette mise à plat permet d'établir un socle de connaissances communes suffisamment riche pour favoriser l'engagement.

2.2.2. Favoriser la création d'un projet d'usage et accompagner l'activation de la technologie

Un deuxième constat laisse apparaître les dispositifs de gestion classiquement mobilisés tels que l'implication des utilisateurs et les formations comme généralement inadaptés et insuffisants pour favoriser l'appropriation des *groupwares*.

En effet, si la mise en œuvre d'actions visant à accompagner l'introduction des *groupwares* est manifeste, nous pouvons toutefois remettre en question leurs apports pour faciliter l'appropriation de ces outils. Parmi la variété des actions menées, deux d'entre elles sont apparues dans nos études de cas : l'implication des utilisateurs lors de la conception de l'outil et les formations. L'implication des utilisateurs peut intervenir à différents moments, voire en continu, selon la méthodologie de conception de l'outil choisie. Il ressort de nos analyses qu'une implication lors de la phase dite « d'analyse des besoins », et nous ne remettons pas en cause la nécessité de ce travail, n'est en rien gage d'une appropriation future de l'outil. D'ailleurs, les démarches de conception impliquant les utilisateurs en continu comme la méthode *Extreme programming*, qui vise à prendre en compte au fur et à mesure les besoins des utilisateurs, semblent ne pas porter les fruits escomptés en matière d'appropriation des outils ainsi conçus. D'une part l'engagement des utilisateurs, qui est requis par ce type de démarche, se révèle intense et épuisant, et d'autre part, nos études l'ont mis en évidence, le projet d'usage est contextuel, évolutif. Par conséquent, si l'implication d'utilisateurs experts pour assurer une adéquation à la tâche reste nécessaire, cette activité ne peut constituer une forme d'accompagnement satisfaisante et suffisante pour encourager l'appropriation des *groupwares*. C'est davantage le soutien à la formulation d'un projet d'usage qui devrait retenir l'attention des gestionnaires lors de la mise en place de ces outils et l'insertion claire dans les démarches de gestion des compétences.

Les formations, quant à elles, semblent également largement déconnectées des attentes des utilisateurs. Dans nos trois cas d'étude, les formations ont été menées directement par les informaticiens en charge de la conception ou qui ont supervisé la conception du *groupware*. Les différences en termes de pré-requis, de vocabulaire et d'habiletés pour manipuler l'objet sont importantes entre les informaticiens et les utilisateurs. Ainsi, ces derniers ne s'identifient pas à

l'informaticien-formateur et ne peuvent retenir l'ensemble des informations fournies lors des séances de formation. Par ailleurs, les guides d'utilisation, lorsqu'ils existent, ne sont généralement pas consultés, puisque c'est l'exigence d'un fonctionnement intuitif qui prime aux yeux des utilisateurs. Enfin le caractère non suivi des formations - une fois la formation passée, chacun se retrouve seul face à son application - est problématique puisque les présupposés selon lesquels les acteurs maîtriseraient tous les codes nécessaires pour transiger avec les *groupwares* se révèlent éronnés : nos études de cas mettent en évidence que ces codes sont loin d'être acquis. Deux tendances actuelles complémentaires se dessinent pour renouveler les formations : l'appel à une découverte ludique de l'outil et la mise en place de réseaux de tuteurs, disponibles pour répondre en situation, aux questions soulevées par les utilisateurs.

2.2.3. Rendre visible les usages en cours

Deux constats peuvent être mis en liaison : premièrement les acteurs s'interrogent sur la prise en considération par leurs dirigeants de leurs efforts pour s'appropriier l'outil ; deuxièmement nous avons constaté l'absence de critères communs pour évaluer les apports de l'outil en matière de performance. Ainsi, l'entreprise SERV+ est concernée par des usages du *groupware* qui se révèlent contre-productifs puisque la plupart des acteurs utilise le groupware en doublon d'un autre outil. Il y a donc une perte de temps, une absence de motivation et une incompréhension : « pourquoi introduire cet outil qui n'a aucune valeur ajoutée ? ».

Nos travaux⁴⁸² ont mis en avant l'intérêt que pouvait présenter la création d'un outil de type « tableau de bord » afin d'une part de rendre visibles les usage aux yeux de tous et d'évaluer, en fonction de critères partagés, la contribution des *groupwares* à la performance de l'entreprise. Au-delà de l'outil et des présentations qui en découlent, c'est le caractère participatif de la démarche de construction du tableau de bord qui se révèle pertinent dans le sens où il permet les ajustements entre managers au sujet des critères d'évaluation du *groupware* et de ses apports pour la performance de l'entreprise. Les indicateurs permettant de mesurer les engagements dans des processus d'appropriation ne sauraient être pré-définis et transposables dans tout contexte, et ne peuvent se limiter à une mesure quantitative. Pour cela, c'est l'interprétation des données

⁴⁸² Mallet C., Dumont V., Rousseau A., 2008, « La construction d'un tableau de bord pour accompagner les TIC », in Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC, quelles démarches, quelles méthodes ?, sous la dir. De Marie Benedetto-Meyer, Romain Chevallet, éd. ANACT, Lyon.

issues du tableau de bord effectuée par les gestionnaires qui est susceptible d'être bénéfique pour améliorer les communications qui entourent les *groupwares*.

2.2.4. Instaurer des temps de communication et d'écoute

Nous avons observé que les *groupwares* favorisent plus l'individualisme qu'ils ne participent à la formation de groupes. La question du lien social et notamment la peur de perte du lien social exprimée par certains acteurs semblent peu prise en compte par les managers, eux-mêmes concernés par le phénomène. La rationalisation des activités cognitives et communicationnelles crée un déséquilibre et un besoin accru de s'exprimer et d'être écouté. La communication, l'écoute devrait figurer au rang des priorités des managers qui parviennent toutefois assez mal à concilier leurs différentes activités : prise de décisions, gestion des équipes, etc. L'évaluation des managers sur le seul critère de productivité de leurs équipe n'est donc pas tenable. Ce sont donc des temps et des lieux de parole qu'il conviendrait d'instaurer.

Enfin, rappelons que l'appropriation d'un *groupware* en contexte organisationnel dépend moins des caractéristiques intrinsèques de cet outil que du sens qui lui est donné dans un contexte particulier. Ce sens est créé par des récits, tels que le projet d'organisation et le projet d'usage, qui s'élaborent progressivement au travers d'opérations de traduction et de négociation.

Bibliographie

A

- Akrich M., 1993, « Les formes de la médiation technique », *Réseaux*, 60, CENT, p. 87-98.
- Akrich M., 1993, « Les objets techniques et leurs utilisateurs : de la conception à l'action », *Raisons pratiques*, 4, p. 35-57.
- Akrich M., 1998, « Les utilisateurs, acteurs de l'innovation », *Education permanente*, 134, Paris, p. 79-89.
- Akrich M., Boullier D., 1991, « Le mode d'emploi : genèse, forme et usage », in Chevallier D. (dir.), *Savoir faire et pouvoir transmettre*, Collection Ethnologie de la France, Cahier n°6, Paris : Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, p. 113-131.
- Akrich M., Callon M., Latour B., 1988, « À quoi tient le succès des innovations ? Partie 2 : Le choix des porte-parole », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, 12, p. 14-29.
- Akrich M., Callon M., Latour B., 2002, « The key to success in innovation, Part 1: the art of choosing good spokespersons », *International Journal of Innovation Management*, vol. 6, 2, p. 207-225.
- Alsène E., 1990, « Les impacts de la technologie sur l'organisation », *Sociologie du travail*, 3, p. 321-337.
- Alter N., 1993, « La crise structurelle des modèles d'organisation », *Sociologie du travail*, p. 83.
- Alter N., 1999, « Organisation et innovation : une rencontre désordonnée ». En ligne, consulté le 5 avril 2009 : <http://tinyurl.com/59tn4k>
- Alter N., 2000, *L'innovation ordinaire*, Paris : PUF, 278 p.
- Alter N., 2002, « Les innovateurs du quotidien », *Futuribles*, 271, p. 5-23.
- Alter N., 2002, « Théorie du don et sociologie du monde du travail », *Revue du MAUSS*, Paris : La Découverte, p. 263-285.
- Alter N., 2003, « Innovation organisationnelle entre croyance et raison », in Mustar P., Penan H. (dir.), *Encyclopédie de l'innovation*, Paris : Economica, p. 71-88.
- Alter N., 2003, « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'année sociologique*, vol. 53, p. 489-514.
- Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.-F., 1996, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris : Seuil, 254 p.

- Anadon M., Guillemette F., 2007, « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? », *Recherches Qualitatives*, Hors-Série n°5, p. 26-37.
- Antoine M., Pichault F., Deflandre D., Naeden F., 2006, *Faut-il brûler la gestion des compétences ? Une exploration des pratiques*, Bruxelles : De Boeck.
- Argyris C., 2000, *Savoir pour agir*, Paris : Dunod, 330 p., traduit de l'anglais par Loudière G.
- Ash A., Cohendet P., 2004, *Architectures of Knowledge: firms, capabilities, and communities*, Oxford University Press, 179 p.
- Aubert N. (dir.), 2004, *L'individu hypermoderne*, éd. Erès, 316 p.
- Autissier D., Vandangeon-Derumez I., 2006, « Construire du sens pour réussir les projets de changement », in Autissier D., Bensebaa F. (dir.), 2006, *Les défis du sensemaking en entreprise*, *Economica*, p.169-196.
- Avenier M.-J., 1999, « La complexité appelle une stratégie chemin faisant », *Gestion 2000*, Vol. 5, 99, p. 13-44.
- Avenier M.-J., Schmitt C., 2005, « La communication des savoirs actionnables à diverses communautés de praticiens : chaînon manquant dans la recherche », *Actes de la conférence AIMS*, Angers. En ligne, consulté le 15 janvier 2009 : <http://www.strategie-aims.com>

B

- Baboulin J.-C., Gaudin J.-P., Mallein P., 1983, *Le magnétoscope au quotidien*, Paris : Aubier, 176 p.
- Bannon L., Schmidt K., 1989, « CSCW: Four Characters in Search of a Context », in *Proceedings of the First European Conference on Computer Supported Cooperative Work (EC-CSCW'89)*, London, p. 13-15.
- Bansler J. P., Havn E., 2006, « Sensemaking in technology use-mediation: Adapting groupware technology in Organizations », *Computer Supported Cooperative Work*, 15, p. 55-91.
- Bardini T., 1996, « Changement et réseaux socio-techniques : de l'inscription à l'affordance », *Réseaux*, 76, CNET, p. 125-155.
- Bardini T., 2001, *Bootstrapping : Douglas Engelbart, coevolution, and the origins of personal computing*, Stanford University Press, 312 p.
- Baribeau C., 2005, « Le journal de bord du chercheur », *Recherches qualitatives*, Hors-série n°2, *Actes du colloque L'instrumentation dans la collecte des données*, UQTR, 17 p.

- Baron X., 2008, « Quels dialogues entre chercheurs et consultants, les débats sur l'intervention en organisation », *Savoirs*, 16, Paris : L'Harmattan, p. 11-54.
- Baumard P., 2002, « La connaissance dans les organisations », *Encyclopédie de Ressources Humaines*, Paris : Economica, 15 p.
- Bédard F., 2009, *Les racines communicationnelles du web*, Presses de l'université du Québec, 126 p.
- Benedetto M.-O., 2003, « De la vente d'assurance au Customer Relationship Management, Quelques réflexions sur la déstabilisation et les recompositions possibles de l'activité commerciale salariée », Note de travail, L.E.S.T., CNRS.
- Bernard F., 2001, « Le lien communicationnel en organisation », in *La communication organisationnelle en débats*, Paris : L'Harmattan, p. 25-45.
- Bernard F., Joule R.-V., 2005, « Le pluralisme méthodologique en sciences de l'information et de la communication à l'épreuve de la "Communication engageante" », *Questions de communication*, 7, p. 185-207.
- Berry M., 1983, *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, document du Centre de recherche en gestion, École polytechnique, Paris.
- Bianchi J., Kouloumdjian M.-F., 1986, « Le concept d'appropriation », in Laulan A.-M., Bianchi J., Kouloumdjian M.-F., *L'espace social de la communication*, Paris : Retz/CNRS, 156 p.
- Bloor D., 1983, *Sociologie de la logique. Les limites de l'épistémologie* (première édition en anglais : 1976), Paris : Pandore, 190 p.
- Boltanski L., Chiapello È., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Éditions Gallimard, 843 p.
- Boltanski L., Thévenot L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard.
- Bonnet J., Zarifian P., 2005, « La coopération dans le travail pour une qualité de service », *Bulletin de liaison Org&Co*, 10.
- Bougon M., 1992, « Congregate cognitive maps : A unified dynamic theory of organization and strategy », *Journal of Management Studies*, Vol. 29, 3, p. 369-389.
- Bouillon J.-L., 2003, « Les dimensions organisationnelles d'un changement de régulation : apport d'une approche communicationnelle », *Actes du Forum de la régulation 2003*, Paris.

- Bouillon J.-L., 2003, « Pour une approche communicationnelle des processus de rationalisation cognitive des organisations : contours, enjeux et perspectives », *Actes du X^e colloque franco-roumain, CIFSIC*, Université de Bucarest, 17 p.
- Bouillon J.-L., 2005, « Autonomie professionnelle et rationalisations cognitives : les paradoxes dissimulés des organisations post-disciplinaires », *Études de communication*, 28, [En ligne], mis en ligne le 19 janvier 2009. URL : <http://edc.revues.org/index286.html>. Consulté le 27 juillet 2009.
- Boullier D., 1989, « Du bon usage d'une critique du modèle diffusionniste : discussion-prétexte des concepts de Everett M. Rogers », *Réseaux*, vol. 7, 36, p. 31-51.
- Boumard P., 1989, *Les savants de l'intérieur – L'analyse de la société scolaire par ses agents*, Paris : Armand Colin.
- Boure R. (dir.), 2008, « Approches communicationnelles des organisations », *Sciences de la société*, 74, Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, 214 p.
- Breton P., Proulx S., 2002, *L'explosion de la communication à l'aube du XXI^{ème} siècle*, Paris : La Découverte, p. 251.
- Brousseau E., Moatty F., 2003, « Perspectives de recherche sur les TIC en sciences sociales. Les passerelles interdisciplinaires d'Avignon », *Sciences de la société*, 59, p. 3-33.
- Brown D. D., 1994, « Discursive Moments of Identification », *Current Perspectives in Social Theory*, 14, p. 269-292.
- Brown H. G., Poole M. S., Rodgers T. L., 2004, « Interpersonal Traits, Complementarity, and Trust in Virtual Collaboration », *Journal of Management Information Systems*, vol. 20, 4, p. 115-137.

C

- Cabin P., 1998, « Entretien avec Henry Mintzberg », *Sciences Humaines*, hors-série n°20.
- Cabin P. (coord. par), 1999, « Introduction générale », *Les Organisations. État des savoirs*, Paris : Éd. Sciences Humaines, p.1.
- Callon M., 1989, « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'année sociologique*, Paris : PUF, 36, p. 169-208.
- Callon M., 1989, *La science et ses réseaux – Genèse et circulation des faits scientifiques*, Paris : La Découverte, 216 p.

- Callon M., 1991, « Réseaux technico-économiques et irréversibilité », *in* Boyer R., Chavance B., Godard O. (dir.), *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Paris : Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, p. 195-230.
- Callon M., 1993, « Innovation, technologies et recherche industrielle, Commission « Europe technologique, industrielle et commerciale », *Rapport pour le commissariat général du plan*.
- Callon M., 1999, « (Ré) écriture et coordination de l'action dans une organisation », *Technologies, idéologies, pratiques*, vol. XIII, 2, p. 89-108.
- Callon M., Latour B., 1981, « Unscrewing the big Leviathan: How Actors Macro-structure Reality and How Sociologists Help to Do so », *in* Knorr-Cetina K., Cicourel A. V., *Advances in Social Theory and Methodology. Toward an Integration of Micro and Macro-Sociologies*, Routledge and Keagan Paul, Boston, p. 277-303.
- Callon M., Latour B., 1991, *La science telle qu'elle se fait*, Paris : La Découverte, 390 p.
- Callon M., Latour B., 2006, « Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? » *in* Akrich M., Callon M., Latour B., 2006, *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Presses de l'École des Mines de Paris, 2006, p. 11-32.
- Carayol V., 2004, *Communication organisationnelle : une perspective allagmatique*, Paris : L'Harmattan, 235 p.
- Cardon D., 1997, « Les sciences sociales et les machines à coopérer. Une approche bibliographique du Computer Supported Cooperation Work (CSCW) », *Réseaux*, vol. 15, 85, p. 13-51.
- Castells M., 1996, *La société en réseaux, l'ère de l'information*, Fayard, 613 p.
- Chambat P., 1994, « Usages des technologies de l'information et de la communication (TIC) : évolution des problématiques », *Technologies de l'Information et Société*, vol. 6, 3, p. 249-270.
- Cihuelo J., 2009, *La dynamique de la confiance au cœur du projet*, Paris : L'Harmattan, 224 p.
- Cohen W., Levinthal D., 1989, "Innovation and learning: the two faces of R&D", *in* *The Economic Journal*, vol.99, 3, p. 569-596
- Cohendet P., Diani M., 2005, « La notion d'activité face au paradigme économique de l'organisation : une perspective d'interprétation en termes de communautés », *in* Lorino P., Teulier R., *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris : La Découverte, p. 161-186.

- Cooren F., Taylor J. M., Van Every E. J., 2006, *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*, London, Psychology Press, 237 p.
- Corcuff P., 2007, *Les nouvelles sociologies*, 2^{ème} édition refondue, Armand Colin, 127 p.
- Cova V., Cova B., 2001, *Alternatives Marketing. Réponses marketing aux évolutions récentes des consommateurs*, Paris : Dunod, 209 p.
- Craipeau S., Dubey G., 2004, « La fabrique du social », *Actes du colloque La connaissance dans les sociétés techniciennes*, La Sorbonne, 19 et 20 novembre.
- Crowley T., Milazzo P., Baker E., Forsdick H., Molinson R., 1990, « MMConf: An Infrastructure for Building Shared Multimedia Applications », in *Proceedings of the ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work (CSCW)*, p. 329-342.
- Czarniawska B., 2005, « Karl Weick: concepts, style and reflection », *The Editorial Board of the Sociological Review*, Published by Blackwell Publishing Ltd, p. 267-278.

D

- 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.
- David A., 1996, « Structure et dynamique des innovations managériales », *Actes de la conférence de l'AIMS*, Lille.
- David A., 2000, « La recherche-intervention, un cadre général pour les sciences de gestion », *Actes de la IX^e conférence AIMS*, Montpellier.
- David A., 2006, « Sensemaking, outils de gestion et activités de conception : quatre rapprochements », in Autissier D., Bensebaa F. (dir.), 2006, *Les défis du sensemaking en entreprise*, Economica, p.249-272.
- David P. A., Foray D., 2002, « Une introduction à l'économie et à la société du savoir », *Revue internationale des sciences sociales*, 171, p. 13-28.
- Davis F. D., 1989, « Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology », *MIS Quarterly*, p. 319-340.
- De Certeau M., Giard L., Mayol P., 1990, *L'invention du quotidien, tome 1 : Arts de faire*, Paris : Gallimard (première édition : 1980), 347 p.

- de Vaujany F.-X., 2000, « Usage des technologies de l'information et création de valeur pour l'organisation : proposition d'une grille d'analyse basée sur les facteurs-clés de succès », *Actes de la IXème Conférence internationale de management stratégique*, AIMS, 16 p.
- de Vaujany F.-X., 2003, « Les figures de la gestion du changement sociotechnique », *Sociologie du travail*, Vol. 45, 4, p. 515-536.
- de Vaujany F.-X., 2005, *De la conception à l'usage, vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Éd. EMS, 282 p.
- de Vaujany F.-X., 2006, « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Revue management et avenir*, 9, p. 109 -126.
- Debary O., Turgeon L. (dir.), 2007, « Introduction : entre objets et mémoires », *Objets et mémoires*, Paris : Éditions de la Maison des sciences de l'homme, Québec : Les Presses de l'Université Laval, 249 p.
- Dejours C., 1998, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris : Seuil, 225 p.
- Delacroix J., 2005, *Les wikis : les espaces de l'intelligence collective*, M21 Éditions, 200 p.
- Desanctis G., Poole M. S., 1994, « Capturing the complexity in advanced technology use: adaptative structuration theory », *Organization science*, vol. 5, 2, p. 121-146.
- Deslauriers J.-P., Kérisit M., 1997, « Le devis de recherche qualitative », in Poupart J., Deslauriers J.-P., Groulx L.-H., Laperrière A., Mayer R., Pires A. P. (dir.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, p. 85-111.
- Détrié P., Broyez C., 2001, *La communication interne au service du management*, Éditions Liaisons, 236 p.
- 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.
- 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, *La fin du groupware ?*, Paris : L'Harmattan, 226 p.
- Di Maria C.-H., 2003, « Adoption des TIC, innovation, structure organisationnelle et productivité des firmes », *Working Paper*, Centre de Recherche Public Henri Tudor, 7 p.

- Dodier N., 1993, « Les appuis conventionnels de l'action. Éléments de pragmatique sociologique », *Réseaux*, 62, p. 65-85.
- Dogan M., Pahre R., 1990, *Creative marginality: Innovation at the intersection of social sciences*, Boulder, Colorado : Westview Press, 278 p.
- Doorewaard H., Van Bijsterveld M., 2001, « The osmosis of ideas: an analysis of the integrated approach to IT Management from a translation theory perspective », *Organization*, Sage, vol. 8, 1, p. 55-76.
- Dubar C., 2002, « Le pluralisme en sociologie : fondements, limites, enjeux », *Socio-logos*, 1. En ligne, consulté le 4 août 2009 : <http://socio-logos.revues.org/document20.html>
- Dupuy F., 2005, *La fatigue des élites : Le capitalisme et ses cadres*, Paris : Seuil, 95 p.
- Dyens O. 2008, *La Condition inhumaine*, « Essai sur l'effroi technologique », Paris : Flammarion.

E

- Ehrenberg A., 1991, *Le culte de la performance*, Paris : Calmann-Lévy, 323 p.
- Ehrenberg A., 1998, *La fatigue d'être soi*, Paris : Poches Odile Jacob, 414 p.
- Ellis C.A., Gibbs S.J., Rein G.L., 1991, « *Groupware*, Some Issues and Experiences », *Communications of the ACM*, vol. 34, 1, p. 38-58.
- Ellul J., 1954, *La technique ou l'enjeu du siècle*. Paris : Armand Colin. Paris : Economica, 1990, p. 6.
- Eraly A., 1988, *La structuration de l'entreprise, la rationalité en action*, Institut de Sociologie, Bruxelles : Éditions de l'Université de Bruxelles, 256 p.
- Eraly A., 2007, « Quand la description devient l'explication. L'intervention à l'épreuve du constructionnisme social », *PTO*, vol. 4, 13, 13 p.

F

- Fau S., « Contenir les méfaits de l'urgence dans les organisations par la création de nouveaux espaces de communication coopératifs », in Carayol V., Denoit N., 2005, *Vivre l'urgence dans les organisations*, Éditions L'Harmattan, p.113.

- Feenberg A., 2004, *(Re)penser la technique, Vers une technologie démocratique*, Paris : La Découverte, 230 p.
- Ferréol G., 1995, *Dictionnaire des techniques quantitatives appliquées aux sciences économiques et sociales*, Paris : Armand Colin, 399 p.
- Flichy P., 2001, « La place de l'imaginaire dans l'action technique : le cas de l'internet », *Réseaux, Technique et imaginaire*, vol. 19, 109, p. 51-74.
- Flichy P., 2003, *L'innovation technique*, Sciences et Société, Paris : La Découverte, 207 p.
- 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.
- Fontagné L., 2004, « Compétitivité du Luxembourg : une paille dans l'acier », *Rapport pour le Ministère de l'économie et du commerce extérieur du Grand-Duché du Luxembourg*, 235p., consulté le 22 juillet 2009 à l'adresse : http://www.eco.public.lu/documentation/rapports/Rapport_Fontagne.pdf.
- Forest F., 2002, « Des sociologies de la réception à la conception assistée par l'usage des techniques d'information et communication : héritages et enjeux », *Working paper*, Enssib, 15 p.
- Foucault M., 1994, « L'extension sociale de la norme », *Politique Hebdo*, 212, 4-10 mars 1976, p. 14-16, in *Dits et écrits 1954-1988*, Tome III 1976-1979, Coll. NRF, Bibliothèque des sciences humaines, Paris : Gallimard, p. 74-79.
- Foucault M., 2008, *L'archéologie du savoir* (1^{ère} éd. 1969), Paris : Gallimard, 288 p.
- Friedberg E., 1993, *Le pouvoir et la règle*, Éd. du Seuil, 404 p.
- Friedberg E., 1994, « L'analyse stratégique des organisations comme méthode de raisonnement », in Pavé, F. (dir.), *Le raisonnement de l'analyse stratégique : autour de Michel Crozier, Décade de Cerisy*, Le Seuil, p. 135-152.
- Friedberg E., 1998, « En lisant Hall et Taylor : néo-institutionnalisme et ordres locaux », *Revue française de sciences politiques*, vol. 48, 3-4, p. 507-514.
- Friedberg E., 2001, « Faire son métier de sociologue, surtout dans l'intervention », in Vrancken D., Kutty O. (dir). *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, Bruxelles : De Boeck University, p. 111-130.
- 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>

G

- Garfinkel H., 1986, *Ethnomethodological studies of work*, Routledge, 196 p.
- Gavillet I., 2004, « Pour un usage modéré du constructivisme en Sciences de l'Information et de la Communication », *Questions de communication*, 6, p. 135-158.
- Gergen K., 1996, « Le soi en question : assemblage et voix multiples. Dialogue entre Kenneth Gergen et Mony Elkaïm », *Résonances*, 9, p. 12-27.
- Giard V., 1991, *Gestion de projets*, Paris : Economica.
- Giddens A., 1987, *La constitution de la société: éléments de la théorie de la structuration*, Paris : PUF, 474 p.
- Gilbert P., 2002, « (N)TIC et Changement organisationnel ». En ligne, consulté le 8 avril 2008 : <http://panoramix.univ-paris1.fr/GREGOR/>
- Girin J., 1989, « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Mots croisés avec Jacques*, Centre de recherche en gestion, école polytechnique, mars 2004, p. 10-20.
- Girin J., 1990, « La communication dans une tour de bureaux », in Chanlat J.-F., 2000, *L'Individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval et Editions ESKA, Québec et Ottawa.
- Giroux N., 2000, « L'analyse narrative de la stratégie », *Actes de la IX^e conférence de l'AIMS*, Montpellier, 16 p.
- Giroux N., 2001, « La gestion discursive des paradoxes de l'identité », *Actes de la X^{ème} Conférence de l'AIMS*, <http://www.strategie-aims.com>.
- Giroux N., 2005, « Le nouage des savoirs en organisation », *Bulletin de liaison Org&co*, 13, p. 2-12.
- Giroux N., 2006, « La démarche paradoxale de Karl E. Weick », in Autissier D., Bensebaa F. (dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise*, Economica, p. 25-50.
- Giroux N., Marroquin L., 2005, « L'approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, 159, p. 15-42.
- Glaser B. G., Strauss A. L., 1967, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, IL: Aldine.
- Gléonnec M., 2003, « Communication et changement organisationnel : le concept de chaîne d'appropriation », *Conférence internationale francophone en SIC*, Bucarest.

- Gléonnec M., 2004, « Messagerie électronique synchrone et structuration du lien social en entreprise », *Actes du colloque « Organisation-média »*, Lyon, 9 p.
- Goffman E., Joseph P., 1991, *Les cadres de l'expérience*, Les éditions de minuit, 573 p.
- Gramaccia G., 2003, « Le numérique au risque du Sub-politique », *Org&Co Bulletin de liaison bimestriel*, 3, p. 2-11.
- Grudin J., 1988, « Why CSCW Applications Fail: Problems in the Design and Evaluation of Organizational Interfaces », in *Proceedings of the ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work (CSCW'88)*, Portland, OR, p. 85-93.
- Grundstein M., 2003, « De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management », *Conférence INT*, Paris. En ligne, article consulté le 30 août 2009 : [http://pagesperso-orange.fr/michel.grundstein/References/INTKM0304\(finalversion\)modifiee.PDF](http://pagesperso-orange.fr/michel.grundstein/References/INTKM0304(finalversion)modifiee.PDF)
- Guilhon B., Huard P., Orillard M., Zimmermann J.-B. (Dir.), 1997, *Economie de la connaissance et organisations, Entreprises, territoires, réseaux*, Paris : L'Harmattan, 481 p.
- Guillemette F., 2006, « L'approche de la *Grounded Theory* : pour innover ? », *Recherches Qualitatives*, vol. 26, p.32-50.
- Guyot B., Le Moëne C., Saint-Laurent-Kogan A.-F., 2004, « Présentation », *Sciences de la Société*, 63, p. 3-10.

H

- Hatchuel A. et Weil B., 1992, *L'expert et le système*, Paris : Economica, 263 p.
- Hébrard C., 2001, « Le village virtuel 3D, Introduction à une ethnologie des communautés virtuelles », *Miroirs identitaires*, 2.
- 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.
- Hillery G. A., 1955, « Definitions of Community : Areas of Agreement », *Rural Sociology*, vol. 20, 2, juin, p. 111-123.
- Hutchins E., 1995, *Cognition in the Wild*, Cambridge/Londres : MIT Press, 381 p.

I

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

J

Jetté C., 2001, « Une interprétation de l'économie des grandeurs, Cité par projet : ferment pour un nouvel esprit du capitalisme », Cahier du CRISES.

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

Johansen R., Sibbet D., Benson S., Martin A., Mittman R., Saffo P., 1991, *Leading business teams*, Addison Wesley.

Johnson B., 1977, *Communication: The Process of Organizing*, Boston, Allyn & Bacon.

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

Jouët J., 2000, « Retour critique sur la sociologie des usages », *Réseaux*, 100, p. 487-521.

K

Karahanna E., Straub D. W., Chervany N. L., 1999, « Information Technology Adoption Across Time : A Cross-sectional Comparison of Pre-adoption and Post-adoption Beliefs », *MIS Quarterly*, vol. 23, 2, p. 183-213.

Kéfi H., Kalika M., 2004, *Evaluation des systèmes d'information, une perspective organisationnelle*, Paris : Economica, 202 p.

Knorr-Cetina K., Cicourel A., 1981, *Advances in social theory and methodology: toward an integration of micro- and macro-sociologies*, Routledge & Kegan Paul, 325 p.

Koenig G., 1996, « Karl E. WEICK », *Revue Française de Gestion*, 108, p. 57-70.

Koenig G., 2006, « Une subversion au long cours dans le fil de la tradition », in Autissier D., Bensebaa F. (dir.), 2006, *Les défis du sensemaking en entreprise*, Economica, 283 p.

Kotter J. P., 1996, *Leading change*, Harvard Business School Press, 187 p.

L

- Lapassade G., *La méthode ethnographique*. En ligne : <http://www.ai.univ-paris8.fr/corpus/lapassade/ethngrin.htm>, consulté le 08 août 2009.
- Laroche H., 2006, « Karl E. Weick et les managers : advertance et jugement dans l'action managériale », in Autissier D., Bensebaa F. (dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise*, Economica, p. 97-110.
- Latour B., 1989, *La science en action : introduction à la sociologie des sciences* (1^{ère} édition américaine : 1987), trad. Fr., Paris : La Découverte, 446 p.
- Latour B., 1992, *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris : La Découverte, 241 p.
- Latour B., 1994, « Une sociologie sans objet ? Remarque sur l'interobjectivité », *Sociologie du travail*, XXXVI 4/94, p. 587-607.
- Latour B., 1997, *Nous n'avons jamais été modernes : Essai d'anthropologie symétrique*, Paris : La Découverte, 206 p.
- Latour B., Woolgar S., 1988, *La vie de laboratoire, la production des faits scientifiques*, La Découverte, Paris, (première édition en anglais, Princeton University Press, 1979), 299 p.
- Laulan A.-M., 1984, « Assumer le paradoxe », *Actes du colloque Inforcom 84*, quatrième congrès national des Sciences de l'Information et de la Communication.
- Le Marec J., Davallon J., Gottesdiener H., 1996, « Une approche de la construction des usages de CD-Roms culturels », *Actes du 10e congrès national des sciences de l'information et de la communication*, Grenoble, SFIC.
- Le Moenne C., 2000, « La communication organisationnelle en débat », *Sciences de la Société*, 50-51, p. 21-24.
- Lefèbvre A., 2005, *Les réseaux sociaux, Pivot de l'Internet 2.0*, Paris : MM2 Éditions, 200 p.
- Léné A., 2008, « Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ? », *Revue française de gestion*, vol.4, 184, p. 51-69.
- Lessard-Hébert M., Goyette G., Boutin G., 1997, *La recherche qualitative : fondements et pratiques*, Montréal : De Boeck Université, 126 p.
- Levan S. K., Liebmann A., 1994, *Le groupware, informatique, management et organisation*, Hermes, 146 p.
- Linhart D., Boutet J., Jacot H., Kergoat J., 1998, *Le monde du travail*, Paris : La Découverte, 443 p.

- Lorino P., 2006, « Les instruments, présence fantomatique dans l'œuvre de Karl E. Weick », in Autissier D., Bensebaa F. (dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise*, Economica, p. 51-73.
- 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.

M

- Mace G., Pétry F., 2000, *Guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales*, Bruxelles : De Boeck Université, 3^e édition, 134 p.
- 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>.
- Mallein P., Toussaint Y., 1994, « L'intégration sociale des technologies d'information et de communication : une sociologie des usages », *Technologies de l'Information et Société*, vol. 6, 4, p. 315-335.
- Mallet C., Rousseau A., 2005, « Appropriation d'un *groupware* : apprentissage individuel et performance collective », *Actes du colloque Apprentissage et performance organisationnelle PESOR*, Sceaux, 24 p.
- Martin F., 2002, « Le *groupware*, portée et limites d'une dynamique organisationnelle », in Le Bœuf C. (dir.), *La fin du groupware ?*, Paris : L'Harmattan, p. 17-43.
- Martinet A.-C., 1998, « Pensée stratégique et rationalités : un examen épistémologique », *Management International*, p. 69-74.
- Mauss M., 1948, « Le travail et les techniques », *Journal de psychologie*, Paris : PUF, p. 71-78.
En ligne, consulté le 8 juin 2009 :
http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=RDM_023_0434
- 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.
- Mayère A., 2009, « Communication et organisation : un chantier de recherche en fort développement », *Actes du colloque Nouvelles tendances en communication organisationnelle*, 77^e Congrès de l'ACFAS, Ottawa, 6 p.
- Mead G. H., 2006, *L'esprit, le soi et la société*, traduit par Céfaï D. et Quéré L., Paris : PUF, 434 p.

- Meyer V., 2006, « De l'utilité des recherches-actions en SIC », *Communication et Organisation*, 30, Bordeaux, p. 98-108.
- Miège B., 2003, *Communication personnes systèmes informationnels*, Paris : Lavoisier, 196 p.
- Miège B., 2004, *L'information-communication, objet de connaissance*, Bruxelles : De Boeck, 256 p.
- Millerand F., 2002, « La dimension cognitive de l'appropriation des artefacts communicationnels », in Jauréguiberry F., Proulx S. (dir.), *Internet : nouvel espace citoyen*. Paris : L'Harmattan, p. 181-203.
- Millerand F., 2003, « L'appropriation du courrier électronique en tant que technologie cognitive chez les enseignants chercheurs universitaires. Vers l'émergence d'une culture numérique ? », *Thèse de doctorat*, Université de Montréal, 473 p.
- Mintzberg H., 1982, *Structure et dynamique des organisations* (1^{ère} édition américaine en 1979), Paris/Montréal : Éditions d'Organisation/Agence d'Arc.
- Mispelblom Beyer F., 2003, « Encadrer, est-ce travailler ? », in Livian Y.-F. (dir.), *Ce que font les cadres*, 2003, p. 9-22.
- Morin P., 1987, « L'intervention dans l'entreprise et le développement des organisations », in Lévy-Leboyer C., Sperandio J.-C. (dir.), *Traité de psychologie du travail*, Paris : PUF, 826 p.
- Mothe C., 2001, « Les implications des coopérations en recherche et développements », *Finances, contrôle, stratégie*, Université de Bourgogne. En ligne, consulté le 04 avril 2009 : <http://www.u-bourgogne.fr/LEG/rev/042118.pdf>.
- Mucchielli A., 2004, « Le contexte organisationnel : essai de définition d'un concept nécessaire pour les études sur les organisations », *Org and CO Bulletin de liaison trimestriel*, 9, p 3.
- Mucchielli A., 2004, « Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains », *Recherches qualitatives*, Hors-Série n°1, *Actes du colloque Recherche qualitative et production de savoirs*, UQAM.
- Murphy M., 2002, « Organisational change and firm performance », *OCDE*, 40 p.

N

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

- Nizet J., Pichault F., 2001, *Introduction à la théorie des configurations. Du one best way à la diversité organisationnelle*, Bruxelles : De Boeck Université, 195 p.
- Norman D. A., 1986, *User-centered design*, Lawrence Erlbaum Associates, cité par Teulier R., 2005, « Assister l'activité à l'organisation à travers des systèmes à base de connaissances », p. 278, in Teulier R., Lorino P. (dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris : La Découverte, 334 p.
- Norman D. A., 1993, « Les artefacts cognitifs », *Raisons Pratiques*, 4, p. 15-34 (extraits traduits de : Norman D. A., 1991, « Cognitive Artefacts », in Carroll, J.M. (eds), *Designing Interaction : Psychology at the Human - Computer Interaction*, Cambridge, Cambridge University Press).

O

- Orlikowski W. J., 1992, « The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations », *Organization Science*, vol. 3, 3, p. 398-427.
- Orlikowski W. J., 2000, « Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations », *Organization Science*, vol. 11, 4, p. 404-428.
- Orlikowski W. J., Gash D. C., 1991, « Technological Frames: Making sense of Information Technology in Organizations », *ACM Trans. Information Systems*, 12, p. 423-444.
- Orlikowski W. J., Hofman J. D., 1997, « An improvisational model of change management: The case of groupware technologies », *Sloan Management Review*, Vol. 38, 2, p. 11-21.

P

- Paquienséguy F., 2006, « entre gamme d'usages, dispositifs et personnalisation : qu'est devenu l'usage prescrit ? », *Actes du Colloque International « Mutations des industries de la culture, de l'information et de la communication*, MSH Paris Nord, 15 p.
- Paquienseguy F., 2007, « La dimension communicationnelle du web sémantique », *Actes de la conférence ISKO*, Toulouse, 14 p.
- Patriat C., 2003, « Entre la médiation et l'interprétation », in de la Broise P. (dir.), *L'interprétation : objets et méthodes de recherche*, UL 3, collection travaux et recherches, 153 p.

- Pénalva J.-M.(dir.), 2006, *Intelligence collective : Rencontres 2006*, Paris : Presses de l'école des Mines, 371 p.
- Perriault J., 1989, *La logique de l'usage, Essai sur les machines à communiquer*, Paris : Flammarion, 255 p.
- Pettigrew A.M., 1990, « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice », *Organization Science*, vol. 1, 3, August, U.S.A.
- Pourtois J.-P., Desmet H., 2007, *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Mardaga Éditions, 235 p.
- Prax J.-Y., 1997, *Manager la connaissance dans l'entreprise : les nouvelles technologies au service de l'ingénierie de la connaissance*, Insep, 270 p.
- Proulx S., 1994, « Les différentes problématiques de l'usage et de l'utilisateur », in Vitalis A., *Médias et nouvelles technologies. Pour une sociopolitique des usages*, Rennes : Apogée, p. 152.
- Proulx S., 2001, « Usages des technologies de l'information et de la communication : reconsidérer le champ d'étude ? », *Actes du XII^e Congrès national des sciences de l'information et de la communication (SFSIC)* : Unesco, 395 p.
- Proulx S., 2002, « Trajectoires d'usage des technologies de communication : les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société du savoir », *Annales des Télécommunications*, vol. 57, 3/4, Paris.
- Proulx S., 2004, « Pour comprendre les usages des objets communicationnels, repenser le constructivisme », *Actes du colloque Les NTIC: Représentations, nouvelles appropriations sociales*, Dijon.
- Proulx S., 2005, « Penser les usages des TIC aujourd'hui : enjeux – modèles – tendances », *Actes du colloque Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels*, Bordeaux, p. 7-20.

Q

- Quéré L., 1997, « La situation toujours négligée ? », *Réseaux*, 85, CENT, p. 163-192.

R

- Rabardel P., 1995, *Les hommes et les technologies, approche cognitive des instruments contemporains*, Paris : Armand Colin, 239 p.
- Rallet A., 2003, « TIC, organisation et travail », *Actes du Colloque DARES*, Paris.
- Rebillard F., 2007, *Le web 2.0 en perspective : une analyse socio-économique de l'Internet*, Paris : L'Harmattan, 158 p.
- Reynaud J.-D., 1988, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, XXIX, p. 5-18.
- Rheingold H., 1995, *Les communautés virtuelles*, Paris: Addison-Wesley France, Traduction de : Rheingold H., 1993, *The Virtual Community*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- 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.
- Robert-Demontrond P., Joyeau A., 2006, « Les paradigmes de l'invention : modes et méthodes de la création poétique et résonances managériales », *Revue Management et Avenir*, 2006/1, 7, p. 91-114.
- Rogers E. M., 1983, *Diffusion of innovations*, New York : Free Press, 518 p.
- Rojot J., Wacheux F., 2006, « Karl E. Weick, théoricien subtil de la complexité : espace, temps et interactions », in Autissier D., Bensebaa F. (dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise*, Economica, p. 127-133.
- Rorive B., 2003, *E-projets : la conduite du changement par la traduction*, Éditions ANACT, 36 p.
- Rouby E. et Thomas C., 2004, « La codification des compétences organisationnelles. L'épreuve des faits », *Revue française de gestion*, vol. 2, 149, p. 51-68.
- Rouleau L., 2005, « Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day », *Journal of Management Studies*, vol. 42, 7, p. 1413-1441.

S

- Saillant J.-M., 2000, *Passeport pour les médias de demain*, Paris : Septentrion, 257 p.
- Schön D., 1983, *The Reflexive Practitioner, How Professionals Think in Action*, U.S.A. Basic Books.
- Serres A., 2002, « Quelles problématiques de la trace ? », *séminaire CERSIC*, Rennes.

Simondon G., 1989, *Du mode d'existence des objets techniques*, Paris : Aubier, 336 p., 1^{ère} édition 1958.

Stroobants M., 1988, *Le statut de l'objet informatique dans l'interprétation des systèmes de travail*, *Critique régionale*, Bruxelles : Éd. de l'Université libre de Bruxelles, 16.

Strum S., Latour B., 2006, « Redéfinir le lien social: des babouins aux humains » in Akrich M., Callon M., Latour B., 2006, *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Presses de l'École des Mines de Paris, p. 71-86.

T

Taylor S. J., Bogdan R., 1984, *Introduction to qualitative research methods. The search of meanings*, New York : A. Wiley, Interscience Publication, 352 p.

Thévenet M., 2004, *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, 2 éd., Paris : Éditions d'Organisation, 269 p.

Thévenot L., 1985, « Les investissements de forme », *Conventions économiques*, Cahiers du centre d'études de l'emploi, 29, Paris : PUF, p. 21-71.

Thévenot L., 1993, « Essai sur les objets usuels. Propriétés, fonctions, usages », *Raisons pratiques*, 4, p. 100.

Thomas J. B., Clark S. M., Gioia D. A., 1993, « Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes », *Academy of management Journal*, vol. 36, p. 239-270.

Tönnies F., 1977, *Communauté et Société - Catégories fondamentales de la sociologie pure*, trad. Leif J., Paris : éditions Retz-C.E.P.L., coll. « Les classiques des sciences humaines », édition originale : 1887.

V

Valenduc G., 2004, « Le dilemme du déterminisme technologique et du constructivisme social : ses enjeux pour l'informatique », *Thèse de doctorat en sciences informatiques*, Namur, 324 p.

- Varela F. J., 1996, *Invitation aux sciences cognitives*, 2ème édition, Paris : Éditions du Seuil.
- Vas A., 2005, « Explorer la vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations », *Actes de la conférence AIMS*, Angers.
- 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.
- Vernant D., 2005, « Le paradigme actionnel en philosophie du langage », in Lorino P., Teullier R. (dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris : La Découverte, p. 25-53.
- Vinck D., 1995, *Sociologie des sciences*, Paris : Armand Colin, 292 p.
- Vinck D., 2007, « Présentation. Cet obscur objet de connaissances », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 1, p. 5-10.

W

- Watzlawick P., Weakland, Fisch R., 1975, *Changement, paradoxes et psychothérapie*, Paris : Seuil, 191 p.
- Webb W. B., 1961, « The choice of the problem », *American Psychologist*, vol. 16, p. 223-227.
- Weick K. E., 1969, *The Social Psychology of organizing*, Reading, Addison-Wesley, 294 p.
- Weick K. E., 1985, « Cosmos vs. Chaos: Sense and Nonsense in Electronic Contexts », *Organizational Dynamics*, vol. 14, p. 50-64.
- Weick K. E., 1990, « The vulnerable System: an Analysis of the Tenerife Air Disaster », *Journal of Management*, vol. 16, p. 571-593.
- Weick K. E., 1992, « Agenda setting in Organizational Behavior: A Theory-Focused Approach », *Journal of Management Inquiry*, vol. 1, 3, p. 171-182.
- Weick K. E., 1993, « Sensemaking in organization: small structures with large consequences », in Murnighan J. K. (ed.), *Social Psychology in organizations. Advances in theory and research*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, p. 10-37.
- Weick K. E., 1993, « The collapse of sensemaking in organizations: the mann Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, 4, p. 628-652.
- Weick K. E., 1995, *Sensemaking in organizations*, Sage, 229 p.
- Weick K. E., 1998, « Improvisation as a mindset for organizational analysis », *Organization Science*, 9, vol. 5, p. 543-555.

- Weick K. E., 1999, « Theory construction as disciplined reflexivity: tradeoffs in the 90's », *Academy of Management Review*, vol. 24, 4, p. 797-806.
- Weick K. E., 2001, « Technology as equivoque: Sensemaking in new technologies », in Weick K. E., 2001, *Making sense of the organization*, Malden, Blackwell Publishing, p. 148 - 175.
- Weick K. E., 2003, « Préface », in Vidaillet B. (dir.), *Le sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Paris : Vuibert, p. 1-3.
- Weick K. E., Sandelands L., 1990, « Social Behavior in Organizational Studies », *Journal for the Theory of Social Behaviour*, p. 322-345.
- Wellman B., Carrington P. J., Hall A., 1988, « Networks as Personal Communities », in Wellman B. et Berkowitz S. D. (ed.), *Social Structures: a Network Analysis*, Cambridge: Cambridge University Press, p. 130-184.
- Wenger E., 1998, *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, New York: Cambridge University Press, 318 p.
- Wenger E., Gervais F., 2005, *La théorie des communautés de pratique*, Presses université Laval, 309 p.
- Westley F. R., 1990, « Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion », *Strategy Management Journal*, Vol. 1, 5, p. 337-351.
- Williams R., Edge D., 1997, *The social shaping of technology*, in *Research Policy*, vol. 25, p. 856-899.
- Woodcock J., 1997, *Comprendre le groupware dans l'entreprise*, Microsoft Press, 247 p.

Y

- Yin R.K., 2002, « Case study research: Design and methods » (3rd ed.), *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, Thousand Oaks: SAGE Publications, 200 p.

Z

- Zaltman G., Duncan R., Holbeck J., 1973, *Innovations and organizations*, Wiley.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien, *groupware* Fracasse, 2002

1. As-tu déjà utilisé Fracasse ?
2. Si oui, combien de fois ?
3. As-tu déjà assisté à une présentation de l'outil Fracasse ?
4. Quelle a été ta réaction lors de cette présentation ? (outil compliqué, intérêt ...)
5. Selon toi quel est l'intérêt d'un tel outil pour le CITI ?
6. Y vois-tu un intérêt pour ton travail quotidien ?
7. Comment envisages-tu de l'utiliser ? Pour effectuer quelles tâches ?
8. Peux tu me rappeler quel est l'historique du projet Fracasse ?
9. Quels sont les objectifs du projet Fracasse au niveau du CITI, c'est-à-dire sur le plan organisationnel ?
10. Quels sont les objectifs couverts par Fracasse en tant qu'outil ? non posée
11. Selon toi, quelles peuvent-être les difficultés liées à l'utilisation de Fracasse ?
 - sur le plan organisationnel
 - sur le plan individuel
 - à ton niveau
12. Dans tes expériences professionnelles passées, as-tu déjà été amené à utiliser un outil semblable ?

13. As-tu déjà assisté à une présentation d'un outil semblable ?
14. Quels sont selon toi les freins à l'appropriation de cet outil ?
15. Penses-tu que le changement qui va accompagner l'utilisation généralisée de l'outil est important ?
16. Crois-tu que ce changement va être bien accepté ? Par toi, et par les autres membres de l'organisation ?
17. Est-ce que les représentations que tu avais de cet outil ont évoluées depuis le début du projet Fracasse ?
18. Penses-tu que l'introduction de cet outil va engendrer des changements et une uniformisation des structures de raisonnements des gens ?
19. Penses-tu que l'outil Fracasse va réellement être utilisé en interne ? Si oui, comment ? Pas de signe de méfiance jusqu'à cette question qui le gêne car il a marqué un temps d'arrêt et je me suis sentie obligée de justifier ma question : c'est juste pour savoir ce que tu en penses.
20. L'outil pourrait-il avoir un avenir commercial ?
21. Quelles ont été les difficultés rencontrées au cours du projet ?
22. Penses-tu que c'est l'appropriation des objectifs du projet Fracasse qui est la plus difficile ou l'appropriation technique de l'outil ?
23. : Cite moi 5 mots qui évoquent pour toi Fracasse.

Annexe 2 : Guide d'entretien, projet Investic, 2005

Date de la rencontre :

Nom de l'entreprise :

Adresse :

Personne(s) rencontré(s) :

Statut de la personne :

Documents remis au cours de l'entretien :

Documents consultés au préalable :

Objectifs de l'entretien :

Description de la situation :

- Que pouvez-vous me dire sur l'environnement dans lequel évolue votre entreprise ?
- Quels sont les produits et services offerts par votre entreprise ? Quelle est la prévisibilité de ces demandes ?
- Quel est le secteur d'activité concerné ?
- Les produits et services offerts sont-ils standards ou personnalisés ? Quel est le degré de personnalisation ?
- Quelles sont vos parts de marché ?
- Comment les parts de marché sont-elles réparties entre vos concurrents ?
- Les compétences requises par les opérateurs sont-elles nombreuses ? Sont-elles difficiles à acquérir ? Avez-vous du mal à recruter ?
- Si j'étais un nouvel arrivant dans votre entreprise, que me diriez-vous concernant l'organisation interne ? (dispersion géographique des unités).
- Quel est l'effectif de l'entreprise ?
- Quel est l'effectif de l'équipe que vous managez ?
- Quelles sont les catégories socio-professionnelles représentées et quel pourcentage respectif représentent-elles ?
- Les emplois sont-ils stables ?
- Quelle est la durée moyenne des contrats pour chaque catégorie socio-professionnelle ?
- L'entreprise connaît-elle une logique de production de masse ?
- Le travail est-il prescrit ? Les collaborateurs sont-ils encouragés à développer leur polyvalence ?
- Quel est le nombre de niveaux hiérarchiques ?
- Comment s'effectue la coordination du travail ?
- Comment le pouvoir est-il réparti dans l'organisation ?
- Comment sont organisées les unités ?
- Quels sont les liens (formels) entre les unités ?
- Quel est le degré de coopération entre les unités ?
- Quels sont les moyens de communication entre les unités ?
- Quels sont les objectifs stratégiques des unités concernées par le changement ?
- Comment caractériseriez-vous la culture de votre entreprise ? Y a-t-il une culture forte propre à chaque unité ?

- Comment pourriez vous caractériser le lien entre la direction et la fonction de responsable de système d'information ?
- Le projet s'insère-t-il dans un projet plus global ?
- Quels sont les principaux objectifs stratégiques de l'entreprise ?
- Une démarche qualité est-elle engagée par l'entreprise ? Pourriez vous en donner une brève description ?
- Y a-t-il un lien entre la démarche qualité et le changement de logiciel ?
- Quelles sont les personnes incontournables de l'entreprise et pourquoi ?
- Quels sont les changements qui ont marqué la vie de l'organisation ?
- Comment se sont-ils déroulés ?
- Quels ont été les points forts et les points faibles des changements antérieurs ?
- Selon vous quelle est la clé du changement à mener ?
- Comment vous représentez-vous la situation idéale par rapport à ce changement ?
- La culture de l'organisation semble-t-elle favorable au changement ?
- L'implication des utilisateurs finaux est-elle couramment réalisée ?
- Quelle est l'implication de la hiérarchie dans les changements antérieurs ?
- Quelles sont les actions de communication réalisées ?
- Y a-t-il eu des séances de formation ?
- Comment se sont-elles déroulées ?
- Des enquêtes de satisfaction ont-elles été réalisées ?
- Y a-t-il eu l'intervention d'un intervenant externe ?
- Dans quel cadre est-il intervenu ?
- Qu'attendez-vous du projet de changement de logiciel ?
- Comment s'effectue la communication au sein de l'organisation ?
- Quels sont les principaux moyens utilisés ?
- Quels sont les principaux lieux où s'effectue la communication informelle : machine à café, cantine...
- De quoi se compose le système d'information ?
- Quelle est la politique de formation de l'organisation ?
- De quels types de formations s'agit-il ?
- Quelle est la politique de recrutement ?
- Quels sont les principaux profils recherchés ?
- Quel est le mode d'évaluation du personnel en vigueur dans l'organisation ?
- Existe-t-il un lien entre évaluation et prime ?
- Quelles sont les compétences critiques de l'organisation ?
- Quelle est la politique de gestion des compétences ?
- Quel est le niveau de qualification des acteurs concernés par le changement ? Maîtrisent-ils l'ordinateur ?
- Quelle est leur formation, voire leur parcours professionnel si lien avec le projet ?
- Quel est votre degré de familiarité avec les outils en place ?
- Quelle est l'efficacité des TIC en place ? Sur quels points ?
- Que va représenter ce changement concrètement pour ces personnes ?
- Le projet leur semble-t-il pérenne ?
- Quels sont vos attentes vis-à-vis de la TIC ?
- La hiérarchie (dirigeant, managers) s'implique-t-elle dans le projet ?

- Comment la hiérarchie parvient-elle à convaincre les agents ?
- Quelle communication est prévue dans le cadre du projet ?
- Est-il prévu que les utilisateurs soient impliqués dans le déroulement du projet ?
- A quels moments ? De quelles manières ?
- L'écart technologique avec la technologie antérieure est-il important ?
- Les utilisateurs voient-ils une utilité au changement de technologie ?
- La technologie semble-t-elle fiable aux utilisateurs ?
- Une assistance technique est-elle prévue, présente ?
- La nouvelle technologie est-elle maîtrisée par au moins un membre de l'équipe projet ?
- Les utilisateurs perçoivent-ils que le changement est nécessaire ?
- Les objectifs et les priorités sont-ils clairs et bien définis ?
- Des actions de formations ont-elles été menées ?
- Y a-t-il un ou plusieurs autres changements majeurs en même temps que le projet ?
- Les utilisateurs ont-ils la possibilité de s'exprimer avec un responsable du projet ?
- Quelles sont les différentes actions menées pour intégrer les utilisateurs au projet ?
- Quel est le type de la technologie à mettre en place ?
- La technologie vous semble-t-elle suffisamment flexible ?
- Quels sont les bénéfices/risques liés à l'adoption de la TIC ?
- Pensez vous que la TIC est compatible avec vos tâches ?
- Pensez vous que la TIC s'adapte à votre style de travail ?
- Pensez vous que la TIC s'ajuste à votre manière de travailler ?
- A votre avis, la TIC est-elle installée sur la plupart des postes de travail dans votre entreprise ?
- Avez vous vu un grand nombre de personnes qui utilisent la TIC ?
- Avez vous des difficultés à expliquer pourquoi la TIC apporte ou n'apporte pas de bénéfices ?
- Etes vous capable de communiquer aux autres les consignes pour utiliser la TIC ?
- Avez vous des difficultés à communiquer aux autres les résultats de votre adoption de la TIC ?

Annexe 3 : Dispositif d'intervention, projet Investic, CRP-HT

(Document interne, février 2005)

Objectifs

- Dévoiler les incohérences au niveau des facteurs critiques inhérents aux processus de changement organisationnel
- Mettre en évidence les liens entre les facteurs critiques
- Valider, infirmer, mettre en évidence de nouvelles hypothèses concernant les facteurs critiques

Critères de sélection des entreprises

- processus de choix d'une TIC⁴⁸³ activée par l'entreprise
- taille : > 10 salariés
- secteurs : tous secteurs, privé ou public
- langue pour les entretiens : français

Initiative de l'intervention

- Dans le meilleur des cas, demande formulée par une entreprise (à faire : diffusion d'un appel à expérimentation *via* les fédérations professionnelles concernées, contacts avec les revendeurs de logiciels, information en interne)
- Mobilisation éventuelle du STATEC pour identifier des entreprises potentiellement intéressantes, puis contact *via* le STATEC ou par nous-mêmes
- Recherche puis contact direct par nos propres moyens en direction d'entreprises partenaires ou autres

Demandeur (partie à compléter pour chaque intervention) :

- position dans le système
- antériorité de la relation avec l'intervenant

Contractualisation

Existence d'une contractualisation formalisée (contrat écrit)

Objet de la contractualisation : modalités concernant le déroulement de la grille d'analyse, mode de restitution de l'analyse pour l'entreprise, confidentialité des données, enregistrement des entretiens

Interlocuteurs concernés par le dispositif de recherche :

⁴⁸³ ERP, Content management, CRM, intranet, internet, visioconférence, outils coopératifs...

dirigeant de l'entreprise, responsable informatique, responsable RH, les utilisateurs finaux du logiciel

Durée, étapes : 2 jours dans l'entreprise ; 3 jours au CRP

Pratiques d'analyse

- **Analyse documentaire** : liste des documents que l'entreprise doit si possible fournir avant l'intervention : organigramme, adresse web, rapport annuel, plaquette commerciale, historique de l'entreprise, tout document susceptible de présenter un intérêt pour l'expérimentation aux yeux du dirigeant.
- **Mode de recueil du matériau** : analyse documentaire, entretiens enregistrés, observations *in situ*
- **Pratiques déontologiques** : confidentialité des données, empathie,
- Pratiques de mobilisation
- **Dispositif d'analyse critique de l'intervention** : élaborer une fiche qualité pour réaliser une analyse critique de l'intervention
- **Pratiques de mobilisation principales** : en interne à l'entreprise, c'est le dirigeant qui doit mobiliser les personnes concernées
- **Publics concernés par l'intervention** : dirigeant, responsable informatique, responsable RH, utilisateurs

Table des matières

Sommaire	3
INTRODUCTION.....	6
1. Premier regard sur l'appropriation des TIC dans les organisations	7
2. Origines du projet de recherche	9
2.1. Pourquoi la thématique de l'appropriation des TIC dans les organisations productives ?	9
2.1.1. Les constats empiriques : découverte de la thématique	10
2.1.2. Les rapports de l'homme à la technique.....	12
2.1.3. Les travaux sur la thématique de l'appropriation des TIC	14
2.2. Pourquoi s'intéresser aux organisations productives ?	25
2.2.1. Produire un savoir actionnable dans le champ des SIC	25
2.2.2. Les organisations au regard de l'approche communicationnelle	29
2.2.3. L'acteur dans l'organisation.....	31
2.3. Pourquoi se focaliser sur les <i>groupwares</i> ?.....	31
2.3.1. L'avènement de la société de l'information et de l'économie de la connaissance..	32
2.3.2. Les outils de type <i>groupware</i> : des machines à communiquer et à coopérer.....	33
3. Problématique.....	37
4. Méthodologie	40
5. Structure de la thèse	41
1 ^{ère} PARTIE :.....	44
CADRE THEORIQUE	44
Chapitre 1 :	46
La théorie de la traduction.....	46
1. <i>Quid</i> de la théorie de la traduction ?	47
1.1. Genèse	47
1.2. Etapes et concepts-clés.....	49
1.2.1. L'alignement	49
1.2.2. L'enrôlement	51
1.2.3. La solidification.....	52
2. Principales forces et limites de la théorie de la traduction.....	54
Chapitre 2 :	57
la théorie du <i>sensemaking</i>	57
1. La nature du <i>sensemaking</i>	58
2. Les occasions du <i>sensemaking</i>	59
3. Les processus du <i>sensemaking</i>	60
4. Les sept propriétés du <i>sensemaking</i>	64
4.1. En fonction de qui je suis, mon interprétation de la situation change.....	64
4.2. La création de sens comme reconstruction rétrospective du passé	65
4.3. La construction de sens est un processus de mise en scène, d' <i>enactment</i>	66
4.4. La dimension sociale et organisationnelle	67
4.5. La création de sens est un processus en cours.....	68
4.6. Un processus sélectif.....	69

4.7. Une recherche de plausibilité	69
5. Principales forces et limites de la théorie du <i>sensemaking</i>	69
Chapitre 3 :	71
Pour un rapprochement de la théorie de la traduction et de la théorie du <i>sensemaking</i>	71
1. L'inscription dans une épistémologie socio-constructionniste	71
2. Une lecture processuelle du changement	72
3. Le dépassement de la dichotomie macro/micro	74
4. Le <i>manager</i> comme traducteur et producteur de sens.....	75
5. Traduction et <i>sensemaking</i> comme manipulation	77
Chapitre 4 :	80
Le <i>groupware</i> , un outil porteur de sens.....	80
1. Comment appréhender les TIC ?.....	80
1.1. Un artefact cognitif structurant	81
1.2. Une construction sociale	83
1.3. Des machines à communiquer et à réguler.....	84
1.4. Une innovation organisationnelle.....	85
2. Le <i>groupware</i> : ses origines et ses fonctionnalités.....	89
2.1. L'émergence du <i>groupware</i> et de sa vision enchantée	89
2.2. Le travail coopératif assisté par ordinateur (TCAO).....	91
2.3. Typologies des applications <i>groupware</i>	92
Chapitre 5 :	98
Nouveaux questionnements.....	98
2° PARTIE : METHODOLOGIE.....	104
Chapitre 1 :	106
Fondements épistémologiques	106
1. La recherche comme processus de construction de sens.....	106
1.1. L'identité comme enjeu et force structurante de l'activité de recherche	107
1.2. La recherche scientifique comme processus social.....	108
1.3. La plausibilité, une alternative à la recherche de vérité	110
1.4. Rétrospection et réflexivité au cœur du processus de recherche.....	111
1.5. Un processus continu, toujours en cours	112
1.6. Un processus d' <i>enactment</i>	112
1.7. Un processus d'extraction d'indices, de repérage de traces.....	116
2. Traitement des objets	117
3. Conception des acteurs.....	119
4. Posture du chercheur	120
Chapitre 2 :	122
Démarche de recherche	122
1. Une construction chemin faisant de l'objet de recherche	122
1.1. 2003-2007 : le voyage au cœur des terrains	122
1.2. 2007-2009 : la phase de distanciation	128
2. Recueil des données	129
2.1. Une observation participante par immersion complète.....	129
2.1.1. Le choix du lieu.....	129

2.1.2. Présentation du terrain de l'observation participante.....	131
2.1.2.1. Le contexte : la recherche publique au Luxembourg	131
2.1.2.2. Le Centre de recherche public Henri Tudor.....	132
2.1.2.3. Le département CITI	133
2.1.3. Les outils de travail collaboratifs au CITI.....	135
2.1.4. La collecte des données.....	136
2.1.4.1. Les observations en situation et les discussions avec les acteurs.....	137
2.1.4.2. L'observation documentaire.....	138
2.1.4.3. Les entrevues.....	138
2.1.5. Adopter une autre perspective.....	141
2.2. Les recherches-actions	142
2.2.1. Choix des recherches-actions	142
2.2.2. Le projet Investic.....	143
2.2.2.1. Les fondements du projet	143
2.2.2.2. Le dispositif mis en œuvre	144
2.2.2.3. Le guide d'entretien	147
2.2.2.4. L'exploitation des données dans notre recherche	148
2.2.3. La recherche-action « <i>Bank</i> ».....	148
2.2.3.1. La structure.....	148
2.2.3.2. La collecte des données.....	149
2.2.4. La recherche-action SERV+.....	150
2.2.4.1. Présentation de la structure	150
2.2.4.2. La collecte des données.....	152
3. Méthode d'analyse	153
3.1. La démarche d'analyse.....	153
3.2. Les catégories d'analyse.....	156
3.2.1. Les efforts consentis par les donneurs d'ordre afin de bâtir un cadre « guidant » la création de sens	156
3.2.2. Les opérations de traduction	156
3.2.3. Les interactions entre les actants humains et non humains.....	157
3.2.4. Les contextes construits par les acteurs.....	157
3.2.5. Les jugements.....	158
3.2.6. Les questions identitaires telles qu'elles sont posées par les acteurs.....	158
3° PARTIE :	159
UNE DYNAMIQUE D'ENGAGEMENT DANS UN PROJET	159
Chapitre 1 :	162
Le <i>groupware</i> comme projet d'organisation	162
1. Introduction : Qu'est-ce qu'un projet d'organisation ?.....	162
2. Le cas de l'entreprise SERV+	165
2.1. Le contexte de l'étude	165
2.2. L'analyse de l'environnement de SERV+.....	167
Extrait d'entretien : VVB, Chargé de mission, département Novotics	168
2.3. À la recherche d'un énoncé fédérateur des intérêts de chacun.....	168
2.4. L'enrôlement des acteurs	171
2.5. La mise à disposition du <i>groupware</i> : l'ancrage du réseau	172
3. Discussion	174
3.1. Un réseau socio-technique composé d'éléments hétérogènes.....	174
3.2. Vers une acculturation ?.....	176

3.3. La messagerie électronique renforcée	177
3.4. L'implication des utilisateurs sans effet ?	177
Chapitre 2 :	180
L'équivocité comme moteur du projet d'usage.....	180
1. Qu'est-ce que « l'équivocité » ?.....	181
2. Les manifestations de l'équivocité des <i>groupwares</i>	182
2.1. Des interprétations multiples.....	182
2.2. Un effet de dissonance	186
2.3. La recherche d'un sens caché.....	187
3. Réduire l'équivocité	189
3.1. Puiser dans ses références antérieures et son imaginaire technique.....	190
3.1.1. La place de l'imaginaire	190
3.1.2. Le poids des expériences antérieures	195
3.2. Assujettir vs donner une existence autonome à l'outil.....	196
3.2.1. Le <i>groupware</i> comme actant.....	196
3.2.1.1. « Il doit trouver sa place seul »	196
3.2.1.2. « L'outil me fait réfléchir autrement »	197
3.2.2. Le <i>groupware</i> dans une relation de domination.....	199
4. De quoi naît l'équivocité des <i>groupwares</i> ?.....	200
4.1. Le <i>groupware</i> comme mise en scène du modèle organisationnel.....	200
4.2. L'interdépendance de la stratégie et de la tactique	202
4.2.1. La stratégie comme cadre général de la création de sens.....	203
4.2.2. L'interpénétration de la stratégie et de la tactique et le défaut d'alignement stratégique	205
Chapitre 3	207
Les différents types d'usage	207
1. Les formations, pour développer un usage conforme	207
2. Les usages <i>a minima</i>	210
3. Les déplacements	211
4. Les usages tests	212
5. Les détournements.....	213
6. Les non-usages et les contournements	213
4 ^e PARTIE :	217
TRADUIRE DES LOGIQUES EN TENSION.....	217
Chapitre 1 :	220
L'introduction d'un <i>groupware</i> : une occasion de communication	220
1. L'impression partagée d'un déficit de communication.....	221
2. Avoir son chef à soi.....	226
Chapitre 2 :	229
Conjuguer des logiques en tension.....	229
1. Rationaliser et innover	230
1.1. Négocier les missions de l'entreprise.....	230
1.2. Négocier le métier	233
1.3. Rationaliser et innover	237
2. Rentrer dans le moule et s'affirmer.....	239

2.1. Négocier la façon de travailler ensemble	239
2.2 Négocier la façon d'être valorisé	240
2.3. Rentrer dans le moule et s'affirmer	242
3. Maintenir le lien et créer des contacts	243
3.1. Négocier la façon de vivre ensemble	243
3.2. Maintenir le lien et créer des contacts	244
Chapitre 3 : Le manager comme traducteur	246
1. Le manager comme traducteur	247
2. Le manager comme producteur de récits	247
Conclusion.....	249
1. Retour sur les principaux questionnements de la recherche	249
2. Les résultats de la thèse	250
2.1. Principaux éléments de compréhension des phénomènes d'appropriation des <i>groupwares</i>	250
2.1.1. L'appropriation des <i>groupwares</i> est fondée sur une dynamique de projet	251
2.1.2. Les <i>groupwares</i> renforcent l'injonction à « être soi » comme facteur d'implication au travail.....	252
2.1.3. Les <i>groupwares</i> , comme outils de rationalisation des activités intellectuelles, restreignent l'autonomie des acteurs	254
2.2.1. Mettre en récit les prises de décision	256
2.2.2. Favoriser la création d'un projet d'usage et accompagner l'activation de la technologie	257
2.2.3. Rendre visible les usages en cours	258
2.2.4. Instaurer des temps de communication et d'écoute	259
Bibliographie.....	260
ANNEXES	281
Annexe 1 : Guide d'entretien, <i>groupware</i> Fracasse, 2002	282
Annexe 2 : Guide d'entretien, projet Investic, 2005	284
Annexe 3 : Dispositif d'intervention, projet Investic, CRP-HT.....	287
Table des matières	289

Christelle MALLET

Entre traduction et négociation : comment se construit le sens des *groupwares* en contexte organisationnel ?

La mise en place de *groupwares* dans les organisations productives souligne quatre traits majeurs de nos sociétés : la mise en avant du savoir comme l'un des moteurs de la compétitivité des entreprises, la profusion de technologies investissant à la fois les espaces domestiques et professionnels, la valorisation de l'urgence et de la mobilité, et une nouvelle définition de l'acteur, entrepreneur de sa vie. Les *groupwares* se présentent comme des catalyseurs de performance : travailler plus vite, mieux, en mobilisant l'intelligence collective.

Comment de tels outils sont-ils appropriés par les acteurs dans les organisations productives ? Comment sont-ils intégrés ou non dans les pratiques de travail ? Comment les acteurs, en leur cherchant un sens, transforment-ils les organisations ? C'est la question des processus cognitifs et communicationnels à l'œuvre qui est placée au centre de cette recherche.

L'hypothèse consiste à envisager les appropriations des *groupwares* comme le produit de deux dynamiques interreliées : une dynamique de création de sens et une dynamique de traduction. L'articulation de la théorie du *sensemaking* développée par Karl E. Weick et la théorie de la traduction proposée par Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, se révèle fructueuse pour analyser les processus d'appropriation des *groupwares*.

Trois études de cas ont été réalisées : une observation participante dans un centre de recherche et deux recherches-action, au sein d'une banque et d'un organisme d'aide aux entreprises. Elles mettent en évidence le rôle actif que jouent les acteurs lors de l'introduction d'un *groupware* et la dimension communicationnelle à l'œuvre : formulation de projets, négociations des fondamentaux sur lesquels reposent les collectifs de travail, traduction et articulation de logiques contradictoires qui traversent les entreprises. Le rôle du manager se révèle prépondérant et les résultats de la recherche invitent à repenser son action lors de la mise en place des *groupwares*, puisque ces outils, vecteurs de rationalisation cognitive, interrogent les formes de construction identitaire et de relations professionnelles qui se jouent dans les entreprises. Les managers apparaissent désarmés face à ces enjeux.

Appropriation, changement, *groupware*, manager, organisation, négociation, traduction, *sensemaking*.

Between translation and negotiation: how is the meaning of groupwares built into an organizational context?

The introduction of *groupwares* in productive organizations highlights four major characteristics of our societies: the paramountcy of knowledge as a key driver of business competitiveness, the profusion of technologies surrounding both domestic and professional fields, the enhancement of urgency and mobility, and a new definition of the actor, a true entrepreneur of his life. *Groupwares* act as performance catalysts: to work faster and better by mobilizing collective intelligence.

How can such tools be appropriated by actors in productive organizations? How are they integrated or not in work practices? How do actors, by seeking a meaning to them, transform organizations? The question of cognitive and communicative processes at work constitute the heart of this research.

The hypothesis considers the appropriation of *groupwares* as the product of two interrelated dynamics: the creation of meaning dynamic and the translation dynamic. The articulation of the sensemaking theory developed by Karl E. Weick and the translation theory proposed by Madeleine Akrich, Michel Callon and Bruno Latour appears to be appropriate to analyze the process of appropriation of *groupwares*.

Three case studies were conducted: a participant observation in a research centre and two action-researches within a bank and an organization in the field of business support. They highlight the active role played by actors during the introduction of *groupwares* and the communicative dimension at work: project formulation, negotiation of those fundamental issues on which work collectives rely, and the translation and articulation of contradictory logics that are found in every company. The role of the manager appears to be preponderant and the research findings lead to the need to rethink his action during the implementation of *groupwares*, because these tools, vectors of cognitive rationalization, question those forms of identity construction and professional relations which are manifest in most companies. Managers appear helpless when facing these challenges.

Appropriation, change, *groupware*, manager, negotiation, translation, *sensemaking*, organization