



HAL
open science

Plateformes collaboratives et logiques processuelles dans l'évolution des formes organisationnelles : pour une conception étendue de l'information organisationnelle

Bruno Chaudet

► To cite this version:

Bruno Chaudet. Plateformes collaboratives et logiques processuelles dans l'évolution des formes organisationnelles : pour une conception étendue de l'information organisationnelle. Sciences de l'information et de la communication. Université Rennes 2, 2011. Français. NNT : 2011REN20041 . tel-00659131

HAL Id: tel-00659131

<https://theses.hal.science/tel-00659131>

Submitted on 12 Jan 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



THESE / Université Rennes 2
sous le sceau de l'Université européenne de Bretagne
pour obtenir le titre de
DOCTEUR DE l'université Rennes 2
Mention : Sciences de l'information et de la communication
Ecole doctorale Sciences Humaines et Sociales

présentée par
Bruno Chaudet

Préparée au PREFics (EA 3207) Plurilinguismes,
Représentations, Expressions Francophones –
Information, communication, sociolinguistique

Plateformes collaboratives et logiques processuelles dans l'évolution des formes organisationnelles : Pour une conception étendue de l'information organisationnelle

Thèse soutenue le 1^{er} décembre 2011
devant le jury composé de :

Michel Durampart
Professeur, Université du Sud Toulon-Var

Gino Gramaccia
Professeur, Université Bordeaux 1 / *rapporteur*

Christian Le Moëne
Professeur, Université Rennes 2 / *directeur de thèse*

Catherine Loneux
Professeur, Université Rennes 2

Véronique Richard
Professeur, Université Paris IV - CELSA / *rapporteur*

Didier Chauvin
Maître de conférences, Université Rennes 2

VOLUME 1

Table des matières

| | |
|--|------------|
| LISTE DES ABREVIATIONS..... | 7 |
| REMERCIEMENTS | 9 |
| INTRODUCTION..... | 11 |
| LES FORMES ET LES INFORMATIONS ORGANISATIONNELLES | 18 |
| <i>Les formes idéelles.....</i> | 18 |
| <i>Les formes sociales</i> | 20 |
| <i>Les formes techniques</i> | 25 |
| <i>Les formes sémiotiques.....</i> | 28 |
| <i>Les informations organisationnelles.....</i> | 30 |
| LES LOGIQUES PROCESSUELLES ET LA RATIONALITE | 33 |
| <i>Penser les formes organisationnelles en termes processuels.....</i> | 33 |
| <i>L'artificiel (le projet) ou ce que la nature (l'institution) ne fait pas.....</i> | 35 |
| <i>Processus institutionnels et processus projets.....</i> | 39 |
| <i>Description processuelle et réalité</i> | 41 |
| QUESTIONS METHODOLOGIQUES..... | 43 |
| <i>Mise en perspective au regard des travaux ethnographiques, ethnométhodologiques,</i> <i>empiriques et pragmatiques</i> | 44 |
| <i>Les limites de la description</i> | 50 |
| <i>Description processuelle dans une épistémologie positiviste</i> | 65 |
| <i>Descriptions processuelles dans des épistémologies pragmatiques ou empiriques.....</i> | 67 |
| <i>Quel dispositif de description des processus d'intelligence organisationnelle ?.....</i> | 70 |
| <i>Méthodologie construite en conséquence.....</i> | 72 |
| PREMIERE PARTIE : | 79 |
| UNE DESCRIPTION DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS..... | 79 |
| INTRODUCTION A LA PREMIERE PARTIE..... | 80 |
| 1.1. LES PROCESSUS DE REALISATION | 83 |
| 1.1.1. <i>Le processus Etudier la faisabilité.....</i> | 85 |
| 1.1.2. <i>Le processus Produire</i> | 94 |
| 1.1.3. <i>Le processus Gérer la demande.....</i> | 106 |
| 1.2. LES PROCESSUS SUPPORTS..... | 112 |
| 1.2.1. <i>Le processus Conceptualiser les supports de communication.....</i> | 114 |
| 1.2.2. <i>Réaliser les supports de communication</i> | 117 |
| 1.2.3. <i>Organiser les événements.....</i> | 119 |
| 1.3. LES PROCESSUS DE PILOTAGE | 123 |
| 1.3.1. <i>Gérer une crise.....</i> | 124 |
| 1.4. LES PROCESSUS PROJETS | 127 |
| 1.4.1. <i>Le pôle stratégie d'entreprise</i> | 128 |
| 1.4.2. <i>Le pôle projet</i> | 128 |
| 1.4.3. <i>Le pôle support projet.....</i> | 129 |
| DEUXIEME PARTIE : | 135 |
| FOCUS SUR LES PLATEFORMES COLLABORATIVES..... | 135 |
| INTRODUCTION A LA DEUXIEME PARTIE | 136 |
| 2.1. ENJEUX ET SYMBOLIQUES DES PLATEFORMES COLLABORATIVES..... | 137 |
| 2.1.1. <i>Les enjeux organisationnels</i> | 137 |
| 2.1.2. <i>Des dispositifs de routine et de mémoire</i> | 140 |

| | |
|---|------------|
| 2.1.3. <i>La symbolique du réseau</i> | 145 |
| 2.2. PLATEFORME COLLABORATIVE DANS LES PROJETS INTRANET-INTERNET-EXTRANET | 147 |
| 2.3. QUELQUES DONNEES SUR EROOM, UNE PLATEFORME COLLABORATIVE | 149 |
| 2.4. L'ACCES AUX EROOMS | 151 |
| 2.5. LES USAGES PAR FONCTIONS ET OBJETS..... | 154 |
| 2.5.1. <i>Règles générales au niveau de l'équipe</i> | 155 |
| 2.5.2. <i>Le contexte ou les situations de travail et de communication</i> | 156 |
| 2.5.3. <i>Les outils ou les objets numériques</i> | 157 |
| 2.5.4. <i>Pratiques collaboratives en situation</i> | 163 |
| 2.5.5. <i>Un système cognitif distribué</i> | 164 |
| 2.6. POURQUOI DES REGLES NE SE CRISTALLISENT-ELLES PAS ?..... | 170 |
| 2.7. TYPOLOGIE ET EVOLUTION DES PLATEFORMES COLLABORATIVES A SARTHE HABITAT | 173 |
| 2.7.1. <i>Processus et plateforme collaborative</i> | 175 |
| 2.7.2. <i>Processus pragmatique et intelligence organisationnelle</i> | 182 |
| 2.7.3. <i>Agencements Ged (Gestion électronique des documents) et plateforme collaborative</i> | 184 |
| 2.8. LE DEVELOPPEMENT DU MODE PROJET..... | 186 |
| 2.9. MONITORAT, COMMUNAUTES DE PRATIQUES ET PLATEFORMES COLLABORATIVES | 190 |
| 2.9.1. <i>Une forme de développement du monitorat et des communautés de pratiques</i> | 190 |
| 2.9.2. <i>Fonctionnel, moniteur, pilote : plusieurs noms, une même compétence ?</i> | 193 |
| 2.10. L'INDISPENSABLE OUVERTURE DES METIERS ET LES FORMES DE L'EXPERIENCE..... | 196 |
| 2.10.1. <i>Le développement des formes inter-métiers</i> | 196 |
| 2.10.2. <i>Formation à la posture professionnelle</i> | 197 |
| 2.11. ANALYSE DE QUELQUES PLATEFORMES COLLABORATIVES..... | 198 |
| 2.11.1. <i>eRoom de l'agence Haute-Sarthe</i> | 198 |
| 2.11.2. <i>eRoom de l'agence de La Flèche</i> | 201 |
| 2.11.3. <i>eRoom Montage d'opérations</i> | 202 |
| 2.12. PLATEFORME COLLABORATIVE ET RESEAU SOCIAL..... | 206 |
| TROISIEME PARTIE : | 209 |
| DE LA FLUCTUATION DES FRONTIERES ORGANISATIONNELLES | 209 |
| INTRODUCTION A LA TROISIEME PARTIE | 210 |
| 3.1. BREVE HISTOIRE DES FORMES ORGANISATIONNELLES..... | 211 |
| 3.1.1. <i>Les corporations de métiers</i> | 211 |
| 3.1.2. <i>L'invention du travail et la logique tayloriste-fordiste</i> | 212 |
| 3.1.3. <i>La prise en compte de l'importance des facteurs organisationnels en France</i> | 218 |
| 3.1.4. <i>L'intégration des clients dans les logiques de production</i> | 222 |
| 3.2. LA RECOMPOSITION DES FRONTIERES ORGANISATIONNELLES SOUS L'EFFET DES PLATEFORMES COLLABORATIVES ET DES LOGIQUES PROCESSUELLES | 224 |
| 3.2.1. <i>Quelques conséquences frontalières du passage des organisations spatiales aux organisations temporelles</i> | 224 |
| 3.2.2. <i>Radicalisation de la dislocation des frontières physiques par les plateformes collaboratives</i> | 227 |
| 3.2.3. <i>Cartographier les activités spatio-temporelles</i> | 230 |
| 3.2.4. <i>Une publicisation croissante des activités sociales et professionnelles</i> | 232 |
| 3.3. DES SOCIETES DISCIPLINAIRES AUX SOCIETES DE CONTROLE | 237 |
| QUATRIEME PARTIE | 243 |
| LES PLATEFORMES COLLABORATIVES PRISES DANS LE PROCESSUS MODERNE DE RATIONALISATION | 243 |
| INTRODUCTION A LA QUATRIEME PARTIE | 244 |
| 4.1. LA RATIONALISATION DES FORMES ORGANISATIONNELLES..... | 244 |

| | |
|---|------------|
| 4.1.1. De la rationalisation du mouvement..... | 244 |
| 4.1.2. ...à la rationalisation de la coopération..... | 247 |
| 4.1.3. Les modèles qui tentent de rationaliser les formes de la collaboration..... | 249 |
| 4.1.4. De la rationalisation du poste à la rationalisation de la situation de travail : l'investissement des subjectivités collectives dans le processus de travail..... | 252 |
| 4.1.5. L'intercompréhension du sens..... | 259 |
| 4.2. MODERNITE ET RATIONALISATION : UN USAGE DE LA THEORIE CRITIQUE..... | 261 |
| 4.2.1. Faire tenir ensemble des niveaux de rationalité différents | 264 |
| 4.2.2. Quel processus de subjectivation ?..... | 272 |
| 4.3. RATIONALISATION ET MEMOIRE ORGANISATIONNELLE..... | 276 |
| 4.4. QUEL SYSTEME D'EVALUATION DANS CE CONTEXTE PROCESSUEL ET NORMATIF ?..... | 280 |
| 4.4.1. Evaluation et développement des systèmes normatifs | 285 |
| 4.4.2. Evaluation en situation et logiques processuelles | 287 |
| 4.4.3. La construction des situations professionnelles | 290 |
| 4.4.4. Le renouvellement des formes de l'expérience | 294 |
| CONCLUSION | 299 |
| LES APPROCHES PROCESSUELLES PEUVENT-ELLES ETRE CONSIDEREES COMME DES APPROCHES COMMUNICATIONNELLES ? | 300 |
| LE STATUT DES MODELES DANS L'EVOLUTION DES FORMES ORGANISATIONNELLES | 302 |
| <i>Norme et institution codifiée : un modèle taylorien</i> | 304 |
| <i>Pragmatisme et projet, une approche processuelle ?</i> | 305 |
| <i>Y a-t-il un modèle ?</i> | 311 |
| QUELS APPORTS AUX SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION ET QUELLES PERSPECTIVES DE RECHERCHE ?..... | 312 |
| <i>Approches processuelles et construction de savoir</i> | 312 |
| <i>Science ou non-science ?</i> | 316 |
| <i>Capitalisation des savoirs et processus</i> | 325 |
| <i>Du matériel à l'immatériel ou hypermatériel, du fordisme au post-fordisme</i> | 330 |
| <i>Mémoire et intelligence organisationnelle</i> | 332 |
| REFERENCES..... | 337 |
| OUVRAGES..... | 337 |
| CONTRIBUTIONS A UN OUVRAGE COLLECTIF | 341 |
| ARTICLES DE PERIODIQUE..... | 342 |
| SITES WEB | 345 |
| TABLE DES ANNEXES | 353 |
| INTRODUCTION AUX ANNEXES | 355 |
| ANNEXE 1 : REPRESENTATION GLOBALE DES PROCESSUS DE SARTHE HABITAT..... | 359 |
| ANNEXE 2 : PROCESSUS DE RÉALISATION « ETUDIER LA FAISABILITE » - REPRÉSENTATION GRAPHIQUE..... | 361 |
| ANNEXE 3 : PROCESSUS DE RÉALISATION « ETUDIER LA FAISABILITE » - DETAILS TEXTUELS | 363 |
| ANNEXE 4 : RECONFIGURATION DES LOGIQUES PROCESSUELLES SOUS PLATEFORME COLLABORATIVE : L'EXEMPLE DE SHAREPOINT ET D'UN PROJET DE CONSTRUCTION..... | 389 |
| ANNEXE 5 : EROOM PROCESSUS..... | 393 |
| ANNEXE 6 : EXTRAIT DU REFERENTIEL PROJET | 395 |
| ANNEXE 7 : LES INDICATEURS SUR LES ACTIVITES PROCESSUELLES | 419 |
| ANNEXE 8 : LA FICHE DE SOLlicitation DU COMITE QUALITE | 421 |
| ANNEXE 9 : EXTRAIT D'ÉTUDE : POURQUOI LES ENTREPRISES RÉPONDENT-ELLES PEU AUX APPELS D'OFFRES EMIS PAR SARTHE HABITAT ?..... | 423 |
| ANNEXES 10 ET 11 : | 431 |

| | |
|---|-----|
| LETTRE 29 DE SARTHE HABITAT – LA RÉGLEMENTATION DANS TOUS SES ÉTATS | 431 |
| LETTRE 30 DE SARTHE HABITAT – LES ARCHITECTES VIGILANTS À L'ORGANISATION ET À LA COMMUNICATION | 431 |
| ANNEXE 12 : EXTRAITS DU RÉFÉRENTIEL HABITAT & ENVIRONNEMENT – MILLÉSIME 2008 | 433 |
| ANNEXE 13 : LOI MOP..... | 445 |

LISTE DES ABRÉVIATIONS

APD : Etudes d'Avant-Projet définitif

APS : Etudes d'avant-projet sommaire

BBC : Bâtiments basse consommation

CODIR : Comité de direction

DC : Direction commerciale

DCL : Direction clientèle locative

DG : Direction générale

DGA : Direction générale adjointe

DMOP : Direction maîtrise d'ouvrage et patrimoine

ESQ : Etudes d'esquisse – Eléments de mission de maîtrise d'œuvre pour les opérations de construction neuve de bâtiment

H&E : Habitat et Environnement

Loi MOP : Loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 modifiée relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée

PRO : Etudes de projet – Eléments de mission de maîtrise d'œuvre pour les opérations de construction neuve de bâtiment

REMERCIEMENTS

Le processus est un voyage, disait Gilles Deleuze, dont le trajet ne lui préexiste pas. Il creuse son propre lit. Il en est de même pour l'écriture d'une thèse. C'est un voyage ponctué de rencontres. Je tiens ici à remercier tout particulièrement l'initiateur de ce voyage, Christian Le Moëne, car on vous ouvre les portes d'un doctorat beaucoup plus qu'on ne les pousse.

Merci aussi à toute l'équipe du PREFics et à son environnement de travail, chaleureux et exigeant.

Ce voyage n'aurait pas non plus été possible sans mes collègues de Sarthe Habitat qui, souvent sans le savoir, ont contribué à affiner mes hypothèses.

Je remercie aussi ma famille qui a participé à la préparation de ce voyage et à son déroulement :

- Mes parents, qui m'ont toujours soutenu,
- Mes enfants, Rose, Lou-Ange et Antoine ;
- Et surtout ma femme, Nadège, qui m'a tant aidé et qui m'a toujours donné la force de continuer.

Introduction

Depuis le début des années 2000, l'usage d'Internet dans les sphères professionnelles, privées et publiques a littéralement explosé. Comme outil et comme concept, Internet s'est imposé dans de nombreux modes de communication. Annulant les distances géographiques, il permet une économie de temps et de coûts considérables. Sa fonction plastique, numérique, reconfigurable selon les nœuds de tension et les contextes en font également un objet particulièrement prisé dans un monde devenu éminemment instable et où l'incertitude a pris le pas sur les certitudes franches et solides. Internet a modifié nos modes d'être ensemble.

Dans la sphère professionnelle, l'usage d'Internet s'accompagne d'un mouvement de rationalisation qui souhaite optimiser tous les investissements. D'une rationalisation des mouvements sous Taylor, nous évoluons aujourd'hui dans un monde en partie post-taylorien qui tente de rationaliser le management, la communication, la collaboration, les modes de coopération, nos usages d'Internet. Cette rationalisation passe notamment par un autre outil qui est aussi un concept : le processus. A eux deux, processus et Internet, ces deux outils font évoluer nos formes organisationnelles.

Le propos de cette thèse est de montrer en quoi les plateformes collaboratives et les processus font évoluer les formes organisationnelles. Dans quelles mesures les plateformes collaboratives relèvent-elles de logiques processuelles ? Dans quelles mesures participent-elles à l'évolution des formes organisationnelles ? Et quelle est notre conception de l'information organisationnelle dans ce contexte-là ? C'est à ces trois questions que nous voudrions répondre dans cette thèse qui se fonde sur une démarche empirique d'observation des pratiques pendant huit ans au sein d'un office public de l'habitat comme chargé de communication et moniteur collaboratif en charge des agencements entre des formes techniques et des formes d'organisation. Ces observations s'articuleront autour de la notion de logiques processuelles prises sous deux acceptions principales :

- La première acception considère la notion de processus sous son aspect managérial comme une pratique organisationnelle. Elle renvoie à l'ensemble des travaux de descriptions des processus réalisés par les acteurs pour mettre leurs pratiques à distance et rentrer dans des

démarches qualité. Les processus se matérialisent alors sous la forme de cartographies processuelles qui signifient les formes d'organisation en privilégiant la question des flux et des événements¹ ;

- La seconde acception travaille la notion de processus non plus sous son aspect managérial mais sous un aspect plus « social », ou moins instrumental, où il s'agit de montrer en quoi les pratiques organisationnelles observées sur une étude de cas restreinte témoignent d'une poursuite, d'une discontinuité, d'une accélération... de processus ou d'évolution de fond observés par ailleurs dans les sciences sociales mais qui ont des effets à tous les niveaux d'échelle (processus de rationalisation, processus modernes, passage d'une anthropologie de l'espace à une anthropologie du temps, passage des sociétés de surveillance à des sociétés de contrôle...). Dans la mesure du possible, il s'agira d'interroger ces hypothèses et de voir comment elles se comportent dans notre contexte.

En somme, nous essayons d'expliquer en quoi les plateformes collaboratives font évoluer les formes organisationnelles, en inscrivant ces explications dans des logiques processuelles. Nous considérons que les plateformes collaboratives et les formes organisationnelles prennent en cours des processus qui sont déjà en cours et peuvent en impulser de nouveau. A partir de ces explications et des logiques processuelles dégagées, nous tenterons de proposer un dispositif technique et organisationnel qui permette d'anticiper sur les états futurs de l'environnement et de capitaliser les traces des événements qui surgiront. Ce dispositif prend la forme de recommandations sur l'usage des plateformes collaboratives dans le cadre des formes organisationnelles. En cela, nous sommes assez proches de la tâche de la science telle que la définit Karl Popper : « *La tâche de la science est en partie théorique – explication – et en partie pratique – prédiction et application technique²* ». Nous tentons donc de décrire et d'analyser des pratiques sociales et organisationnelles en perpétuelle évolution, engagées dans des processus, et d'investir une conceptualisation théorique dans une situation pratique.

L'hypothèse et les conceptualisations mobilisées dans ce travail sont issues du séminaire de recherche « Entre normes et formes » organisée par le laboratoire de recherche du PREFics,

¹ Vous trouverez en annexes des exemples de cartographies processuelles accompagnées de leur description textuelle.

² POPPER, Karl, *La connaissance objective*, p. 510.

équipe Cersic, de l'université européenne de Bretagne, Rennes 2. Dans cette perspective, nous considérons que nous sommes pris dans des processus techniques, organisationnels, sociaux, qui nous dépassent largement et où les normalisations techniques prennent une part de plus en plus importante. Pour tenter de saisir ces processus, il s'agit de considérer l'information de manière large, dans son sens étymologique, comme ce qui nous met en forme, et ce qui permet de nous situer dans des formes anthropologiques. Les processus d'information sont des processus de mise en forme très larges. Ce sont des processus d'individuation psychique et collective³, comme l'analyse Gilbert Simondon, qui charrient dans le même mouvement, et sans qu'il soit vraiment possible de les maîtriser, des formes techniques, organisationnelles, sociales, sémiotiques... un ensemble de formes qui, reliées entre elles dans un espace-temps spécifique, dans une configuration sociale-historique singulière, déterminent une forme anthropologique, une intelligence organisationnelle qui, en retour, agit sur ces formes.

Nous proposons donc de considérer l'information organisationnelle comme un processus, un mouvement, un voyage, un flux de formes qui viennent structurer, in-former des situations. *« Le processus est un voyage. On passe notre temps à être traversé par des flux. Et le processus, c'est le cheminement d'un flux, comme un ruisseau qui creuse son propre lit. C'est-à-dire que le trajet ne préexiste pas au voyage⁴ »*. C'est-à-dire que les formes techniques (objets, logiciels...), les formes idéelles (telle ou telle idéologie ou utopie), les formes sémiotiques (tel ou tel texte), les formes sociales (telle ou telle société), les formes organisationnelles (telle ou telle organisation), informent les situations et nous informent individuellement et collectivement dans un mouvement d'individuation psychique et collective que nous ne maîtrisons pas.

Analyser une situation, c'est donc prendre en compte l'ensemble de ces types de formes et considérer qu'elles participent toutes de la structuration des situations et au-delà de la construction des subjectivités, des sociétés, des formes anthropologiques, des intelligences organisationnelles. Nous saisissons là tout l'enjeu du développement des technologies de l'intelligence, non pas simples outils techniques et extérieurs à nous, mais formes sociales qui participent de la définition et de la construction de nous-mêmes.

³ SIMONDON, Gilbert, *Du mode d'existence des objets techniques*.

⁴ DELEUZE, Gilles, *Anti-œdipe et autres réflexions*, <http://multitudes.samizdat.net/Le-devenir-revolutionnaire-et-les>, page consultée le 9 décembre 2009.

L'un des aspects centraux est donc de prendre en compte que les formes sont en constante évolution. Il faut essayer de saisir les processus à l'œuvre qui charrient tous ces objets, ces idées, ces subjectivités, ces sociétés... qui charrient toutes ces formes en interaction qui nous construisent et nous agissent de manière très concrète. Ce qui est intéressant, c'est de décrire et de se concentrer sur les devenir possibles afin de mieux réfuter nos hypothèses en adoptant une attitude de rationalisme critique comme proposée par Karl Popper. Il s'agit de décrire des processus en considérant que ce qui adviendra sera nécessairement différent de ce que nous avions prévu.

Bien sûr, nous n'avons pas accès à tous les processus. Beaucoup, peut-être les plus importants, se déroulent de manière infra-rationnelle, et c'est sans doute pour cela que nous trouvons les situations si complexes et si imprévisibles. Il y a des processus qui nous échappent. Mais il y a des régularités. Les formes organisationnelles ont accumulé des règles, des réponses à des situations, des comportements, des usages techniques, des routines, dont l'ensemble des interactions forment l'intelligence organisationnelle qui n'est pas seulement ce qui est explicite, mais ce qui structure cette forme organisationnelle de manière très profonde et très pragmatique, ce qu'en d'autres termes nous pourrions appeler de la mémoire. Les formes organisationnelles ont de la mémoire. Elles ont la mémoire des interactions qui se sont opérées, qui se sont enkystées dans les objets, et l'intelligence est ce qui est capable de faire appel à la mémoire (de manière consciente ou non) et d'innover avec les nouvelles formes qui se présentent.

L'aspect descriptif et prédictif réside alors dans la description des processus organisationnels d'un office public de l'habitat dans le cadre d'une observation participante et de l'inscription de ces processus dans une plateforme collaborative. L'aspect théorique réside dans la prise en compte de quelques hypothèses qui traversent le champ des sciences sociales et de voir comment elles peuvent être vérifiées ou réfutées dans le contexte organisationnel et la problématique qui sont les nôtres.

Sans doute faut-il souligner que cette thèse s'inscrit en partie dans le cadre d'une recherche-action si l'on considère qu'une recherche-action part d'un besoin ou d'une commande exprimée

par un commanditaire. S'il n'y a pas de commanditaire autre qu'universitaire derrière cette thèse, nous constatons qu'à l'heure des technologies de l'intelligence, de la numérisation générale des traces et de la crise des modèles managériaux, nous sommes en attente, d'un point de vue managérial, de concepts qui aident à organiser les connaissances et à les capitaliser dans une dimension processuelle où les situations sont en devenir et en changement perpétuel.

Pour résumer, nous souhaitons décrire l'usage des plateformes collaboratives et leur contribution dans l'évolution des formes organisationnelles à l'aune de trois processus :

1. La logique managériale de pilotage des processus professionnels

Depuis l'émergence de la notion de processus dans les normes ISO pour piloter la qualité à la fin des années 1980, de nombreuses organisations ont décrit leurs activités sur le mode de l'interaction, de l'enchaînement temporel et du but. Les plateformes collaboratives s'inscrivent dans ce mouvement. Il s'agit de voir comment elles peuvent s'articuler à ces processus professionnels. C'est l'application technique et pratique de la conceptualisation qui proposera une méthodologie de description des processus. Dans une perspective scientifique, il s'agira bien entendu de pointer les limites de ces descriptions.

2. Une logique processuelle qui nous ferait basculer d'une anthropologie de l'espace à une anthropologie du temps

Si nous comparons les pratiques tayloristes-fordistes avec celles qui ont cours aujourd'hui, nous pouvons constater une évolution des formes organisationnelles basées sur des représentations spatiales vers des formes organisationnelles basées sur des représentations temporelles. Il s'agit d'éclairer ce processus et de voir en quoi les plateformes collaboratives y jouent un rôle et analyser comment les pratiques collaboratives sur Internet se développent dans cette anthropologie temporelle. D'une logique spatiale où l'ensemble des mouvements de l'ouvrier était contrôlé dans un temps mécanique, monochrome et spatial, nous sommes passés dans des logiques temporelles où les activités doivent être considérées dans leurs dimensions polychrones (accélération, ralentissement, discontinuité, rupture...).

3. La prise en compte des processus liés aux logiques de la modernité, c'est-à-dire des

logiques de rationalisation

Nous voudrions prendre la mesure des processus liés à la modernité, c'est-à-dire aux éléments qui nous font mettre le monde à distance. Les pratiques liées à Internet et notamment toutes celles qui nous invitent à mettre le monde à distance sont-elles une nouvelle étape dans le processus moderne de rationalisation du monde vécu ? Et dans cette perspective, l'agir communicationnel est-il toujours disloqué par l'agir instrumental ? Le monde vécu est-il toujours dominé voire aliéné par le système ⁵ ?

Pour éclairer ces trois grandes parties qui structurent notre développement et pour l'inscrire dans le champ des sciences de l'information et de la communication, il faut élargir la définition commune que nous pourrions avoir de l'information pour la prendre dans son sens étymologique. Sous cet aspect, l'information est ce qui donne forme, ce qui met en forme. L'information organisationnelle est ce qui permet de formaliser et de normaliser des situations professionnelles. Ce qui implique de considérer la notion d'information au-delà d'un simple transfert de messages explicites.

Dans cette perspective, l'information pose la question des formes au cœur de son projet. La notion de forme pourrait alors être une clef intéressante pour éclairer d'un jour nouveau ce que l'on entend par l'information, qu'elle soit médiatique, technique, organisationnelle, stratégique, environnementale...

De même, dans le champ des communications organisationnelles et professionnelles, nous entendons parler des formes organisationnelles pour désigner un certain mode d'organisation sociale ou de relation sociale. Ainsi, après les formes d'organisation de la production taylorienne, il s'agirait de passer à des formes post-tayloriennes, voire processuelles, ou, autrement dit, d'organisations qui étaient auparavant pensées en termes de structures à des organisations pensées aujourd'hui en termes de processus. Les relations sociales et organisationnelles ne devraient plus être pensées en termes d'états situés mais en termes de processus. Au-delà de ces deux formes très générales, un travail descriptif et conceptuel très important a été réalisé pour rendre compte des différentes formes d'organisation existantes,

⁵ HABERMAS, Jürgen, *Théorie de l'agir communicationnel*.

qui sont, à ce stade, plutôt des modèles organisationnels : staff on line, organisations en réseau, organisations hiérarchiques, organisations matricielles... nos organisations sont pensées selon des buts que leurs formes ou des modèles doivent servir. Dans cette perspective, la notion de forme semble particulièrement intéressante pour aborder la question des organisations et des informations organisationnelles, c'est-à-dire l'information organisante, qui met en forme l'organisation. L'information organisante est aussi celle, et peut-être d'abord celle qui est sous le modèle, la forme émergente, non encore stabilisée; la forme qui se propage, qui s'altère selon les contextes et les situations. Non pas un modèle immuable mais une forme qui se transforme parce qu'elle est prise dans les contraintes de l'action qui se déroule dans le temps, toujours imprévisible, toujours événementielle.

Ainsi, d'un point de vue rationnel, les directions générales se posent-elles la question de la meilleure forme d'organisation pour servir leurs buts. Mais les organisations et les décisions sont-elles aussi rationnelles que l'on veut bien souvent le croire ? Là aussi, il existe de nombreuses analyses rendant compte des limites de la rationalité en situation d'incertitude notamment. Là encore, la notion des normes et des formes nous permet de pointer l'acuité de ces débats, notamment dans le contexte dans lequel nous allons développer notre analyse : le contexte de la maîtrise d'ouvrage public.

La question des normes et des formes organisationnelle est un enjeu central dans les projets urbains. L'activité de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre est en effet contrainte par un ensemble de normes qu'il s'agirait d'alléger afin de laisser le projet créer la forme organisationnelle adéquate. « *Après un an de consultations, le gouvernement va réformer le Code de l'urbanisme. Son objectif : passer d'un urbanisme de normes à un urbanisme de projets*⁶ ». Mais comme le souligne très justement *Le Moniteur*, « *contrairement à la réglementation, la transformation des pratiques, en urbanisme plus qu'ailleurs, ne se décrète pas* ». Il s'agirait cependant de s'extraire ou d'assouplir la norme. « *En France, la fabrication de la ville est essentiellement basée sur la norme. Il s'agit de remettre le projet politique au centre des réflexions, pour que ce soit la norme qui en découle et non l'inverse*⁷ ». La

⁶ Le Moniteur n° 5611, 10 juin 2011

⁷ Benoist Apparu, secrétaire d'Etat au Logement et à l'Urbanisme, interviewé par Le Moniteur, n° 5611, 10 juin 2011.

problématique des normes qui viennent in-former les pratiques en s'institutionnalisation face aux projets qui font émerger les formes organisationnelles pertinentes en fonctions des buts qu'ils se fixent est centrale dans la question de l'urbanisme. Une tension entre norme et forme donc, que nous avons d'ailleurs mise en évidence dans trois documents professionnels annexés (Annexes 9 à 13).

Dans cette perspective, les démarches processuelles relèvent de la même tension, entre modèle de la norme qui tente d'harmoniser les pratiques et modèle du projet où le processus est alors une aide à la réflexion qui ne contraint pas l'action mais qui aiderait à l'organisation et à la communication.

Mais tentons ici de présenter plus avant la notion de forme et voir comment elle peut nous aider à signifier ce qui se joue actuellement dans le contexte du développement des technologies de l'intelligence et des plateformes collaboratives en particulier.

Les formes et les informations organisationnelles

Les formes idéelles

La première conception de la notion de forme, qui est dominante jusqu'à Descartes, est l'eidos platonicien. La forme y est attachée à une définition préalable. La forme platonicienne est une forme idéelle. Elle est transcendantale, ce qui signifie que le sens précède l'expérience. Comprendre le sens, dans une perspective platonicienne, signifie le fait de contempler une figure idéale qui permet de comprendre les formes physiques. La forme est donc cette forme idéelle qui précède les actualisations qu'elle peut prendre, c'est-à-dire qui précède l'existence concrète et qui permet d'interpréter l'existence.

Dans une perspective organisationnelle, cela signifie qu'il existerait une bonne organisation adaptée à des buts qui préexisteraient aux situations concrètes. Nous pourrions élaborer une liste de buts et construire les bonnes organisations qui leur correspondent, indépendamment

des situations concrètes. Cela renvoie à la notion de modèle. Nous pourrions avoir des modèles d'organisation, des modèles de bonnes pratiques qui pourraient convenir selon des situations que nous aurions préalablement conceptualisées. En pensant comme cela, nous sommes alors dans une posture platonicienne. Cela renvoie à un imaginaire transcendantal. C'est l'idée qu'il serait possible, par la raison, de construire une bonne organisation, ou une bonne cité en définissant de manière très précise la place de chacun, ce qu'il doit faire et comment il doit le faire. Cela suppose qu'il y aurait un modèle idéal de forme organisationnelle. Il y aurait tout simplement un modèle organisationnel.

Karl Popper⁸ estime que cette posture est à la base des sociétés totalitaires qui pensent qu'il existerait une société idéale qui pourrait découler d'une intelligence quelconque, individuelle ou collective. Cette posture peut éventuellement convenir dans le cadre d'un monde stable, fondé sur une représentation spatiale, sans événements qui viennent suspendre ou surprendre le cours des choses. Mais sommes-nous dans un tel monde ? Pouvons-nous prévoir absolument ce qui adviendra ? Si nous avons acquis une certaine prédictibilité sur le monde social qui nous entoure par les routines et les mémoires, il nous faut prendre en compte que la rationalité, et donc la prévisibilité totale, ne domine pas le monde, et qu'il nous faut perpétuellement nous ajuster dans des situations concrètes et imprévisibles. Il nous faut prendre en compte que la rationalité est un imaginaire structurant.

Les descriptions processuelles peuvent par exemple être considérées dans cette perspective de formes idéelles. Ce sont des formes transcendantales qui prétendent signifier ce qui se joue concrètement. Chaque situation doit correspondre à un enchaînement d'activités préalablement conceptualisées et figées dans une cartographie processuelle qui écrase l'histoire. En pensant comme cela, nous sommes dans une perspective platonicienne. Les descriptions processuelles seraient le reflet idéal, l'eidos des situations concrètes, le sens révélé, l'unité originelle retrouvée en quelque sorte.

⁸ POPPER, Karl, *La société ouverte et ses ennemis*.

Les formes sociales

Une autre conception de la notion de forme est celle qui a été proposée par Georg Simmel. « Qu'est-ce qui fait que des façons de faire se propagent ⁹ ? » s'interroge-t-il. L'idée de forme sociale renvoie à cette question. Elle pose la problématique des formes d'humanité, des formes sociales, des formes d'organisation, de leur maintien et de leur émergence. Comment se fait-il qu'il existe plusieurs formes d'humanité, plusieurs formes sociales ou d'organisation et comment se fait-il qu'il y ait pour autant une certaine permanence dans ces formes mais aussi une certaine altération puisqu'au regard de l'histoire, nous ne pouvons pas ne pas constater qu'il y a une évolution des formes sociales, et donc aussi des formes organisationnelles, c'est-à-dire toutes ces modalités de coordination et de relation qui se sont institutionnalisées dans les différents types de société pour des raisons que nous ne comprenons pas ? Qu'est-ce qui fait que des formes organisationnelles, qui sont aussi des formes sociales, se propagent ?

Il faut ici, nous semble-t-il, faire un détour vers le concept de culture pour éclairer ce phénomène. La question des formes sociales et des formes d'humanité renvoient à la catégorie de culture au sens anthropologique. Si l'on reprend le point de vue de Bronislaw Malinowski, le fait culturel est d'abord un fait d'institution. Dans toute société humaine existent des institutions, c'est-à-dire des systèmes de normes, de règles, de hiérarchies, de langue et de langage, des systèmes techniques, des systèmes de croyance collective qui s'imposent aux membres de cette société et qui structurent très fortement son rapport au monde. « Une institution est un ensemble de normes qui s'appliquent dans un système social, et qui définissent ce qui est légitime et ce qui ne l'est pas dans ce système. En ce sens, le mariage, la famille, l'école, l'université, etc. sont des institutions¹⁰ ».

Ces institutions nous précèdent. Nous ne les avons ni choisies ni voulues. Elles s'imposent à nous. Le langage, la technique, la rationalité, les imaginaires d'une époque, les croyances ou les logiques d'action sont des institutions en ce sens. Nous sommes ritualisés et nous

⁹ SIMMEL, Georg, *Comment les formes sociales se maintiennent*.

¹⁰ MENDRAS, Henri, *Éléments de sociologie*, p. 93

répétons les mêmes manières de faire que nos prédécesseurs. Il y a ici propagation de formes organisationnelles qui sont donc aussi des formes institutionnelles, c'est-à-dire qui se sont institutionnalisées pour des raisons qui nous échappent, le plus souvent tout simplement parce qu'elles convenaient. Ces formes organisationnelles ont été retenues comme pertinentes par l'environnement. Dans une perspective évolutionniste et finalement tautologique, nous pourrions dire que ce qui n'a pas été exclu a été retenu par l'environnement social, technique, anthropologique. L'institution serait donc le résultat de ce qui a été retenu comme pertinent par l'environnement et qui se répète. Nous nous situons donc dans une perspective d'évolutionnisme social où les formes sociales n'émanent pas de plans rationnels mais résultent d'une lente évolution. Ces formes sociales s'imposent à nous lorsque nous naissons et structurent très fortement notre rapport au monde.

Les institutions constituent donc la part dans les sociétés humaines que chaque génération trouve lorsqu'elle émerge dans ces sociétés et qui structurent son rapport au monde. Les formes sociales sont des formes institutionnelles qui nous précèdent et qui nous informent, qui nous mettent en forme de telle manière que nous faisons société, sans pour autant en avoir vraiment conscience, sans prendre conscience que nous poursuivons un processus déjà engagé, le plus souvent de longue date. Le langage, la technique, la rationalité, les imaginaires, les normes et les valeurs d'une société, sont des institutions en ce sens que nous n'avons ni choisies ni voulues mais qui pour autant structurent notre manière de penser, de nous comporter, d'être avec les autres, d'agir, de vivre. En d'autres termes, les institutions agissent sur nos subjectivités. Ces institutions, ces processus institutionnels nous arrivent et nous emportent. Quelque chose nous arrive et quelque chose nous emporte. C'est un principe, simple, à la base des logiques processuelles dans une conception pragmatique. Il pourrait donc il y avoir propagation de formes sociales et de formes organisationnelles par des processus d'information dans lesquels l'institution jouerait un rôle majeur dans leur fonction de mise en forme. *« La juxtaposition des individus se fait, écrit-il, dans des formes d'existence commune et solidaire », ou plus précisément encore, elle suscite ses propres formes et elle les transforme continuellement. La forme simmelienne est à la fois une « configuration cristallisée », avec une logique immanente, qui précède et contraint l'action réciproque; mais d'un autre côté, elle est le résultat d'une opération, dans la mesure où elle*

*procède d'un processus de mise en forme des interactions*¹¹ ».

Par ailleurs, il faut prendre en compte l'apport de Cornélius Castoriadis¹² qui avance qu'il n'y a pas d'institutionnalisation sans destitution. C'est dans le même mouvement que nous prenons immédiatement les institutions et que nous les faisons évoluer. Il y aurait un processus constant de tension entre imitation, réplique de la même chose et émergence, innovation, décalage. C'est en tension par rapport à l'état de formes sociales qui se sont imposées à nous quand nous sommes arrivés.

Ainsi, Cornélius Castoriadis développe dans « *L'institution imaginaire de la société* » la thèse selon laquelle toute société renvoie à un imaginaire structurant. Ce qu'il appelle l'imaginaire, c'est un imaginaire collectif, c'est-à-dire une façon de penser les relations sociales qui sont à la fois héritées, ce que Cornélius Castoriadis appelle les institutions héritées, et qui sont à la fois perpétuellement altérées, émergentes. Ce qui signifie que Cornélius Castoriadis pense l'état social comme un processus, dans une logique de la temporalité et des devenirs. Ce qui est hérité, c'est l'ensembliste identitaire. L'émergence suppose une mise à distance de cette logique ensembliste identitaire qui est une logique de l'ordre perpétuellement remise en cause par l'aptitude au désordre, à l'émergence, ce que Cornélius Castoriadis appelle la logique des magmas. « *Un magma est ce dont on peut extraire (ou : dans quoi on peut construire) des organisations ensemblistes en nombre indéfini, mais qui ne peut jamais être reconstitué (idéalement) par composition ensembliste (finie ou infinie) de ces organisations*¹³ ». La tension entre ces deux logiques est au fondement de l'institution perpétuelle de la société. « *L'institution de la société par la société instituant s'étaye sur la première strate naturelle du donné – et se trouve toujours (jusqu'à un point d'origine insondable) dans une relation de réception/altération avec ce qui avait déjà été institué*¹⁴ ».

Dans cette perspective, la société est d'abord un processus temporel en tant qu'elle est perpétuellement remise en cause. C'est la tension. Cette capacité sociale à remettre en cause l'identité, c'est ce que Cornélius Castoriadis appelle le processus d'autonomie. Pour que le

¹¹ QUERE, Louis, « Sociabilité et interactions sociales », *Réseaux*, 1988, volume 6 n° 29. pp. 75-91.

¹² CASTORIADIS, Cornélius, *L'institution imaginaire de la société*.

¹³ *Ibid.*, p. 497.

¹⁴ *Ibid.*, p. 533.

nouveau émerge, il faut altérer perpétuellement l'ancien. La société est alors la perpétuelle émergence de formes conceptuelles, de projets, de formes idéelles qui se matérialisent dans des objets, dans des relations, dans des traces, dans des organisations, dans des écritures, dans des institutions. Nous serions donc structurés par des formes sociales qui nous précèdent mais que nous faisons évoluer.

Dans cette perspective, les formes organisationnelles sont des formes anthropologiques dotées d'institutions qui propagent leur manière de faire, leur manière de poser les problèmes dans une logique infra-rationnelle. Nous intégrons les formes organisationnelles comme des institutions et nous les faisons évoluer. Elles s'imposent à nous et pour y participer nous devons nous y soumettre. Il y a donc autant de formes organisationnelles que de formes sociales ou de formes d'humanité. Nos logiques d'action diffèrent selon notre culture, selon les institutions dont nous avons héritées.

Dans la même perspective de formes qui se propagent, il y a tout un courant dans l'anthropologie culturelle qui s'appelle la mémétique. Cette dernière s'est constituée dans les années 1970 autour de l'idée que si les formes biologiques se propagent par les gènes, comment expliquer la propagation des idées ? L'hypothèse de la mémétique est que nous ne sommes que des supports pour les idées qui existent indépendamment de nous, de la même façon que nous sommes des supports pour des gènes que nous n'avons pas strictement choisis et qui vivent indépendamment de nous. Ce qu'il y a d'intéressant dans la mémétique, c'est le fait qu'elle suggère que les formes sociales se propagent. Les formes sociales se propageraient par des processus d'information qui permettraient de transmettre des manières de faire, de penser, de se comporter... sans pour autant que nous ayons conscience de ces processus, et se propageraient ainsi de manière infra-rationnelle. Par exemple, sur le site de la société francophone de mémétique¹⁵, nous découvrons que le mystère des engouements collectifs peut devenir un sujet d'étude, avec, comme exemple de thèse suggérée : « Les pics de distribution des prénoms » où il s'agit d'étudier « *selon quels processus d'interaction sociale faible un prénom apparaît-il ou réapparaît-il, puis connaît-il invariablement un pic avant de retomber à un niveau de sommeil ?* ». Autre sujet relevé sur le même site : « La norme ISO » où il s'agit d'étudier comment elle s'impose par contagion ? « *Comment impose-t-elle ses*

¹⁵ <http://www.memetique.org/>

mêmes parmi ceux qui régissent les processus de l'entreprise ? Approche des éléments du code ainsi que du cycle de reproduction. »

La mémétique se propose donc d'étudier les représentations qui circulent entre les individus, entre les groupes, et qui se transmettent par imitation comme les modes, les règles sociales, les idées. Pour cela elle emprunte l'appareil conceptuel de la théorie de l'évolution et deux concepts centraux : la sélection naturelle et les mécanismes héréditaires. Prenons l'idée de Dieu ou tel préjugé raciste, ou encore une mélodie. Comme toute représentation mentale, ils survivent en se transmettant de cerveau à cerveau, en se répliquant, comme les gènes au cours de la reproduction biologique. Tout même est susceptible de muter et de donner naissance à des variantes. Les mêmes sont des éléments informationnels qui fonctionnent selon le processus d'institution et de destitution pointé par Cornélius Castoriadis.

Nous reprenons aussi l'hypothèse de Gabriel Tarde¹⁶ pour qui les idées se propagent par imitation et invention. Selon lui, avant Cornélius Castoriadis, il pense qu'il existe un processus constant de tension entre imitation et innovation, réplication de la même chose et émergence. « *Au cœur de la pensée de Gabriel Tarde, à son principe, l'invention. C'est elle qui empêche les individus et les sociétés de se figer en une répétition imitative, elle qui, mobilisant les différences et les faisant jouer en innovations, relance le mouvement, en lui donnant sens et valeur*¹⁷ ». Il ne peut y avoir imitation sans invention, c'est l'idée principale.

Cette prise en compte de la dimension de l'information comme forme sociale qui se propage met à distance l'idée selon laquelle l'essentiel des significations sociales résulteraient du langage, ce qu'en d'autres termes nous pourrions appeler la réduction sémiotique. Il faut ici interroger l'hypothèse selon laquelle il y aurait des pans entiers des significations sociales qui seraient extralinguistiques. Or, si elles sont extralinguistiques, comment fait-on pour les signifier et pour les transmettre ? Là aussi, la question de Georg Simmel reste vive. Car si les formes sociales se maintiennent, c'est qu'il y a de la mémoire et la question centrale, ce ne serait donc pas la question du langage mais la question des mémoires. Il faut alors prendre en considération qu'une bonne partie des mémoires serait cristallisée dans des formes sociales de

¹⁶ TARDE, Gabriel, *Les lois de l'imitation*.

¹⁷ SCHERER, René, *Tarde, puissances de l'invention*, <http://multitudes.samizdat.net/Tarde-puissances-de-l-invention>, page consultée le 10 août 2011.

manière extralinguistiques, c'est-à-dire dans des objets et des organisations qui pourraient être considérées d'abord comme des dispositifs de mémoire. Nous nous proposons donc de reprendre la complexité de la question des mémoires appliquées aux plateformes collaboratives et aux formes d'organisation associées qui se propagent selon des modalités qui relèvent de cette logique processuelle. Quelles sont les institutions destituées par la pratique des plateformes collaboratives ? Quelles sont les nouvelles institutions qui se cristallisent ? Il s'agit de penser les organisations dans leur dimension processuelle et pragmatique.

Les formes techniques

Avec les conceptualisations précédentes, les formes techniques prennent alors une toute autre dimension. Si nous conservons la définition de l'institution comme un ensemble de règles, de normes, de procédures, de manières de faire qui s'imposent à nous lorsque nous naissons et qui structurent très fortement notre rapport au monde, alors nous pouvons poser l'hypothèse que la technique est une institution. Nous la prenons en son état exact, là où nous émergeons au monde. Cette conception des formes techniques a notamment une conséquence majeure sur la définition de l'humanité. Si cette dernière se définit par le rapport qu'elle entretient avec ses institutions, alors la technique fait partie de la définition de l'humanité et il est très difficile de penser le monde en partageant d'un côté ce qui relèverait de l'homme et de l'autre ce qui relèverait de la technique puisque cette dernière participe de la définition de l'humanité.

Les travaux d'André Leroi-Gourhan et de Gilbert Simondon peuvent ici nous aider à éclairer ce point de vue. Ces deux auteurs ont en effet travaillé sur les objets techniques et sur la question de l'individuation psychique et collective. Cette idée repose sur l'hypothèse que nous ne sommes pas des individus d'emblée. Pour être des individus, il faut être capable de se penser, de se sentir, de se construire subjectivement. La question de cette construction subjective, de cette individuation, renvoie à notre rapport aux formes sociales qui nous ont précédées et que nous trouvons lorsque nous arrivons au monde. Nous n'avons pas choisis ces formes sociales, dont les formes techniques participent, mais nous nous les approprions collectivement et nous les modifions. Nous sommes structurés, formés dans des environnements normatifs que nous n'avons pas choisis et qui déterminent notre rapport

subjectif et collectif au monde.

Les formes techniques, les objets techniques sont porteurs de normes, de règles, de routines... qui cristallisent des savoir-faire hérités, qui s'imposent à nous et qui structurent notre manière de percevoir, qui structurent l'humanité, qui font émerger des formes sociales, c'est-à-dire un certain rapport à la technique, à la vérité, à la loi... en un mot un seul, aux institutions qui ont été construites comme telles par la société, que ces institutions soient le fruit de l'imaginaire radical, ou bien qu'elles soient la conséquence d'un débat ayant posé la validité de ce qui a été hérité.

Aussi, selon André Leroi-Gourhan, l'humanité émerge à partir de la capacité physique à inventer des outils. « *Station debout, face courte, main libre pendant la locomotion et possession d'outils amovibles sont vraiment les critères fondamentaux de l'humanité*¹⁸ ». C'est alors la liberté de la main qui implique l'activité technique qui a permis de faire émerger ce que nous appelons une forme humaine. En d'autres termes, la capacité réflexive et le cerveau interviennent après la technique comme structuration de l'humanité. « *On peut s'étonner que l'importance du volume du cerveau n'intervienne qu'ensuite. En réalité, il est difficile de donner la prééminence à tel ou tel caractère, car tout est lié dans le développement des espèces, mais il me semble certain que le développement cérébral est en quelque sorte un critère secondaire*¹⁹ ». Il précise plus loin en disant que l'humanité se définit non pas par sa capacité à inventer des instruments mais par sa capacité à inventer des outils. Un instrument est un objet quelconque auquel nous attribuons une fonction. Si nous voulons attraper du miel sans nous faire piquer, nous prenons un bâton et puis, par tâtonnement, nous réussissons à attraper le miel. C'est un instrument. Ce qui nous permettrait de nous distinguer de l'animal est l'émergence de la technique par les outils. Il y a énormément de primates et d'animaux complexes qui réussissent à se doter d'instruments mais pas d'outils. L'outil est un dispositif qui est conçu en fonction d'un projet. C'est une forme sociale artificielle et qui, à ce titre, structure l'humanité comme telle. L'humanité se définit alors par sa capacité à créer des artefacts. Les autres espèces ne sont pas capables d'artefacts. L'artefact, c'est-à-dire d'imaginer que puisse exister, pour des raisons diverses,

¹⁸ LEROI-GOURHAN, André, *Le geste et la parole*, p. 33.

¹⁹ *Ibid.*

des dispositifs qui ne sont pas présents spontanément, en tant que tel, dans le développement de l'ordre naturel, c'est-à-dire qui ne sont pas spontanément présents dans le développement biologique ou physique. C'est l'utilisation des éléments physiques et biologiques en vue de réaliser un dispositif humain correspondant à un projet, à un but qui fonde la distinction entre l'humanité et les autres espèces, entre l'outil et l'instrument.

La première confusion est alors de considérer que les formes organisationnelles sont des formes humaines. Mais nous ne pouvons pas séparer la technique de l'humanité. Nous ne pouvons pas séparer les formes techniques des formes organisationnelles. L'humanité se définit à chaque époque par ses techniques, par l'état de ses techniques ou par l'état de ce qu'elle est capable d'accepter et de poser comme problème technique. A ce titre, les ordinateurs font partie de la définition de nous-mêmes et des prolongations de nous-mêmes. Ils définissent notre humanité. Donc, si nous acceptons que la question des techniques fait bien partie de la définition anthropologique de l'humanité, alors les formes techniques sont bien des formes sociales et participent de l'information comme littéralement processus de structuration des formes sociales.

C'est avec cette conception des formes techniques et des formes sociales que nous voulons considérer les plateformes collaboratives dans l'évolution des formes organisationnelles. Pas seulement objet trivial ramené à une logique d'usage au sens étroit, mais dispositif technique et social qui structure l'humanité et en l'occurrence les formes organisationnelles. Comme le note Gilles Deleuze, « *Il est facile de faire correspondre à chaque société des types de machines, non pas que les machines soient déterminantes, mais parce qu'elles expriment les formes sociales capables de leur donner naissance et de s'en servir*²⁰ ». Si les machines expriment des formes sociales, nous pensons qu'elles structurent aussi ces mêmes formes sociales. L'usage des plateformes collaboratives exprime en effet une certaine forme sociale mais elles structurent également des logiques d'action, des imaginaires, des institutions qui se propagent à travers elles. S'il nous faudra voir en quoi les formes techniques expriment des formes de subjectivité, il nous faudra également étudier en quoi elles propagent des institutions ou des informations organisationnelles.

²⁰ DELEUZE, Gilles, *Post-scriptum sur les sociétés de contrôle*.

En d'autres termes, les formes techniques produisent des formes sociales. Utiliser des machines automatiques, qui répètent les mêmes mouvements, et utiliser des machines intelligentes n'impliquent pas les mêmes formes sociales. Nous n'entretenons pas le même rapport avec le travail ou avec les autres lorsque nous utilisons un stylo et lorsque nous utilisons une plateforme collaborative. Au-delà de la simple compétence technique qu'il s'agit d'acquérir dans les deux cas, il y a un rapport au monde qui se modifie. Avec les plateformes collaboratives utilisées dans nos sphères professionnelles, nous entrons dans un univers où le processus, où la gestion des situations est devenue centrale. La rumination constructive propre au règne de l'écriture devient agencement perpétuel de formes, de normes et de significations qui tentent d'assurer la bonne continuité du flux. Les technologies de l'intelligence produisent une humanité qui doit prendre la mesure des temporalités hétérogènes et des situations en devenir, et expriment en même temps la nécessité pour cette humanité de disposer de telles machines. Pourquoi l'ordinateur et les plateformes collaboratives s'imposent-ils en masse ? Une première réponse en forme de tautologie pourrait avancer que les formes sociales en place en ont eu l'utilité. Toujours dans une perspective évolutionniste et pragmatique, ce qui reste est ce qui n'a pas été exclu par le processus d'information organisationnelle. Les formes techniques produisent donc des formes sociales autant qu'elles les expriment.

Les formes sémiotiques

Si nous ne réduisons pas les informations organisationnelles aux formes sémiotiques, cela ne nous exonère pas de les prendre en compte. Les formes sémiotiques témoignent de notre capacité à produire des formes qui font sens, ce qui réduit l'information à des échanges de message et donc à une sémiotique généralisée. De fait, la sémiotique, les sciences du langage, les sciences des formes esthétiques... se sont développées au point qu'une définition possible de l'humanité serait qu'elle est capable de se doter d'écriture, de projet sémiotique. L'humanité serait cette espèce capable de produire des messages, de produire du sens par la mise en forme, la mise en sens des images et des corps. Ainsi, les formes sémiotiques seraient le cœur même de ce qui constitue l'humanité et par extension, nous trouvons donc des chercheurs en sciences de l'information et de la communication qui réduisent la question de l'information à

la question du sens et à la question de l'interprétation du sens. Dans cette perspective, ce qui constituerait la société de l'information, finalement, serait une semiosis généralisée. Nous ne nions pas l'importance de ces formes mais nous pensons que cette posture a pour effet de faire oublier les autres types de formes.

Si les formes sémiotiques sont effectivement une grande dimension de propagation des formes sociales, nous observons que cette dimension est relativement récente. L'invention de l'art, c'est-à-dire l'invention de formes explicites et volontaires de traces susceptibles de faire sens remonte à 30 000 ans, alors que l'apparition de l'homme est estimée à environ 4 millions d'années. L'écriture remonte quant à elle à – 3 000 ans, - 3 500 ans av. J.-C. Née en Irak, dans le bassin de l'Euphrate, l'écriture a été créée par des cités-états qui vont se développer en empire, l'utilisation de l'écriture leur ayant permis d'acquérir une puissance d'organisation dépassant l'immédiateté de la relation.

Donc l'espèce humaine, avant d'être symbolique, avant d'être capable de dire ce qu'elle fait, de produire du sens sur ce qu'elle fait, est aussi une espèce qui fait. L'idée que le sens précède l'action est une posture épistémologique parmi d'autres. Comment penser la naissance du langage par exemple ? Est-il possible que des hommes sans langage aient eu l'idée et les moyens de réunir d'autres hommes et de leur signifier, sans langage, qu'il serait bon pour eux qu'ils adoptent le langage pour communiquer ? Cornélius Castoriadis affirme que non et qu'il s'agit du collectif anonyme qui a été capable de créer le langage.

Dans le travail que nous proposons ici, il s'agit de prendre en compte des formes sociales, organisationnelles, techniques, sémiotiques... qui participent à chaque époque à la définition de l'humanité et qui se propagent par des mécanismes infra-rationnels et rationnels. Il s'agit de prendre en compte les logiques processuelles, qu'elles soient rationnelles ou infra-rationnelles, qui structurent les formes organisationnelle. Il s'agit de prendre en compte les logiques de projet qui remettent en cause de manière explicite la validité des manières de faire héritées, et les logiques institutionnelles qui s'imposent aux membres d'une organisation sans qu'ils en aient toujours vraiment conscience.

Les informations organisationnelles

La conceptualisation de l'information comme processus de mise en forme nous permet alors de pointer une correspondance entre les différents types de formes évoqués. Finalement, nous pourrions avancer l'hypothèse selon laquelle l'information, prise au sens large, serait ce qui permet aux formes idéelles, sociales, techniques de se construire et de se propager. Penser l'information organisationnelle, et donc penser les mises en forme organisationnelle, peut-être est-ce penser la relation entre les formes sociales, techniques, idéelles et sémiotiques, et de voir comment ces relations se maintiennent et se propagent. Car l'une des questions centrales reste celle de Georg Simmel. Qu'est-ce qui met en forme les organisations, les institutions, les sociétés ? Qu'est-ce qui fait que des façons de faire se propagent ? « *Comment les formes sociales se maintiennent*²¹ » interroge-t-il. L'une des hypothèses à retenir, ou à réfuter, c'est que si les façons de faire se propagent, si les formes se maintiennent, c'est qu'il y a de la mémoire. Et si ces formes s'acquièrent de manière collective, si l'intelligence est collective, si l'humanité a été sociale avant d'être humaine²², alors c'est que la mémoire est enkystée dans nos objets, dans la matière, dans notre environnement physique. En ce sens, les objets, les énoncés, les traces, sont les stigmates d'une mémoire qui témoignent de sa présence active. Ils informent notre présent dans l'action en important les logiques d'action qu'ils incarnent et qui sont donc des logiques qui ont été instituées par le passé, acquises par imitation et imprégnation. La plupart des objets qui nous entourent impliquent une modalité d'action qui relève d'une institution acquise collectivement par le passé. La mémoire de ces objets informe donc le présent et permet aux formes sociales de se maintenir. C'est ce que nous appelons les informations organisationnelles comme dispositifs de propagation de formes.

Par exemple, une plateforme collaborative témoigne d'une logique d'action selon laquelle en postant des commentaires, nous attendons qu'ils soient pris en considération par un collectif de travail qui vient les réfuter, les confirmer ou les compléter. Elle témoigne également d'une logique d'archivage selon laquelle en téléchargeant des fichiers ou des écritures, nous

²¹ SIMMEL, Georg, *op. cit.*

²² FLAHAULT, François, *Le paradoxe de Robinson. Capitalisme et société.*

laissons une trace dans un système technique qui en gardera la mémoire afin que nous puissions en disposer à un moment ultérieur. Elle témoigne donc du fait que nous avons intégré que les plateformes collaboratives fonctionnent dans une logique processuelle, selon un horizon d'attente collectif. Nous avons également intégré le fait qu'il existe une sphère d'expression au sein de la sphère professionnelle qui prend forme sans validation intermédiaire.

Peut-être l'usage du courriel avait-il déjà engagé ce processus ? Peut-être l'usage élargie de l'e-mail avait-il ouvert cette possibilité d'expression publique, et donc de possibilité critique ? Dans cette perspective, les plateformes collaboratives, avec les instances représentatives du personnel (comité d'entreprise et syndicats) pourraient être la pointe ou l'étape avancée de l'expression critique en contexte professionnel. Après la conquête de la possibilité critique en entreprise, symbolisée par les lois Auroux, l'usage des plateformes collaboratives correspond-il à l'étape suivante qui permet d'organiser de manière plus avancée l'expression des collaborateurs sans médiateur (hiérarchie, contremaître, chef d'atelier, journaliste, instances représentatives du personnel...) ? C'est la plateforme collaborative qui joue le rôle de médiateur, d'où la naissance de « communautés médiatées » qui fonctionnent dans un univers du contrôle et non de la surveillance. Car avant d'exprimer notre point de vue de manière publique, nous intégrons aussi le fait que nos énoncés peuvent être critiqués et donner lieu éventuellement à des sanctions symboliques (rappel à l'ordre par sa hiérarchie, dévalorisation...) et matérielles (avancement annulé, prime supprimée, changement de poste...).

Mais ce qu'il est important de souligner à ce stade, c'est que le système apprend. Nous posons l'hypothèse que la question des mémoires est centrale pour penser les objets techniques comme dispositif de structuration de formes sociales. Une plateforme collaborative, cela ouvre un espace à la possibilité critique et à la structuration des situations professionnelles dans une logique processuelle et ouverte, et toute l'organisation, toutes les formes sémiotiques et organisationnelles évoluent selon ces nouvelles institutions qui supposent de nouveaux langages, de nouvelles logiques d'action qui viennent se confronter aux formes instituées. Dans cette perspective, la capitalisation des connaissances est capitalisation pragmatique des manières de faire et de penser dans des formes techniques.

Toute l'organisation est alors travaillée par la mémoire des institutions qui lui permettent de fonctionner et les nouvelles institutions qui frappent à la porte pour s'imposer. Ce que Cornélius Castoriadis soulignait autrement en disant que si une organisation respectait scrupuleusement les modes d'emplois, et uniquement les modes d'emplois, c'est-à-dire les formes sémiotiques, sans prendre en compte les formes organisationnelles qui se sont enkystées et capitalisées dans des pratiques au fil du temps, elle s'arrêterait de fonctionner immédiatement. Ce qui signifie que l'organisation a une mémoire. Et donc, en allant travailler dans une organisation, cela signifie que nous prenons toutes les institutions en leur endroit exact, au même sens où nous les prenons lorsque nous naissons. A ce niveau, il n'y a pas de différences fondamentales entre les institutions qui s'imposent à nous dans une communauté familiale, régionale, culturelle... et les institutions qui s'imposent à nous dans une entreprise, une association, une administration ou une communauté médiatée. Nous intégrons une organisation qui nous transmet la plupart de ses modalités d'action par ses techniques, par ses objets, par ses manières de faire... que nous acquérons par imitation et imprégnation pour l'essentiel. C'est en contexte que les compétences se développent et c'est donc par l'apprentissage expérientiel, par l'acquisition des institutions que nous participons aux communautés de travail. L'étude des plateformes collaboratives n'a donc de sens qu'en prenant bien en compte cette dimension pragmatique.

Dans cette perspective, nous résumons l'ensemble de ces mémoires, ces institutions, ces objets qui transmettent des modalités d'actions... à de l'information organisationnelle, c'est-à-dire ce qui permet des prises de forme. Dans notre conception, l'information organisationnelle est donc au cœur des propagations des formes organisationnelles, c'est-à-dire des manières de faire, de penser, de se coordonner, de coopérer, de collaborer... Les corporations de métiers, l'usine taylorienne, l'organisation japonaise, la société française, grecque, brésilienne... seraient prises dans des processus d'informations organisationnelles, autant qu'elles en produisent, qui se propageraient dans des contextes anthropologiques, économiques, sociaux... différents. L'information organisationnelle serait donc ce qui permet la stabilité des formes organisationnelles et leurs évolutions. L'information serait au cœur de l'institution et de la destitution, de l'imitation et de l'invention, de la mémoire et du devenir, de la routine et du projet, de l'évolution des formes. Elle est ce qui structure l'humanité et ce

qui lui permet d'évoluer. Elle est ce qui est retenue par l'environnement parce qu'elle correspond au contexte anthropologique. Elle est ce qui relie les formes entre elles. Penser l'information et la communication, peut-être est-ce penser les relations entre les formes techniques, sémiotiques, sociales et idéelles qui définissent des formes d'humanité. L'information, ce n'est donc pas seulement ce qui fait sens ou ce qui fait signal, c'est bien en amont de tout cela, ce qui fait forme, ce qui crée des formes et c'est ce qui permet de se situer dans des formes anthropologiques. Nous sommes structurés, formés dans des environnements normatifs que nous n'avons pas choisis et qui déterminent notre rapport subjectif et collectif au monde. Nous sommes structurés par des processus d'information organisationnelle dans lesquels sont charriés les différents types de formes.

Dans notre conception, l'information organisationnelle est donc ce qui concerne les conditions d'émergence et de maintien des formes organisationnelles. Si nous séparons ces formes pour l'exposé, nous considérons qu'elles participent ensemble, sans qu'il soit vraiment possible de les distinguer absolument, de la définition de l'humanité ou des humanités. Ce qui implique de considérer qu'il n'existe pas une seule forme d'humanité. L'être humain peut être considéré comme un principe abstrait, une forme idéelle, une espèce avec des points communs biologiques mais cela suffit-il à définir une humanité ? Ne se définirait-elle pas par ses formes d'actualisation ? C'est ici l'une des hypothèses que nous retenons. Il n'existe pas une forme d'humanité mais une multitude d'humanités qui se caractérisent par ses actualisations selon des critères spatio-temporels spécifiques, selon son rapport à la technique, au langage, aux valeurs, c'est-à-dire aux institutions.

Les logiques processuelles et la rationalité

Penser les formes organisationnelles en termes processuels

En introduction, nous voudrions également poser ce que nous entendons par logiques processuelles. Un processus est un ensemble de logiques d'actions orientées vers un but et se déroulant dans des temporalités hétérogènes. Ces logiques d'action peuvent être rationnelles

ou infra-rationnelles, c'est-à-dire qu'elles peuvent être initiées dans un contexte de projet ou bien s'imposer aux membres d'une communauté sans qu'ils puissent les maîtriser voire sans en avoir conscience. Les logiques processuelles sont donc des vecteurs de transformation des différents types de formes, des vecteurs de changements des pratiques. Etudier les pratiques autour des plateformes collaboratives et l'évolution des formes organisationnelles associées implique de prendre en compte la notion de processus dans un sens large, c'est-à-dire le processus comme mise en forme et mise en norme des agencements collectifs dans une logique temporelle.

Il s'agit ici d'une autre manière de considérer les organisations, largement adoptée en contexte professionnel dans son versant rationnel. D'une logique de structure, les formes organisationnelles mutent vers des logiques processuelles. Penser l'information organisationnelle comme un processus, penser les formes sociales comme des processus nous semblent en effet particulièrement intéressant, car dans la mesure où nous tentons de penser l'évolution des formes organisationnelles, cela signifie que nous mettons l'accent sur leur devenir. Un processus est donc une logique qui tend vers un but, qui se déroule dans le temps et qui prend tout sur son passage. Est dans le processus tout ce qui s'y trouve pris à un moment donné, dans un contexte social-historique spécifique. Les formes organisationnelles seraient donc prises dans des processus et seraient-elles mêmes génératrices de processus. Dans la lignée de Cornélius Castoriadis, c'est dans le même mouvement que nous prenons ces processus qui nous arrivent, que nous les prolongeons, et que nous les altérons. Les processus d'institutionnalisation et de destitution sont concomitants et perpétuels. Selon Cornélius Castoriadis, ce phénomène constituerait l'essence de l'homme. Selon lui, l'humanité n'est ni rationnelle, ni raisonnable, mais institue et destitue les significations imaginaires sociales qui lui sont héritées.

Pour aborder la notion de processus qui est centrale dans notre conception des formes organisationnelles et de l'information organisationnelle, il est également intéressant de revenir sur ce que Gilles Deleuze disait de cette notion concernant les maladies mentales et la psychose mais qui peut être réutilisé pour notre objet. « *Le processus est un voyage. On passe notre temps à être traversé par des flux. Et le processus c'est le cheminement d'un flux, comme un ruisseau qui creuse son propre lit. C'est-à-dire que le trajet ne préexiste pas au voyage. C'est ça un processus. Le processus est un mouvement de voyage en tant que le*

*trajet ne préexiste pas, c'est-à-dire en tant qu'il trace lui-même son propre trajet. D'une certaine autre manière, on appelait ça lignes de fuite*²³ ». Gilles Deleuze avait une conception pragmatique des processus. Mais nous verrons qu'ils peuvent aussi être investis dans une perspective normative du modèle de la norme.

Cela dit, considérer les organisations comme un processus signifie que l'on ne s'intéresse plus à la structure mais à ses processus, qui les traversent et qu'elles génèrent. Les organisations sont alors pensées en termes beaucoup plus dynamiques, en termes processionnels ou processuels. « *Quelque chose vous arrive et quelque chose vous emporte*²⁴ » dit également Gilles Deleuze. Le processus est donc avant tout temporel, ou spatiotemporel. Il n'est pas spatial. C'est la question du temps et des temporalités qui devient centrale. Et c'est l'une des clefs qui permet de tracer une ligne de rupture ou d'évolution des formes organisationnelles actuelles dominées par les technologies de l'intelligence qui poursuivent la suprématie de la raison instrumentale et scientifique, tout en y apportant une nouvelle temporalité.

L'observation des formes sociales nous obligent ainsi à considérer que leurs évolutions n'émanent pas seulement de plans rationnels mais aussi et peut-être surtout d'éléments infra-rationnels portés par des logiques institutionnelles qui se sont sédimentées parce qu'elles convenaient. Pour éclairer ce point de vue, il convient d'articuler les notions d'institution et de projet entre elles, qui recourent, en partie, la distinction entre nature et culture.

L'artificiel (le projet) ou ce que la nature (l'institution) ne fait pas

Pour éclairer les agencements entre institution et projet, il peut être intéressant de revenir sur la distinction que les Grecs opéraient entre technè et praxis. Technè, ce sont des façons de faire, des normes, des règles, des procédures. La technè implique l'usage d'outils ou d'armes. La praxis, c'est plutôt l'art de la danse ou la notion de pratiques sociales, de

²³ DELEUZE, Gilles, *Anti-oedipe et autres réflexions*, <http://multitudes.samizdat.net/Le-devenir-revolutionnaire-et-les>, page consultée le 9 décembre 2009.

²⁴ *Ibid.*

pratiques organisationnelles, qui relèvent d'une certaine manière de faire sans que l'on ait besoin d'outils. La praxis, c'est le face-à-face non médiatisé par la technique. L'ensemble définissant ce que les Grecs appellent l'art. Par exemple, nous n'utilisons pas un piano. Nous avons une pratique du piano qui implique un agencement entre technè et praxis. L'articulation entre technè et praxis forment chez les Grecs le domaine de l'art, constituant pour eux le domaine de l'artificiel. L'art renvoie à l'artifice, à l'artificiel, c'est-à-dire à ce que la nature ne fait pas.

Dans cette perspective, les Grecs considèrent qu'est artificiel ce qui relève d'un projet. L'artifice, c'est ce qui relève d'un projet humain, individuel ou collectif. En d'autres termes, est artificiel ce qui relève d'un concept, parce que le projet c'est le concept, c'est une idée, c'est une hypothèse, c'est une forme. Le projet fait donc advenir ce que la nature n'est pas capable de faire ou ce que l'institution n'est pas capable de faire. S'il est possible de poser une équivalence entre institution et culture²⁵, il est aussi possible de faire le lien entre institution et nature. Si les institutions sont l'ensemble des règles, des normes, des hiérarchies, des langages, des systèmes techniques, des croyances... qui s'imposent aux membres d'une société et qui structurent son rapport au monde sans qu'ils en aient vraiment conscience, alors ce qui relève de l'institutionnel est ce qui relève du naturel au sens où il s'agit de ce que les hommes perçoivent comme « normal ». Ce que nous considérons comme normal, c'est ce qui s'est imposé comme une norme et que nous avons beaucoup de mal à mettre à distance. Dans de nombreuses situations, ce que nous faisons de manière spontanée est en fait une norme sociale que nous avons intégrée et que nous répétons sans trop savoir pourquoi, tout simplement parce qu'elle convient dans le contexte où nous la pratiquons. L'institution relève donc du culturel, bien sûr, mais nous avançons qu'elle relève de la nature au sens où elle s'impose de manière infra-rationnelle et que, pour cette raison, nous avons tendance à penser qu'elle est naturelle, qu'elle s'impose naturellement, comme allant de soi, comme provenant d'un prolongement logique de la nature humaine. Mais qu'est-ce qui relève de la nature et de la culture dans les pratiques et les comportements humains ? Comment penser l'articulation inné/acquis si nos modes d'agir et de penser, si nos modes de subjectivation sont issus de processus institutionnels qui diffèrent selon les époques et les territoires ? L'inné ne relèverait-il pas de l'institution et l'acquis du projet ? Mais ce qui

²⁵ Selon Bronislaw Malinowski, l'institution est un fait culturel.

s'acquiert devenant avec le temps une institution ?

Nous proposons donc une conception étendue des informations organisationnelles comme éléments qui produisent des formes sociales et qui relèvent aussi bien de la nature que de la culture, de l'institution que de la norme construite et voulue. Le schème nature / culture ou inné / acquis nous empêche de penser le fonctionnement de ces informations organisationnelles. Nous lui préférons le schème institution / projet. L'institution ou les institutions sont à la base de ce qui se transmet via les informations organisationnelles. Elles se situent au niveau infra-rationnel, alors que les projets relèvent des buts conscients que se donnent l'être humain. Ils relèvent de l'artefact en tant que projet posé et positif. La notion d'institution, elle, prend en compte la dimension de la rationalité limitée et pose que ce qu'elle transmet ne relève pas exclusivement de la rationalité et structure les formes sociales de manière très complexe.

En conséquence, nous reprenons l'hypothèse de Cornélius Castoriadis selon laquelle la nature de l'homme relève d'une tension entre l'institution et la destitution comme la capacité à altérer perpétuellement l'ancien, à altérer la norme et à en construire de nouvelles. Ce n'est donc pas tant la capacité à construire des normes qui caractérise l'humanité, mais sa capacité à les mettre à distance et à les altérer de manière consciente ou non. Car nous sommes en perpétuelle évolution. Que nous le voulions ou non, nous sommes « embarqués » comme disait Blaise Pascal, dans des processus d'information qui nous forment et nous transforment.

Telle est notre conception de l'information organisationnelle, mise en relation avec les notions d'institution et de destitution telle qu'elles ont été posées par Cornélius Castoriadis qui théorise le fait qu'il n'y a pas d'institutionnalisation sans destitution. L'imaginaire radical est ce par quoi l'humanité ne peut pas se résumer à un processus rationnel dans lequel ce qui émerge est fatalement issu de ce qui a précédé. Il y a de l'invention et c'est dans le même mouvement que nous prenons immédiatement les institutions et que nous les faisons évoluer. C'est en tension par rapport à l'état de formes sociales qui se sont imposées à nous quand nous sommes arrivés.

Cette conception de l'information organisationnelle prend alors le contre-pied de l'idée d'une rationalité dominante dans nos pratiques professionnelles ou nos activités sociales. Dans la

sphère professionnelle, l'idée d'un ordre dominant est en effet largement répandue. Les acteurs professionnels sauraient ce qu'ils font et auraient une capacité à prévoir les résultats de leurs actions, à en rendre compte de manière rationnelle et explicite. Nous serions donc assez intelligents pour anticiper et comprendre ce que sont les conséquences de nos actions. Or, nous formons l'hypothèse que des pans entiers de l'activité professionnelle nous échappent totalement. Et donc, lorsque nous expliquons ce qu'il se déroule, dans quelle mesure ne tenons-nous pas en réalité des discours qui tentent de signifier la rationalité que par ailleurs nous serions incapables d'avoir ?

Nous pensons notamment à toute la rationalisation et à tous les discours qui se sont développés autour des pratiques collaboratives via Internet, intranet et extranet et leurs agencements dans des formes organisationnelles. Il y a l'hypothèse que nous saurions mettre en forme de manière rationnelle les pratiques. Mais il y a une autre hypothèse selon laquelle nous ne sommes pas du tout capables de rendre compte de ce qu'il se passe car nous ne disposons que des concepts, des arguments, des idées, des mots anciens et donc, nous sommes obligés de tenir une posture utopique dans un sens où nous ferions comme si nous avions une explication rationnelle de nos logiques d'actions alors que nous pratiquerions une mise en émerveillement pour signifier le nouveau, pour signifier les pratiques nouvelles dans un contexte où nous n'avons pas du tout les éléments pour comprendre.

De même dans le domaine du développement durable et des politiques urbaines qui se construisent par les acteurs économiques et sociaux. L'une des caractéristiques de ces agencements territoriaux est que nous sommes incapables de décrire les processus en cours de manière collective et unanime. Ce qui signifie qu'il y a plusieurs clés d'entrée. Ce qui signifie aussi que nous tenons des discours qui tentent de signifier ce qui est en train de se jouer voire qui tente de faire advenir ce qui n'est pas encore mais dans un contexte où nous n'avons pas les éléments pour vraiment saisir ce qu'il est en train de se dérouler.

Dans notre conception de l'information organisationnelle, nous considérons que pour l'essentiel, ce qui nous fait agir nous est incompréhensible. Le travail de thèse réalisé ici n'est donc qu'une tentative limitée pour rendre compte des pratiques en cours autour des plateformes collaboratives en essayant de repérer des tendances de fonds, des logiques

processuelles qui accompagnent les pratiques et leurs évolutions.

Afin de reprendre la distinction que nous avons opérée entre institution et projet, il nous semble donc intéressant d'éclairer les notions de processus institutionnels et de processus projets.

Processus institutionnels et processus projets

Les processus institutionnels relèvent, comme leur nom l'indique, de l'institution. Nous arrivons au monde et nous prenons les institutions dans l'état exact où elles se trouvent. Nous prenons le langage, la technique, les modes d'action, la rationalité... et nous faisons société, sans pour autant en avoir vraiment conscience, sans projet explicite et formalisé de poursuite d'un processus déjà engagé, et parfois depuis de nombreuses années. Ces institutions nous précèdent. Nous ne les avons ni choisies ni voulues. Elles s'imposent à nous. Nous sommes ritualisés et nous répétons les mêmes manières de faire que nos prédécesseurs. Il en est de même pour les processus institutionnels des organisations. L'organisation a une mémoire collective indépendamment des membres qui la composent. Elle a accumulé des façons de faire, des procédures, des normes d'action auxquelles pour y participer il faut s'y soumettre.

Les processus institutionnels sont des logiques d'actions qui transmettent des normes, des règles, des procédures, par imitation et imprégnation, sans que ceux qui les mettent en œuvre en aient toujours conscience. L'institution opère donc essentiellement via la connaissance pratique/tacite, complément du savoir formel/explicite, selon la distinction issue des travaux de Gilbert Ryle et que reprend Jean de Munck : « *la connaissance formelle est une connaissance propositionnelle, alors que la connaissance tacite renvoie à un savoir-comment, à un savoir-faire²⁶* ». C'est-à-dire que pour faire quelque chose, nous ne sommes pas obligés d'en avoir une représentation propositionnelle. Nous pouvons agir sans avoir une théorie de notre pratique. S'il n'y a pas d'expression formelle de ces pratiques qui font pour autant fonctionner l'organisation, comment se propagent-elles ? Notre hypothèse est qu'elles se propagent par l'intermédiaire des processus institutionnels qui sont autant d'informations

²⁶ MUNCK, Jean de, *L'institution sociale de l'esprit*, p. 5.

organisationnelles qui permettent à l'organisation de fonctionner. La description des processus institutionnels participe donc de la construction d'un dispositif de légitimité afin de capitaliser ces savoirs qui n'en sont pas sans ce dispositif. Pourtant, la présence de ces processus institutionnels montrent bien qu'ils sont institués par le « collectif anonyme » aurait dit Cornélius Castoriadis. Il faut donc rester modeste et admettre que tout ne peut pas être expliqué. Il reste des mystères. Les connaissances tacites se propagent via des processus institutionnels qui sont irréductibles à la règle. Si les acteurs n'étaient que des individus qui mettaient en œuvre uniquement les règles formelles telles qu'elles sont écrites dans les processus, l'organisation cesserait de fonctionner en ¼ d'heure, comme l'a exprimé Cornélius Castoriadis. Une remarque que l'on retrouve dans la distinction entre travail prescrit et travail réel. Mais la description des processus institutionnels a ceci d'heuristique qu'elle permet de penser l'action en contexte et d'anticiper sur les éventuelles ruptures de flux.

Cette articulation et cette tension entre les connaissances pratiques/tacites et les savoirs formels/explicites forgent ou structurent l'évolution des formes organisationnelles. En effet, nous ne pouvons pas ne pas constater que nous sommes en perpétuelle évolution. Les sociétés naissent et meurent les unes après les autres. Il y a eu une société romaine ou une société grecque antique et il n'y en aura jamais plus. Pour prendre un exemple plus récent, la société française du début ou même du milieu du XX^{ème} siècle n'a plus grand-chose à voir avec celle d'aujourd'hui. Les formes sociales évoluent. Les formes organisationnelles aussi. Ce qui nous amène à considérer la notion de destitution avec Cornélius Castoriadis²⁷. En permanence, il y aurait de l'altération, de la « désinstitutionnalisation » et de l'émergence. Cornélius Castoriadis dit qu'il n'y a pas d'institutionnalisation sans destitution. Les logiques d'actions instituées sont donc toujours en devenir.

Dans cette perspective, la description des processus institutionnels poursuit l'objectif de mettre à distance une forme de tradition. Tout un espace de réflexion s'ouvre alors ici autour de la thématique de la modernité, ce long processus de rationalisation et de désacralisation du monde. Tel serait finalement le projet de description des processus institutionnels : mettre à distance ce qui nous précède et qui informe très finement, de manière infra-rationnelle parfois, nos logiques d'actions. A partir de là, il serait alors possible de reconfigurer ses

²⁷ CASTORIADIS, Cornélius, *op. cit.*

manières de faire sur des plateformes collaboratives.

La description des processus organisationnels s'intéresse également à un autre type de logiques d'actions : les processus projets.

Avec la définition de l'institution que nous avons donnée, nous pourrions dire que le projet fait advenir ce que l'institution n'est pas capable de faire. A un moment donné, l'organisation souhaite se donner un nouvel objectif, un nouveau but. Elle a un projet, différent de ce qu'elle sait faire en mode routine, et qui vient donc se confronter à l'institution, aux manières de faire héritées. Le projet renvoie donc à la question du changement, de l'invention, de l'innovation. Il s'agit de mettre en œuvre un projet qui aurait pour but de faire évoluer l'organisation institutionnelle qui elle, a la pesanteur de la mémoire collective. Des formes projets sont alors mises en place au sein des organisations institutionnelles pour inventer de nouvelles normes, de nouvelles formes. La description de ces processus projets, connectés aux plateformes collaboratives, sont alors des aides à la réflexion pour organiser et mettre en œuvre l'action dans des contextes à distance et asynchrones. Prises également dans une logique temporelle, les processus projets sont éphémères là où les processus institutionnels s'inscrivent dans la durée.

Mais si nous considérons les processus projets comme des aides à la réflexion, comme des constructions artefactuelles, comment envisager les processus institutionnels ? Un détour épistémologique est ici nécessaire pour éclairer ce débat encore vif dans les organisations.

Description processuelle et réalité

Les descriptions processuelles sont-elles ou non le reflet de la réalité ? S'agit-il de capter les actions et les interactions qui se déroulent sous les yeux de l'observateur et de les restituer sous une forme processuelle ? Il suffirait ensuite de lire ces processus pour savoir comment les hommes et les femmes interagissent dans l'organisation, nous donnant alors, comme un mode d'emploi, les rouages de l'organisation, réglant par là-même les questions de la

capitalisation des savoirs et de la fuite de la connaissance. Selon nous, cette conception relève d'une vision empiriste et rationnelle des processus, c'est-à-dire qu'elle suppose que le monde existe indépendamment de notre capacité à le désigner et qu'il est possible d'en rendre compte par l'expérience. Nous trouverons évidemment toujours un rapport entre ce qui est décrit et ce qu'il se passe dans l'organisation. Mais posons-nous la question de Paul Watzlawick : « *Comment savons-nous ce que nous croyons savoir*²⁸ ? » L'épistémologie et en particulier Karl Popper nous enseigne en effet que ce sont les grilles de lecture et les hypothèses qui structurent la réalité qu'elles prétendent vérifier, passant à côté de tout le reste. D'où son critère de réfutabilité dans la construction des énoncés scientifiques. « *La description du monde observé est déjà faite en fonction de la théorie qui sera prouvée*²⁹ » rappelle Gérard Fourez. En d'autres termes, les descriptions processuelles ne sont que des modalités de signification parmi d'autres qui tentent d'expliquer les formes organisationnelles et leurs évolutions. Ce sont des dispositifs d'écriture qui tentent de signifier ce que nous appelons le « réel ». Aussi, considérer nos pratiques comme des processus signifie que nous les considérons dans leur perpétuel devenir, et donc dans leur émergence. Une description processuelle doit donc éviter la tentation de penser qu'elle a attrapé le réel entre les mailles de sa description et donc de proposer un système fermé qui prétendra avoir répondu à toutes les situations mais qui en fait ne conviendra jamais. Pour ces raisons, il est beaucoup plus heuristique de considérer les descriptions processuelles comme des aides à la réflexion.

En effet, nous trouverons toujours des éléments qui vérifient n'importe quel point de vue, même le plus délirant, dans la mesure où la question des preuves dépend de la façon dont nous construisons les conditions de mise en œuvre des preuves. La construction des énoncés consistent à construire des grilles, des hypothèses, qui seront toujours vérifiées et feront surgir des réalités qu'elles prétendent vérifier. Ce qui signifie que la réfutation a une valeur méthodologique. Et c'est pourquoi les démarches qualité dans les logiques processuelles consistent à se centrer sur la non-qualité. Il s'agit de démontrer la qualité d'un processus en se situant sur ce qui serait susceptible de le remettre en cause. L'analyse des processus tient à

²⁸ WATZLAWICK, Paul, *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, p. 9.

²⁹ FOUREZ, Gérard, *La construction des sciences*, p. 54.

l'aptitude à identifier les situations critiques dans lesquelles ces processus ne pourraient plus se mener. Il s'agit d'envisager les éléments qui n'ont pas été pris en compte par ce processus. C'est typiquement une réflexion qui découle et est contemporaine des travaux de Karl Popper sur la question de la réfutabilité. Ce qui est le plus valide dans un contexte d'incertitude, c'est de se centrer sur la notion de réfutation. Nous sommes limités et donc tout travail est toujours un travail de choix sur les limites. Il convient donc de délimiter notre travail en éclairant les options et les hypothèses méthodologiques que nous proposons de mettre en œuvre.

Questions méthodologiques

La question de la mobilisation des compétences, des informations, des connaissances, des savoirs, des intelligences, appuyée par un ensemble de technologies est aujourd'hui devenue centrale³⁰. « *Les entreprises peinent encore à maîtriser ces flux d'informations (données, connaissances...) alors que c'est une condition majeure de leur compétitivité et de leur efficacité*³¹ ». Dans un contexte où l'information et la connaissance sont devenues des éléments participant à l'avantage concurrentiel, leur capitalisation et la création d'un dispositif permettant de les mobiliser en situation sont au cœur des problématiques actuelles qui pourraient alors se résumer autour de la question suivante : Quelle méthode ou quel dispositif pourrions-nous mettre en œuvre pour tenter de saisir l'intelligence organisationnelle ? C'est une question professionnelle et une question de recherche à la fois. Quels sont les éléments qui pourraient venir nous aider à décrire et à accompagner les phénomènes de propagation de l'information, de la connaissance et de l'intelligence organisationnelle ? Car comme le note Bruno Latour et Emilie Hermant, « *plus l'informatisation (numérisation) se répand, plus nous pouvons pister ce qui nous attache les uns aux autres*³² ».

Dans cette méthode, la catégorie d'information est vue comme un processus de propagation de formes et renvoie au séminaire « Entre normes et formes » (2008-2011) organisé par le PREFics. L'information y est considérée comme condition d'émergence de formes sociales et prend ses racines dans l'anthropologie des sciences et des techniques. Dans cette perspective,

³⁰ CORNIOU, Jean-Pierre, *La société de la connaissance*.

³¹ BOBILLIER CHAUMONT, Marc-Eric, « Evolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité », *Le travail humain* 2003/2, volume 66, p. 161-192.

³² LATOUR Bruno, HERMANT Emilie, *Paris ville invisible*.

les formes techniques participent à la construction de l'humanité et à la construction des situations. Dans notre contexte, l'information organisationnelle doit donc être étendue à l'ensemble de ce qui constitue l'environnement. Par extension, nous dirons qu'une intelligence organisationnelle est le mouvement des informations organisationnelles en interaction qui participent à la construction des situations, des contextes et des processus pour lesquels l'organisation a été créée. Nous reprenons ici les thèses de la cognition distribuée d'Edwin Hutchins qui fait passer l'unité d'analyse de l'individu à l'ensemble du système sociotechnique. Dans la même perspective, Michel Callon et Bruno Latour forgent le concept d'acteur-réseau définit comme un composite d'humains (discours, actions, représentations...) et de non-humains (électrons, rochers, microbes, coquilles Saint-Jacques...). En d'autres termes, les processus étudiés le sont, autant que possible, dans une « énaction » complexe comme a pu la formuler Francisco Varela, c'est-à-dire où l'environnement se co-construit par l'ensemble des interactions situées.

En considérant notre terrain comme un ensemble de formes en interaction pris dans des flux processuels, nous essayons de définir des applications techniques qui permettent d'accompagner l'évolution des formes organisationnelles en fonction des anticipations qui auront pu être dégagées des logiques processuelles. En cela, nous sommes proche de la tâche de la science comme Karl Popper la définit : « *La tâche de la science est en partie théorique – explication – et en partie pratique – prédiction et application technique*³³ ».

Mise en perspective au regard des travaux ethnographiques, ethnométriques, empiriques et pragmatiques

Nous sommes assez proche, dans notre méthodologie, de la « sociologie formelle » comme la définit Georg Simmel. « *Celle-ci consiste à appréhender les actions réciproques et les relations sociales sous l'angle de leur « formung », de leur mise en forme à travers des opérations que les gens font les uns par rapport aux autres*³⁴ ». Si Georg Simmel dit vrai, la description des processus qui consisterait à mettre à jour les interactions, ou les actions réciproques, entre les acteurs est donc au cœur d'un projet de compréhension de la société ou

³³ POPPER, Karl, *La connaissance objective*, p. 510.

³⁴ QUÉRÉ, Louis, « Sociabilité et interactions sociales », *Réseaux*, 1988, volume 6 n° 29. pp. 75-91.

des formes sociales.

Nous sommes également proche de l'ethnométhodologie et de la manière dont Harold Garfinkel, décédé récemment le 21 avril 2011, décrit les pratiques. « *Selon Garfinkel, l'unique sens que l'on peut attribuer à la pratique est le sens commun, en tant qu'il se construit de manière aléatoire dans l'action sociale et à travers l'incessant travail d'interprétation que les acteurs doivent produire dans le cours des interactions pour établir le caractère rationnel de leur activité. Ce travail d'interprétation est rendu empiriquement observable sous deux aspects de l'action sociale : les échanges (en tous les éléments constitutifs et extériorisés) et les commentaires qui les accompagnent*³⁵. » Décrire les échanges et ses éléments constitutifs dans une dynamique processuelle, tel est le projet méthodologique de cette thèse. Définir des îlots symboliques de stabilité dans le flux des pratiques et donner à voir l'enchaînement des situations concrètes dans le temps.

L'ethnométhodologie reprend en partie la méthodologie de l'école de Chicago qui a développé, dans les années 1920, une forme d'enquête empirique en milieu urbain. A travers des monographies, des enquêtes ethnographiques, l'école de Chicago s'attache en effet à des individus dans des situations concrètes.

Dans une perspective philosophique, la phénoménologie de Husserl est également un cadre théorique qui consolide cette démarche. « *L'objectif de la démarche phénoménologique (...) est d'élaborer une méthode permettant d'appréhender la signification immanente de l'action, c'est-à-dire le rapport significatif/signifiant entre l'action et ses objets, ainsi que les rapports significatifs des actions entre elles dans l'interaction*³⁶ ». »

Le principe de l'ethnométhodologie, que nous reprenons en partie, est d'essayer de comprendre l'ordre social à travers ce qu'effectuent les gens, à travers leurs pratiques, la manière dont ils coopèrent entre eux, se coordonnent, à travers la manière dont ils produisent l'intelligibilité de leurs actions. C'est à ce niveau-là qu'Harold Garfinkel propose de

³⁵ OGIEN, Albert, « Décrire ou expliquer : Notes sur une mauvaise querelle de méthodes » dans ACKERMANN, Werner ; CONEIN, Bernard ; GUIGUES, Christiane ; QUERE, Louis ; VIDAL, Daniel, *Décrire : un impératif ?*, p. 87

³⁶ FREITAG, Michel, « La quadrature du cercle » dans, dans ACKERMANN, Werner ; CONEIN, Bernard ; GUIGUES, Christiane ; QUERE, Louis ; VIDAL, Daniel, *Décrire : un impératif ?* p. 105

comprendre le maintien de l'ordre social. Nous identifions donc au moins trois sources de références théoriques dans l'ethnométhodologie : la question de l'ordre social héritée de Georg Simmel, l'observation des phénomènes héritées de Husserl et l'ancrage local des relations sociales héritée de l'école de Chicago. En somme, l'ethnométhodologie pose la nécessité de développer des observations. Il faut réussir à observer les phénomènes et à observer la manière dont les gens raisonnent et font sens dans les situations où ils se trouvent. Il s'agit de revenir à la vie concrète, à l'expérience, en essayant de ne pas l'écraser par la généralisation.

Une autre branche de l'ethnométhodologie qui est plus éloignée de notre pratique de chercheur est l'analyse de conversation qui se focalise sur les conversations, le langage, les interactions verbales. Ce sont surtout les sociolinguistes qui vont investir cette thématique pour comprendre comment les conversations s'organisent au fur et à mesure de leurs développements et comprendre les procédures et les méthodes utilisées par les personnes.

Les ethnométhodes, ce sont donc les méthodes propres aux acteurs. Ce n'est pas une méthode ethnographique ou une méthode scientifique. Ce sont les méthodes utilisées par les personnes dans leurs activités ordinaires pour organiser ces activités. Ce sont des méthodes de raisonnement pour organiser le cours des actions. En cela, Harold Garfinkel a été l'un des initiateurs, avant Bruno Latour, de la nouvelle sociologie des sciences qui consiste à suivre l'action, à suivre la pratique des chercheurs en train de se faire.

Nous nous situons donc dans cette filiation, appelée également « Workplace Studies » qui est l'étude des situations de travail dans des sites de travail où il s'agit de comprendre comment le travail s'effectue par les activités de coopération et de coordination des agents. *« L'ethnométhodologie développée par H. Garfinkel en Californie dans les années 1960 s'est tournée assez rapidement vers les activités de travail, comme en témoignent les « Ethnomethodology of Work ». Elle traite l'ordre social dans les situations ordinaires comme un accomplissement pratique et un phénomène « découvrable » et se préoccupe de comment l'action est produite de manière continûment intelligible et descriptible, par des procédures de sens commun (des « ethnométhodes ») mises en œuvre localement par les*

*participants.*³⁷ »

Un autre élément à prendre en compte lorsque l'on prétend se situer dans la filiation de l'ethnométhodologie est de considérer que l'intelligibilité que nous avons de l'ordre social repose sur toute une série d'opérations que nous faisons entre nous de façon très routinisée, sans les remettre en question. D'où le mode d'enquête, développé surtout par l'analyse de conversation, qui se base sur des enregistrements audio ou vidéo. L'idée est que pour comprendre ce qu'il se passe dans une interaction, nous ne pouvons pas nous appuyer sur ce que les gens vont pouvoir en dire une fois que l'interaction aura eu lieu. La raison en est que les opérations réalisées sont des choses auxquelles ils ne font pas attention. Il y a tout un pan de l'activité sociale et organisationnelle qui se déroule de manière infra-rationnelle. En d'autres termes, ce qui fait la substance des opérations et des accomplissements sont le fait de routines qui soutiennent l'action mais qui ne sont pas conscientes. On comprend donc pourquoi il s'agirait d'enregistrer ces opérations car ainsi, nous pourrions avoir accès, a minima, aux opérations et ainsi rendre visible ces ethnométhodes qui vont tellement de soi que les acteurs sociaux ne se rendent pas compte qu'ils les mettent en œuvre.

Nous n'avons pas opté pour l'enregistrement dans le cadre de cette thèse pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, l'enregistrement vidéo n'était tout simplement par possible car nous n'étions pas considéré comme un chercheur par les acteurs et les processus que nous voulions observer. Réalisée par observation participante, nous étions considérés comme un acteur dans le système, ce qui ne légitimait pas la présence d'une caméra.

Ensuite, l'enregistrement audio n'apparaissait pas pertinent car nous avons voulu observer en quoi la technique était une institution comme les autres. Si le langage est effectivement une institution très importante qui a des effets importants sur la structuration et le développement des situations et des processus, l'enregistrement audio évacue la question technique.

Enfin, l'observation et le recueil des données se sont déroulés sur huit ans. C'est notre

³⁷ LICOPPE, Christian, « Dans le « carré de l'activité » : perspectives internationales sur le travail et l'activité », *Sociologie du travail*, 2008, p. 287 – 302.

expérience des situations, nos observations sur le long terme, nos usages des dispositifs techniques qui forgent la matière première de cette thèse, avec évidemment une limite fondamentale. Nous sommes un acteur dans le système qui avons été soumis aux processus institutionnels d'imitation et d'imprégnation. Par définition, il y a donc tout un tas de méthodes et de routines que nous mettons en œuvre dans les situations que nous observons que nous n'avons pas conscience de mettre en œuvre puisque nous faisons partie de la même culture organisationnelle. D'où la difficulté d'ailleurs que nous avons eu à mettre à distance ce que nous voulions observer. Cette dimension renvoie une nouvelle fois à l'institution et aux processus institutionnels. *« Il n'y a pas, et il ne peut pas y avoir, une théorie de l'institution, car la théorie, c'est la theoria : le regard qui se met en face de quelque chose et l'inspecte. Nous ne pouvons pas nous mettre en face de l'institution et l'inspecter puisque les moyens pour ce faire font eux-mêmes partie de l'institution³⁸. »*

Nous avons ainsi opté pour une méthode de description des processus issue de la sphère professionnelle à laquelle nous avons ajouté des notions et des concepts travaillés dans le champ des sciences de l'information et de la communication et plus spécifiquement des communications organisationnelles : temporalité, traces, institution, technique...

Le fil directeur et l'hypothèse centrale résident donc dans l'idée qu'il faut essayer de décrire des processus.

Mead reprend aussi cette hypothèse lorsqu'il met *« l'accent sur la structure temporelle de l'action et en particulier³⁹ »* sur le caractère *« séquentiel de son accomplissement⁴⁰ »*. Notre projet est de donner à voir ces processus qui sont des actions réciproques finalisées engagés dans le temps. Les acteurs se coordonnent et coopèrent à partir d'un ensemble d'artefacts, de symboles qui ne sont pas dans la tête des gens mais dans ce que nous proposons d'appeler des institutions. Comme le note Louis Quéré, chez Mead, *« la signification n'est ni un ajout psychique ni le produit d'une opération cognitive logée dans la conscience⁴¹ »*. *« Outre qu'il a proposé d'appréhender les phénomènes sociaux d'un point de vue d'enchaînement d'actions*

³⁸ CASTORIADIS, Cornélius, *Figures du pensable*, p. 139

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ *Ibid.*

récioproques, il s'est acharné à externaliser tout ce que la tradition de la philosophie de la conscience avait localisé dans la tête des gens ou dans leur for intérieur – à commencer par le Mind, le Self et la morale – et à le ramener à des processus d'organisation sociale dans le cadre de l' « intersubjectivité pratique »⁴².

Nous nous situons aussi en filiation de William James qui écrit, dans « Essais d'empirisme radical » : « *ce qui existe réellement, ce ne sont pas les choses, mais les choses en train de se faire*⁴³ ». L'empirisme et le pragmatisme sont ainsi résolument processuels. Et d'ajouter un peu plus loin : « *Du point de vue pragmatique, une idée est donc inséparable de ses conséquences. Elle produit un effet dans la pensée sous la forme soit d'une autre idée qui s'y associe, soit d'une perception qui l'individue, soit, encore, d'une action qui la prolonge. Elle est un processus*⁴⁴ ».

Un travail empirique et pragmatique est donc un travail qui va tenter de saisir le cours des choses en train de se faire, le cours d'un processus en portant son attention sur ses conséquences, sur ce qu'il produit, ce qu'en d'autres termes nous pourrions appeler sur ses traces. L'un des points centraux à mettre en valeur ici est qu'il est très difficile voire artificielle de séparer la connaissance de l'action. La connaissance émerge de l'action qui est elle-même produite par des processus de connaissance mais qui ne se distinguent pas de l'action. En d'autres termes, il n'y a pas de lien mécanique entre intention et action, entre connaissance et action. La description des processus d'intelligence organisationnelle impliquera donc de ne pas séparer d'un côté l'action et de l'autre la connaissance que les acteurs ont de cette action. C'est dans le même mouvement que ces deux dimensions émergent et dont il faudra tenter de saisir l'intrication dans notre description⁴⁵.

⁴² *Ibid.*

⁴³ JAMES, William, *Essais d'empirisme radical*, p. 7

⁴⁴ *Ibid.*, p. 47

⁴⁵ Comme le note Albert Ogien, « à l'instar de la majorité des chercheurs en sciences sociales, les sociologues en sont venus, au milieu des années 1980, à convenir que :

1. le déterminisme — ou l'idée d'un lien mécanique ou rationnel entre intention et action — est un modèle d'explication de l'action humaine totalement insatisfaisant ;
2. le savoir que les individus possèdent au sujet du monde et de son organisation joue un rôle déterminant dans la réalisation de l'action en commun ;
3. vouloir distinguer la connaissance de l'action est une opération un peu artificielle : ces deux dimensions de notre existence sont trop intimement mêlées pour qu'on puisse imaginer une planification de l'action (reposant sur un calcul rationnel ou impliquant un traitement de l'information) qui serait clairement séparée des modalités de son exécution ou de l'anticipation de ses effets probables. » OGIEN, Albert, *Une sociologie de la connaissance ordinaire*, Séminaire Phitéco 2009, L'émergence et l'institution de normes.

La méthodologie que nous proposons pour décrire un phénomène d'intelligence organisationnelle en situation est aussi à mettre en perspective avec les travaux en ethnographie de la communication, discipline proposée par Dell Hymes au début des années soixante. L'ethnographie de la communication propose une définition de la communication qui « *serait constituée d'un faisceau multiple de canaux, de codes*⁴⁶ ». Mais cette première version de l'ethnographie de la communication ne serait qu'une « ethnographie de la parole » où la compétence communicative et les règles culturelles et sociales viendraient s'ajouter aux compétences linguistiques. De là notamment le rejet des théories de Chomsky sur le langage. Le modèle de communication de Birdwhistell viendra compléter avantageusement la première version de l'ethnographie de la communication en pointant le fait que le langage n'est qu'un « *des multiples systèmes « infra-communicationnels » qui constituent la communication*⁴⁷ ». « *Le choix du terme « infra-communicationnel » revient à Birdwhistell, qui envisage la communication comme un processus pluriel où les canaux, isolés pour des raisons heuristiques, sont considérées comme des « parties » contribuant à l'ensemble*⁴⁸ ».

Par une méthode de description des processus, nous souhaitons pointer l'ensemble de ces systèmes infra-communicationnels, ou l'ensemble de ces institutions qui participent à la construction des échanges.

Mais si nous abordons notre objet de recherche à travers le prisme de la description, nous ne pouvons pas faire l'impasse sur les problèmes épistémologiques qu'une telle posture implique. Dans un premier temps, nous tenterons donc de pointer les limites de la description des processus. Puisque nous entendons réutiliser cette méthode pour décrire les pratiques collaboratives, il nous faut montrer les problèmes liés à la description.

Les limites de la description

La première difficulté et la première critique à l'encontre des descriptions porte sur la relation

⁴⁶ WINKIN, Yves, *La nouvelle communication*, p. 85

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ *Ibid*, p. 257.

entre description et réalité sociale. Selon de nombreux auteurs, la réalité observée est une construction de l'observateur. Les acteurs « *produisent toujours déjà leurs actions observables*⁴⁹ ». C'est ce que disent dans leurs termes :

- Georges Berkeley et l'impossibilité de séparer l'objet de la perception que nous en avons;
- Vico et l'argument de non séparabilité;
- Emmanuel Kant et la distinction entre noumène et phénomène;
- Karl Popper se situe dans la même perspective avec l'argument selon lequel toute hypothèse sera toujours vérifiée par des éléments que nous pourrions trouver dans la réalité que nous prétendons observer mais que nous construisons en fait par nos pratiques et nos observations. Il s'agit là de l'idée selon laquelle toute hypothèse contient déjà les éléments de preuve, mais également ses éléments de réfutation.

Ces auteurs attirent notre attention sur les questions et les problèmes liés à la description et à leur capacité à rendre compte d'une réalité.

Pour aller plus loin sur la question des limites de la description, revenons sur quelques éléments épistémologiques qui permettent d'éclairer notre problématique.

Positivismes et description

D'un point de vue épistémologique, la description renvoie immédiatement au positivisme. « *S'il faut inscrire cette famille épistémologique dans sa lignée, désignons-la sous le label du « cartésiano positivisme », puisqu'elle s'inspire explicitement de ce manifeste épistémologique qu'est le Discours de la méthode de R. Descartes (1637)*⁵⁰ ». L'épistémologie positiviste repose en effet sur l'idée cartésienne selon laquelle nous serions tous spontanément réalistes et empiristes au sens où le cartésianisme aurait fini par devenir un paradigme de masse. Nous

⁴⁹ WIDMER, Jean, « Que faire des descriptions sociales. Catégories et relations sociales », *Décrire, un impératif ?*, p. 44

⁵⁰ LE MOIGNE, Jean-Louis, *Les épistémologies constructivistes*, p. 9

sommes réalistes car nous pensons qu'il y a une réalité objective indépendante de nous, là, quelque part, et nous sommes rationnels dans la mesure où nous pensons qu'il y a une possibilité de rendre compte de cette réalité selon un ordre de pensée rationnelle. De plus, nous pensons que cela peut se faire par l'expérience. Selon le préjugé positiviste, « *la réalité est ce qui se tient à l'extérieur du sujet de la connaissance et qui lui est donné par l'expérience*⁵¹. » Ainsi, le cartésianisme se fonde sur trois convictions au fondement de la description.

D'abord, nous pensons qu'il y a une réalité objective qui est extérieure à nous. « *La connaissance que constitue progressivement la science est la connaissance de la Réalité, une réalité postulée indépendante des observateurs qui la décrivent*⁵² ». Il est alors possible de coder les activités. Pour cela, il suffit de se poster derrière chaque travailleur, ou devant LA Réalité, et de recueillir ce que nous voyons ou ce que nous mesurons. Mais quand il s'agit de définir ce que nous entendons par « monde extérieur », c'est très compliqué car si le monde existe indépendamment de nous, il faudrait démontrer qu'il existe quelque chose indépendamment de notre capacité à le qualifier, indépendamment de notre perception individuelle et collective. Dans quelle mesure l'observateur n'est-il pas impliqué dans ce qu'il recueille ? Dans quelle mesure l'observateur ne construit-il pas les informations ? En décrivant des processus organisationnels, poserions-nous l'hypothèse qu'ils existent indépendamment de nous ? Comme le note Louis Quéré, « *le projet qu'a toute science sociale positiviste de procéder à une description absolue du monde social d'un point de vue d'observateur neutre et impartial – c'est-à-dire à une description des propriétés qu'il a indépendamment d'un langage, d'une culture et d'une expérience de sujets – est voué à l'impasse, même s'il réussit à traiter la dimension subjective en termes de faits bruts de la réalité objective (par quantification des opinions, des croyances, des attitudes par exemple). Car il ne peut inclure dans son champ d'objectivité la structuration a priori de son objet par un langage, par des médiations symboliques ou par des structures de l'expérience; il est obligé de faire sienne cette structuration, de recourir aux ressources d'intelligibilité et de description qu'elle fournit, pour rendre compte des phénomènes; il l'utilise comme ressource*

⁵¹ FREITAG, Michel, « La quadrature du cercle », dans QUÉRÉ, Louis (dir.), *Décrire : Un impératif?* Tome 1, p. 105

⁵² LE MOIGNE, Jean-Louis, *op. cit.*

*au lieu de la constituer en thème*⁵³ ». D'où l'importance des institutions et des mémoires dans notre tentative de construction d'une méthode de description. Comme le monde social est déjà là avant que nous le décrivions, ce qui forme la possibilité de la description nous semble utile et pertinent.

La posture positiviste pense également qu'il est possible de penser le monde rationnellement, c'est-à-dire que nous considérons que le monde extérieur a un ordre. Dans une épistémologie positiviste, nous considérons que cette réalité, que nous décrivons, est organisée selon un ordre rationnel, c'est-à-dire qu'elle peut être exprimée par une démarche rationnelle, par des arguments articulés entre eux selon un raisonnement logique. Nous pensons donc qu'entre cette organisation rationnelle du monde et notre pensée, il y a une relation de coïncidence. Descartes appelle cela Dieu. Notre esprit serait structuré de telle façon qu'il refléterait la structure du monde. L'ordre de notre esprit serait le même que l'ordre du monde. C'est avéré par le fait qu'il y aurait des langages qui seraient adéquats à décrire les phénomènes et qui permettent de les prévoir, comme avec les mathématiques. Elles permettent de décrire le monde et d'avoir une certaine prévisibilité sur lui, ce qui démontre que l'ordre du monde et l'ordre de notre esprit sont structurés selon les mêmes principes. Il est alors possible de construire des dispositifs tayloriens-fordiens rationnels dans lesquels les actions sont totalement prévues. La décomposition du mouvement en éléments élémentaires permet de les contrôler rationnellement de manière à obtenir une efficacité globale au terme du processus. Dans cette conception, le bureau des méthodes est tout à fait légitime pour proposer les bonnes pratiques et les meilleures manières de travailler aux exécutants. Les descriptions processuelles peuvent également relever de cette conception en posant qu'elles sont capables de rendre compte de cette réalité selon un ordre de pensée rationnelle, selon un raisonnement logique.

Enfin, dans une épistémologie positiviste, nous pensons que la connaissance du monde peut se faire par l'expérience. La notion de bonnes pratiques est articulée à cette hypothèse. C'est en allant voir comment cela se passe ailleurs, c'est par la confrontation des expériences qu'il nous serait possible de bâtir des vérités, des modèles de la norme, des modèles

⁵³ QUERE, Louis, « Présentation du thème », dans QUÉRÉ, Louis (dir.) *Décrire : Un impératif?* Tome 1, p. 5

organisationnels efficaces. Ce serait par l'expérience et la confrontation à la réalité qu'il nous serait possible d'acquérir des compétences et d'apprendre quelque chose d'enfin « vrai », « concret ».

Pour résumer la perspective cartésienne, nous pensons donc que nous sommes rationnels et que nous sommes assez intelligents pour rendre compte de l'ordre du monde. Nous faisons l'hypothèse qu'il y a un ordre du monde qui est rationnel, que nous pouvons percevoir, et nous faisons une troisième hypothèse qui est de considérer qu'une expérience limitée va nous permettre de tirer une loi à caractère général.

Derrière René Descartes, le développement de l'épistémologie va réfléchir sur les processus de construction des théories scientifiques autour d'une reprise des hypothèses cartésiennes. Nous les retrouverons chez Newton par exemple et derrière lui, dans toute une partie des conceptions scientifiques du XIX^{ème} siècle que des scientifiques et épistémologues appellent désormais l'idéologie scientiste. Ainsi, Newton considère que la démarche scientifique est pour l'essentiel la suivante :

1. L'expérience, c'est-à-dire l'observation des faits,
2. L'analyse,
3. Les hypothèses,
4. L'expérimentation,
5. La vérification effectuée par observation,
6. L'enrichissement de la théorie va permettre de relancer le processus par de nouvelles observations.

Dans cette perspective, les théories scientifiques s'élaborent progressivement par ce processus. Une théorie serait un gros bloc de connaissances qui se seraient accumulées. L'hypothèse générale est que, par ce processus, les sciences vont finir par connaître l'essentiel. En somme, il serait possible d'atteindre la vérité. Claude Bernard, médecin au XIX^{ème} siècle, s'appuiera sur cette conception de la science et va élaborer la médecine comme une science

expérimentale dont l'essentiel du fondement repose effectivement sur l'observation, l'analyse, les hypothèses, la vérification par expérimentation, ce qui débouche sur une théorie plus précise. C'est ce qui définit une science expérimentale, une science empirique fondée sur l'expérience.

Cette méthode « empirique » a fait florès dans les démarches de description du taylorisme. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle elle a été appelée Organisation Scientifique du Travail (OST). Décrire de manière rationnelle et empirique les différentes opérations à réaliser serait une démarche scientifique. Le principe majeur du taylorisme réside en effet dans la séparation de la réflexion et de l'exécution par la parcellisation des tâches associées à un geste élémentaire. Cette posture est très proche du paradigme positiviste qui est aussi une pensée de la séparation qui postule qu'il y a un sujet séparé des objets, le premier ayant la capacité de penser le second de manière rationnelle. En somme, le monde a un ordre et il peut être pensé de manière rationnelle afin de trouver le « one best way », la bonne pratique, la bonne organisation, la théorie vraie. L'une des caractéristiques de l'épistémologie positiviste est en effet d'être tendue vers la recherche de la vérité, de la théorie vraie. La démarche scientifique tient alors dans le processus suivant : l'observation des faits, permet de développer une analyse, qui permet de construire des hypothèses lesquelles doivent être expérimentées, afin de les vérifier, ce qui viendra enrichir la théorie. Nous sommes ici dans une démarche de la vérification. Dans quelle mesure cette démarche descriptive peut-elle être reprise dans le contexte de cette thèse qui se donne pour objet la description des pratiques sur plateformes collaboratives et des logiques processuelles associées dans le contexte d'un office public de l'habitat ?

Étudions de plus près les critiques qui peuvent être retenues à l'encontre de cette méthode.

Les critiques à l'encontre de l'épistémologie positiviste

George Berkeley fera une première objection à René Descartes en posant qu'il est impossible de séparer l'objet de la perception que nous en avons. Quelles sont en effet les conditions pour percevoir, interroge-t-il ? Il faut d'abord de la lumière. Il faut ensuite une rétine, c'est-à-dire un dispositif biophysique structuré de telle façon qu'il soit sensible à la lumière. Et il faut

enfin un objet ou un dispositif à réfléchir la lumière. Ainsi, ce que nous appelons la perception d'un objet, c'est le fait que la lumière vienne frapper un élément qui retourne vers la rétine. Cette dernière réagit car certaines longueurs d'onde qui touchent l'objet sont absorbées tandis que les autres sont réfléchies. Ce qui fait que nous percevons les objets est le fait que certaines de nos cellules sont sensibles à des stimulations lumineuses qui font réagir notre rétine de manière très variée car en réalité nous percevons une multitude de formes. D'où l'hypothèse de George Berkeley : ce que nous appelons la réalité implique à la fois le sujet et l'objet de façon indissociable. Il ira même plus loin en posant qu'il est impossible de démontrer que l'objet est toujours là s'il n'y a aucun sujet pour le percevoir. Cela ne veut pas dire que l'objet n'est pas là mais qu'il est impossible de le démontrer. Dans cette perspective, l'observateur et l'observé ne font plus qu'un.

Une conception que nous retrouvons d'ailleurs dans la notion de feed-back. Dans une logique positiviste, le feed-back est l'information qui fait retour selon la théorie mathématique de la communication de Shannon et Weaver, exportée dans le champ social. Mais dans une logique constructiviste, les feedbacks sont les éléments qu'une personne anticipe par rapport aux états futurs de son environnement. Le feed-back n'est pas donné comme un retour d'information mécanique, il est construit par l'acteur en fonction de ce qu'il sélectionne, de ce qu'il perçoit comme pertinent dans le contexte qui est le sien afin d'agir sur celui-ci dans une logique d'anticipation.

La première limite de la description est donc le dispositif d'observation qu'il s'agit évidemment d'explicitier en tentant de montrer en quoi il construit ce qu'il observe puisque s'il n'était pas là pour observer, cette réalité n'émergerait pas comme réalité cognitive, comme réalité de connaissance.

Un autre élément de la critique du positivisme et qui peut donc nous aider dans la construction de notre description est à prendre chez Giambattista Vico. Ce dernier va en effet produire une critique de la dualité chère aux hypothèses de René Descartes. Giambattista Vico va en quelque sorte radicaliser la posture de George Berkeley en considérant non seulement que nous ne pouvons pas démontrer qu'il y a une dualité mais que surtout cela ne sert à rien. Selon

lui, le dualisme est une pure construction intellectuelle. Il n'y a que ce qui apparaît et c'est dans ce mouvement que se donne à la fois le sujet et l'objet. Ce sujet et cet objet se donnant dans le disegno, le dessin, le projet humain, la pratique, qui font surgir à la fois et dans le même mouvement les sujets, les objets et le monde dans ce projet. C'est l'idée selon laquelle c'est à travers les projets humains que l'humanité fait surgir des mondes qui sont des mondes pour elle. Avant ces projets, il n'y a rien.

L'idée que la réalité se dévoilerait dans le projet est pour nous très intéressante. Ce point de vue implique en effet de considérer que la réalité est toujours en mouvement, toujours en processus puisqu'elle émerge par nos pratiques qui nécessairement la font évoluer. Nos pratiques révèlent la réalité en la modifiant. Nous rejoignons là les hypothèses de Cornélius Castoriadis, évoquées en introduction, selon lesquelles c'est dans le même mouvement que nous prenons les institutions et que nous les faisons évoluer. Dans cette perspective, réaliser une description pourrait alors se construire autour de l'idée que ce sont les pratiques, les artefacts dans les projets qu'il nous faut tenter de décrire. Non pas une réalité stagnante mais une réalité finalisée et processuelle, en action ou en actants.

Une autre grande critique concernant l'observation des faits peut être formulée à travers les thèses développées par Emmanuel Kant. Selon le philosophe allemand, les faits sont construits. Il n'existe pas de faits bruts. Ce que nous appelons un fait est toujours une construction dans laquelle Emmanuel Kant cherche un compromis entre ce qu'il appelle la chose en soi et la chose pour nous, ce qu'il appelle le noumène et le phénomène. Selon lui, il existe de l'a priori qui structure l'expérience. Ce que nous observons sont donc des phénomènes car nous ne pouvons pas éliminer les éléments a priori qui précèdent l'expérience et qui la structurent. Ces éléments a priori sont les concepts purs de l'entendement et les catégories de la sensibilité. Il y a des chaînes cognitives qui structurent notre rapport au monde. Ces chaînes cognitives sont l'espace et le temps pour ce qui est des catégories de la sensibilité, ce qui signifie que nous ne pouvons percevoir hors l'espace et hors le temps. Les structures de l'espace et du temps sont des formes a priori à travers lesquelles nous structurons les données. Emmanuel Kant pointerait que nous structurons également les faits à travers des concepts que nous n'avons pas choisis qui structurent notre esprit et dont il pense qu'ils sont

universels : la cause précède les faits, les principes de non contradiction, les principes logiques, les principes d'identité... Donc, lorsqu'Emmanuel Kant dit que la connaissance porte sur les phénomènes et non sur les noumènes dont il considère qu'ils sont totalement impossibles à percevoir et à observer, cela revient à dire que l'essence même du réel, nous ne la percevons pas et nous ne raisonnons que sur les phénomènes. Ceci est un point de vue dans lequel tout le pragmatisme va s'engouffrer car si nous ne pouvons pas percevoir le fond de la réalité, à quoi cela sert-il ? Si nous ne travaillons que sur des phénomènes, à quoi cela sert-il ? Nous pourrions faire l'hypothèse qu'il y a quelque chose qui résiste, qui nous a précédé. Mais il y a une catégorie que le philosophe allemand ne prend pas en compte, c'est la catégorie de pratique sociale. Karl Marx et Ludwig Wittgenstein considèrent notamment que ce que nous appelons la réalité est atteignable par la pratique. L'idée, finalement, est de dire que ce que nous appelons la réalité est ce qui est donnée à travers l'action, à travers les projets. C'est l'idée du pragmatisme selon laquelle c'est le contexte qui forge le sens. Nous retrouvons ici Giambattista Vico. N'y aurait-il donc de description possible qu'empirique et, ou pragmatique ? Empirique, c'est-à-dire qu'il faut prendre en compte le contexte, et pragmatique au sens où c'est le contexte qui produit le sens dans une perspective relativiste.

Mais d'autres arguments peuvent venir nous aider. Si l'observation des faits, dans l'argumentation cartésienne, a connu plusieurs coups de boutoir dont il nous faut tenir compte, la notion d'analyse telle qu'elle est également avancée dans une posture cartésienne a été largement remise en cause.

La critique de la notion d'analyse va être faite à partir de l'émergence de l'idée de complexité au XIX^{ème} siècle. Chez René Descartes, l'analyse se résume dans l'idée que tout phénomène peut être compris dès lors que nous mettons en évidence les éléments simples qui le composent. Adam Smith, Frédéric Taylor et Henri Ford mettront effectivement en évidence les éléments simples qui composent le processus de production. Un phénomène est une somme d'éléments qui, articulés entre eux, permettent de comprendre les phénomènes. Edgar Morin dira qu'il s'agit de la notion de complication et non pas de la notion de complexité. Derrière l'hypothèse cartésienne, il y aura l'obsession de rechercher les éléments fondamentaux qui permettent de comprendre le monde. Ainsi, en 1900, lors de l'exposition

universelle à Paris, le point de vue qui domine chez les scientifiques est que la science a quasiment tout expliqué. Nous sommes arrivés aux fondamentaux et il ne reste plus qu'à en découler un certain nombre de conclusions de tout cela. Nous avons découvert l'atome, c'est-à-dire l'élément fondamental qui, par l'analyse, est censé rendre compte de la structure de la matière. Nous avons également découvert la cellule. Or, cinq ans plus tard, en 1905, Albert Einstein publie la relativité restreinte et la relativité générale en 1915. En une dizaine d'années, c'est la totalité de la façon de penser le monde qui est bouleversée. La critique de l'analyse porte donc sur le point suivant : elle ne rend pas forcément compte des interactions et si nous la mettons en avant de façon non critique, nous passons à côté de l'hypothèse de la complexité, c'est-à-dire de considérer qu'un système d'interactions est toujours plus complexe que la somme des éléments qui le composent. La notion de système, c'est la notion de complexité qui signifie a minima que l'analyse ne peut pas rendre compte de la totalité des processus et des phénomènes. Dont acte ! La grille de lecture du monde organisationnel que nous proposons n'est qu'une infime partie d'un monde plus global que nous ne pouvons pas percevoir dans sa totalité.

Après la critique de l'analyse, voyons les critiques qui pèsent sur la question des hypothèses. Ces critiques découlent de celles qui ont été formulées sur l'observation. Dès lors que les faits sont construits par l'observation, un doute plane sur la question des hypothèses. L'argument de Friedrich Frege est ici intéressant à rappeler. Ce philosophe allemand fait en effet le pari qu'il est possible de donner un fondement logique aux mathématiques. Il pose la question suivante : Si les mathématiques sont un langage, alors comment garantir que ce langage soit suffisamment consistant, non contradictoire, suffisamment harmonieux logiquement pour que nous puissions lui faire confiance en tant que langage visant à décrire les phénomènes ? Avant, nous pensions que c'était harmonieux parce que nous pensions que ce n'était pas un langage, que c'était une science divine. Un argument est alors venu torpiller un peu plus l'hypothèse d'une réalité extérieure et bien organisée en relation avec ce que nous pensons. Au XIX^{ème} siècle, la géométrie euclidienne semblait une bonne candidate pour décrire le monde tel qu'il est, en trois dimensions. Cela permettait, et permet encore, de faire des prévisions tout à fait acceptables. Il y avait une bonne prévisibilité de la géométrie sauf un petit problème qui

persistait. C'est que tous les axiomes⁵⁴ de la géométrie euclidienne n'étaient pas démontrés. Par exemple, l'axiome selon lequel par un point situé en dehors d'une droite, nous pouvons passer une droite parallèle à la première et une seule. Nous avons démontré assez vite que nous pouvions passer une droite parallèle à la première. Le problème, c'est que nous n'avions pas réussi à démontrer que nous ne pouvions en passer qu'une seule. Au moment de la Révolution française et de la création de Polytechnique, il y a une poussée de la gloire des mathématiques et nous avons voulu régler ces petits détails qui n'avaient pas été démontrés. Le problème est que nous n'arrivions pas à le démontrer de façon directe. Deux mathématiciens, Riemann et Lobatchevski, se sont alors décidés à partir sur des hypothèses inverses partant du principe qu'ils arriveront sur des contradictions tellement flagrantes que cela démontrera que l'hypothèse d'Euclide était bonne. L'un est parti de l'hypothèse que nous ne pouvions passer aucune droite parallèle (Riemann), et l'autre est parti sur l'hypothèse que nous pouvions passer une infinité de droites parallèles (Lobatchevski). Le bouleversement énorme a été que ces deux géométries ont débouché sur deux systèmes tout aussi consistants que la géométrie euclidienne. Donc, la géométrie euclidienne n'est qu'un cas particulier de toutes les géométries possibles. C'est donc un langage qui rend compte de processus mais ce n'est pas le seul et il n'y a pas de raison de considérer que la géométrie euclidienne reflète le monde de façon absolu.

Cette conclusion a jeté un trouble considérable qui a été radicalisé lorsqu'Albert Einstein a expliqué que la géométrie euclidienne ne lui avait été d'aucun secours et que ce qui lui avait été essentiel pour élaborer sa conception de l'univers, c'était une géométrie non euclidienne où la question de la temporalité par exemple n'avait pas le même sens mécanique et stable qu'elle pouvait avoir avec Euclide. Il est également parti de l'hypothèse selon laquelle le chemin le plus court entre deux points est la courbe et non la droite. Donc, l'hypothèse selon laquelle l'espace tel que nous l'observons n'est qu'un cas particulier d'un espace total, global, beaucoup plus complexe, est une hypothèse tout à fait valide. Cela renforce l'idée selon laquelle les hypothèses ne sont pas des reflets passifs mais des constructions actives.

⁵⁴ Un axiome est une hypothèse qui n'est pas démontrée mais qui est posée car elle est nécessaire pour la construction du système.

La critique des tests expérimentaux dans une démarche positiviste creuse le même sillon et sera faite essentiellement par Karl Popper à partir de cette idée selon laquelle les hypothèses sont des constructions. Selon cet épistémologue, les hypothèses seront toujours vérifiées par les tests expérimentaux car une hypothèse est une grille de construction du monde. C'est une façon de structurer la réalité, de faire surgir la réalité et évidemment, l'hypothèse construisant la réalité qui doit la vérifier, la réalité vérifiera toujours l'hypothèse. D'où une conclusion de Karl Popper : toute hypothèse sera toujours vérifiée par des éléments que nous pourrions trouver dans la réalité que nous prétendons observer et que nous construisons en fait par notre observation et nos pratiques. Donc, la vérification n'a aucune valeur. C'est tout le débat sur les grilles dans les descriptions processuelles. Une grille sera toujours vérifiée et donc, toute modélisation processuelle, si nous cherchons à vérifier si elle correspond aux flux et aux pratiques, sera toujours vérifiée puisqu'elle construit la réalité à vérifier. Il y a donc un certain relativisme qui s'installe puisque si nous construisons les faits et si nous construisons les hypothèses et donc les théories, alors nos hypothèses, nos théories, nos référentiels, nos grilles sont désespérément limités.

Karl Popper tentera tout de même de trouver un fondement logique à ce que sont les énoncés scientifiques à travers son débat avec le Cercle de Vienne. Ce dernier fait une distinction entre deux types d'énoncés. Un énoncé est une phrase qui vise à dire quelque chose, à faire sens. Sous cet aspect, il y a deux types d'énoncés : ceux qui font sens et ceux qui ne font pas sens. Le Cercle de Vienne propose de faire la distinction suivante : font sens les énoncés dont nous pouvons dire qu'ils sont vrais ou faux. Sont dénués de sens les énoncés dont nous ne pouvons pas dire qu'ils sont vrais ou faux, c'est-à-dire les énoncés métaphysiques, comme le fait d'affirmer que Dieu existe ou n'existe pas, que les extra-terrestres existent ou n'existent pas. Ce sont des énoncés dont nous ne pouvons pas dire s'ils sont vrais ou faux.

Mais quelles sont les conditions qui permettent de dire qu'un énoncé est vrai ou faux ? Il existerait deux grands types de catégories de vérité : la vérité formelle et la vérité matérielle. Dans la perspective de la vérité formelle, un énoncé est vrai ou faux s'il se situe dans un raisonnement consistant, c'est-à-dire dont la structure logique est cohérente, est vrai formellement. « Socrate est un homme, or tous les hommes sont mortels, donc Socrate est

mortel », est une vérité formelle. Nous pouvons dire que c'est formellement vrai quel que soit le contenu de vérité matérielle. La vérité matérielle est quant à elle un énoncé vérifiable. C'est contre cela que Karl Popper va développer sa critique de la vérification et il propose un autre critère de tests des théories, informations, énoncés... c'est la réfutation ou falsifiable en anglais, à la fois réfutable logiquement et réfutable quant à l'adéquation à rendre compte des processus. Dire qu'un énoncé est scientifique ou susceptible d'avoir une consistance dès lors qu'il est réfutable, c'est dire que la réfutabilité est un des éléments de la construction du savoir. Un énoncé est scientifique dès lors qu'il intègre les conditions dans lesquelles il serait invalidé. C'est la question des limites, c'est-à-dire la capacité à penser et à expliciter ce qui invaliderait l'argument ou l'hypothèse. Il s'agit de se poser la question suivante : dans quelle circonstance, dans quelle situation cette hypothèse serait-elle invalidée ?

Comme le résume Jean Widmer, « *Le différend porte donc sur les relations entre description sociale et réalité sociale, et sur les relations entre les éléments de la réalité sociale. Toute tentative de critique ou de conciliation qui ne tient pas compte de cette différence fondamentale serait erronée*⁵⁵ ».

Alors, si la vérité et la réalité n'existent pas en soi, ne faut-il pas adopter une posture d'empirisme méthodologique contrôlée ou de pragmatisme ?

Empirisme ou pragmatisme ?

L'empirisme met l'accent sur l'importance du contexte dans la construction de l'action, là où le pragmatisme met en avant la co-construction des contextes dans une logique systémique telle que l'observateur n'est pas séparable de l'observé, où le sujet et l'objet émergent dans le même mouvement. L'évolution de l'épistémologie et la prise en compte de ses avancées ont ainsi réorientées les recherches en sciences sociales vers « *un tournant pragmatique (...), à tout le moins comme une réorientation importante des recherches vers l'analyse des logiques*

⁵⁵ WIDMER, Jean, « Que faire des descriptions sociales, Catégories et relations sociales », dans ACKERMANN, Werner ; CONEIN, Bernard ; GUIGUES, Christiane ; QUERE, Louis ; VIDAL, Daniel, *Décrire : un impératif ?* p. 44

*d'action et des pratiques sociales en situation*⁵⁶ ». Ce décentrage du positivisme au pragmatisme marque le mouvement des grands modèles transcendants de la vérité vers des démarches qui prennent en compte les contextes d'action et qui accompagnent la chute du modèle taylorien-fordien comme norme organisationnelle. Ce qui se joue désormais, c'est de trouver des modalités d'existence et de performance qui prennent en compte la complexité des situations et des processus, en situation. Comme le note Christian Le Moëne, « *Ce tournant vers les microsociologies a accompagné la crise des "modèles" d'organisation appelés "tayloriens-fordistes". Il a répondu à une intense demande managériale d'analyse des situations professionnelles : modalités implicites ou explicites de coordination, "traçabilité" et description normalisée des processus, logiques d'usages et d'innovations, capitalisation des savoirs et des connaissances tacites, analyse des langages au travail*⁵⁷... »

Avec le passage du positivisme au pragmatisme ou à l'empirisme, nous serions donc passés du « modèle de la règle » à la « condition procédurale », comme le note Jean de Munck⁵⁸, ou de la « rationalité substantive » à la « rationalité procédurale », comme le souligne Herbert Simon. Yves-Frédéric Livian souligne quant à lui que « *le modèle de la rationalité pure l'a emporté jusqu'à une date récente. On a longtemps vu les processus à l'œuvre dans les organisations comme mettant en jeu un raisonnement déductif et analytique (ce que H. Simon appelle la « rationalité substantive »). C'est l'agent économique de la théorie néoclassique qui est capable de calcul d'optimisation. Les décisions prises consisteront, après étude des alternatives possibles, à adopter le cours de l'action le plus favorable, ou le plus conforme aux objectifs fixés. Cette vision de la décision partageait le mythe rationnel de la bureaucratie. Quand les situations sont plus incertaines, le raisonnement doit faire des allers et retours entre intentions et perceptions (ce que H. Simon appelle « la rationalité procédurale »). L'agent devra recourir à des « astuces », à des raccourcis, qui correspondent à l'insuffisance de son information et au manque de clarté de ses objectifs*⁵⁹ ». Rationalité substantive et procédurale nous aident à penser ce qui se joue lorsque nous passons du positivisme au pragmatisme comme méthodologie de description de la réalité sociale.

⁵⁶ LE MOENNE, Christian, « Questions et hypothèses sur les approches constructivistes et les recherches en communications organisationnelles », dans MUCHIELLI, Alex (dir.), *La place du constructivisme pour l'étude des communications*.

⁵⁷ *Ibid.*

⁵⁸ DE MUNCK, Jean, *op. cit.*

⁵⁹ LIVIAN, Yves-Frédéric, *Organisation, théories et pratiques*.

Si l'empirisme renvoie à la nécessité de prendre en compte le contexte, le pragmatisme va plus loin en posant que l'observateur n'est pas séparable de son objet. Dans cette perspective, « *le registre de la connaissance ne peut pas être séparé du registre de l'action. C'est dans le même mouvement que se donnent, dans l'action orientée vers un but, à la fois l'idéal et le matériel, l'ensemble constituant de manière inséparable ce que nous appelons le "réel"* »⁶⁰. Pour cette raison, il ne peut y avoir un bureau des méthodes qui pensent les logiques d'action sans y participer. C'est bien celui qui mène l'action qui peut informer le réel ou tester ses hypothèses qui fonctionnent ou ne fonctionnent pas. Nous ne nions pas l'existence du réel dans un constructivisme naïf. Il ne s'agit pas de prétendre que le chercheur ou l'acteur vont informer totalement le monde par leurs concepts. Mais alors que les situations sont fermées dans une épistémologie positiviste qui sépare l'acteur de l'action et qui conçoit qu'il est possible de penser l'action en dehors de la situation, dans une méthodologie pragmatique, les situations sont ouvertes. « *Le constructivisme radical ne nie pas, comme l'idéalisme subjectif, l'existence du réel, et définit celui-ci comme ce qui est donné dans le processus de construction du monde. La réalité est ce qui teste nos énoncés, hypothèses, et projets par leur confrontation à l'action* »⁶¹. Dans cette perspective, une posture positiviste peut-être tout à fait pertinente si elle réussit dans le contexte où elle est développée. Ainsi, nous rejoignons Vico pour qui « *le monde vécu – le monde social mais également ce que nous appelons la nature – objet de nos actions et de connaissances, est un artefact, un produit de l'« art », résultat des projets humains* »⁶².

Ce que nous souhaitons donc adopter est une méthode de description de la réalité sociale qui non seulement prend en compte les contextes et leurs perpétuelles évolutions dans une logique processuelle et pragmatique, mais aussi une méthode qui teste ses énoncés, sélectionnés ou non par l'environnement.

L'énoncé principal à tester serait ainsi le suivant : les descriptions processuelles sont des dispositifs d'aide à la réflexion pour construire des espace-temps structurés par les interactions

⁶⁰ LE MOENNE, Christian, *op. cit.*

⁶¹ *Ibid.*

⁶² *Ibid.*

d'un ensemble d'actant dont les plateformes collaboratives. En d'autres termes, les descriptions processuelles, les plateformes collaboratives et l'ensemble des outils sont des dispositifs de coordination de l'action qu'il s'agit de connecter pour accompagner notamment les évolutions en cours dans le domaine de la construction immobilière soumis à un ensemble de nouvelles normes professionnelles issues du Grenelle de l'Environnement mais aussi du code des marchés publics dont les acteurs ne cessent de se plaindre de sa perpétuelle transformation.

Pour bien mettre en perspective notre hypothèse et cette méthodologie de recherche, nous souhaitons ici poser quelques relations entre les dispositifs méthodologiques possibles et notre objet de recherche.

Description processuelle dans une épistémologie positiviste

Comment les descriptions processuelles se développent-elles dans une méthodologie positiviste ? C'est à cette question qui nous semble centrale d'un point de vue méthodologique que nous voudrions répondre ici.

Dans une épistémologie positiviste, que s'agit-il de faire avec les descriptions processuelles des entreprises si ce n'est articuler des actions en fonction d'une finalité construite en posant l'hypothèse que les actions menées par les acteurs sont rationnelles ? La prise de conscience de l'importance des facteurs organisationnels et des logiques processuelles dans la gestion des entreprises a entraîné une rationalisation de ses processus qui prend la forme de description mettant à plat les logiques d'action en fonction de leurs buts. Ces descriptions processuelles analysent l'organisation sous l'angle des flux d'informations qui traversent et qui structurent l'ensemble de l'entreprise. Cette analyse rationalise la majeure partie des activités qui ne l'étaient pas. L'ensemble des façons de faire sont décrites, documentées, normalisées, codifiées, en un mot, rationalisées. A chaque activité correspond un livrable jouant le rôle d'un signal qui déclenche l'activité suivante, de manière assez proche de ce que Taylor a réalisé en proposant un langage rationnel de description du mouvement avec une équivalence

en temps élémentaire. « *La cheville ouvrière de la rationalisation de Taylor est la décomposition de l'activité en tâches élémentaires dont les temps d'exécution sont connus et réglementés*⁶³ ».

L'un des problèmes, avec cette démarche, est que les acteurs considèrent que le monde existe indépendamment de leur capacité à le qualifier. En partant de cette posture de séparation entre l'observateur et l'observé, les acteurs ont tendance à penser les descriptions processuelles comme des procédures, comme des modèles de la norme. Les acteurs pensent en effet avoir attrapé le réel dans les mailles de leur description. A partir de là, ils seraient alors légitimes pour désigner ce que sont les bonnes pratiques en situation, puisqu'ils ont réussi à décrire la situation telle qu'elle est « réellement ». Les pratiques qui ont été relevées ou révélées dans une situation de travail pourraient alors se répliquer dans les autres situations similaires qui adviendront. C'est typiquement une réflexion normative et positiviste où l'on prétend construire une bonne manière de faire à partir d'une somme limitée d'observations. Dans ces conditions, nous sommes en position d'exiger que les pratiques qui surviendront par la suite soient conformes et identiques à ce que nous aurons observés. Mais nous retombons ici dans les travers des logiques tayloriennes : séparation entre exécution et réflexion, contournement de la norme, standardisation poussée à l'extrême, organisation très peu flexible car très peu de capacité d'autonomie, etc. En pensant que le monde est rationnel et qu'il est possible d'en rendre compte rationnellement, nous passons à côté de l'hypothèse de la complexité selon laquelle un système n'est pas un ensemble d'éléments. Un système est un ensemble d'interactions entre des formes techniques, des formes sociales, des formes sémiotiques, des formes médiatiques, etc. Nous ne sommes donc pas assez intelligents, ni individuellement, ni collectivement, pour penser ce monde de manière rationnelle. Nous ne pouvons que le signifier sans prétendre à la vérité transcendantale.

Compte tenu de ce préalable, comment l'agencement des outils, des traces, des acteurs, en somme des actants se développe-t-il ?

⁶³ CRAIPEAU, Sylvie, *L'entreprise commutante : Travailler ensemble séparément*, p. 43.

Dans une épistémologie positiviste, l'agencement des actants sera également pensé en amont, par un bureau des méthodes, qui élaborera les meilleures organisations possibles. Radicalisée, cette posture ferme les logiques d'action en ne donnant la possibilité d'effectuer que les actions qui ont été déterminées dans la machine. Ici, aucune forme organisationnelle ne peut émerger en fonction du contexte dans lequel elle est amenée à se développer. L'autonomie y est donc inexistante, comme nous pouvons le constater dans le cadre de certains progiciels de gestion intégrée par exemple.

Ce type d'organisation est intéressant à mettre en relation avec la notion de compétence. Comment parler de compétences dans un univers pensé de manière rationnelle, posée, normalisée ? Car si la compétence se caractérise par la bonne initiative en situation et par la responsabilité de cette initiative, alors nous ne pouvons pas être compétents si nous n'avons pas la possibilité de prendre une initiative. Selon nous, les logiques de la compétence ne peuvent pas se développer dans des épistémologies positivistes. Nous pourrions donc nous demander à quoi servent les descriptions processuelles dans ces contextes-là ? Une hypothèse de travail est de partir de l'idée qu'elles servent à construire des politiques générales des écritures et des traces, mais une politique générale d'aide à la conceptualisation qui pensera les traces en amont, avant qu'elles ne surviennent.

Descriptions processuelles dans des épistémologies pragmatiques ou empiriques

Pour sortir en partie des modèles transcendants et dualistes, nous proposons de regarder du côté de l'empirisme et du pragmatisme. Mais comment « construire » une démarche de description des pratiques dans une épistémologie pragmatique ?

Tout d'abord, l'observateur se situe dans la situation, et non à l'extérieur. *« Aucun observateur-analyste ne peut rien comprendre à la dimension significative-normative-expressive de la pratique qu'il ne se place dans le même champ normatif normatif-expressif que le sujet sous observation (s'il veut une distance critique, celle-ci ne pourra lui être fourni*

que par sa capacité de se situer en même temps dans un champ de référence normatif-expressif plus large, historiquement et sociologiquement parlant)⁶⁴ ».

Pour décrire le monde et l'agencer, nous sommes bien obligés de faire des hypothèses de portée limitée en tentant de saisir ce qui se joue de manière rationnelle. La grande différence pourrait résider dans le statut que nous accordons aux connaissances et aux pratiques qui se seront développées. Mais cela change-t-il quelque chose dans les agencements collectifs qui sont opérés ? Le basculement d'une méthodologie à une autre pourrait finalement être symbolisé par le basculement du taylorisme comme méthode de surveillance hétéronome vers des modes d'organisation qui privilégient la délégation de l'autonomie et l'idée selon laquelle il est contre-productif de séparer la réflexion de l'exécution, la connaissance de l'action. Si l'autonomie a été mise en place dans la plupart des organisations comme un programme managérial, c'est bien que les directions générales ont pris conscience à la fin des années 1980 que ce sont les questions d'organisation articulées au plus près des situations de travail qui permettent de résoudre des problèmes complexes. Ces derniers ne peuvent plus se résumer à un ensemble d'éléments à résoudre mais à un ensemble d'interactions qu'il est très difficile de saisir de manière rationnelle. Dans cette perspective, la mise en place de l'autonomie pourrait correspondre à la prise en compte des postulats empiriques et pragmatiques comme méthodologie pertinente aussi bien d'un point de vue professionnel que d'un point de vue scientifique selon les arguments indiqués plus haut.

Ainsi nos descriptions processuelles seront des aides à la réflexion, des heuristiques et non des modèles de la norme. Elles serviront à penser les situations de travail et de communication prises dans des flux processuels, mais uniquement à les penser dans un effort pour les anticiper.

Pour éclairer ces questions méthodologiques qui tentent de saisir des situations de travail prises dans des flux processuels, il faut revenir à la notion de situation. Opérer des agencements collectifs, cela revient à répondre à une situation qui se caractérise par un certain problème. Une situation n'est jamais vraiment identique, contrairement à ce que peut laisser

⁶⁴ FREITAG, Michel, *op. cit.*, p. 117

penser la notion de bonnes pratiques. Une situation est toujours singulière. « *Une situation, c'est d'abord un cadre et un contexte (...) C'est ensuite des composantes de la situation qui apparaissent ici comme repères et ressources (...) C'est un problème ou un ensemble de problèmes que le sujet doit affronter (...) C'est un résultat à atteindre, référé à un enjeu (...) C'est l'initiative prise en fonction du résultat des problèmes, pour les affronter avec succès*⁶⁵ ». Et, comme le note Jean-Luc Bouillon⁶⁶, les situations sont prises dans des flux processuels. Les situations sont toujours en devenir et l'important est d'accompagner ce devenir. Il s'agit d'anticiper les situations en fonction des processus dans lesquels elles sont prises mais sans qu'il soit possible de les prévoir en totalité. C'est une vision pragmatique des situations qui permettra à l'acteur de décider dans l'action. Une vision positiviste des situations et des processus détermine les modalités de l'action en amont, et ne laisse aucun pouvoir de décision à celui qui mène l'action. Une vision positiviste pense avoir prévu l'ensemble des lignes de fuite possibles en fonction de la situation et du processus.

A bien des égards, nous pouvons aussi voir dans notre tentative de description processuelle ce que François Jullien donne à connaître de la tension entre une conception occidentale et orientale des situations⁶⁷. « *Laisser faire la processivité, les conditions, en amont des processus qui leur permettent de s'engager et de donner tout leur potentiel, on trouve ici dans la sophistique ancienne une évidente convergence avec ce que François Jullien donne à connaître de la culture chinoise traditionnelle*⁶⁸ ». Du modèle de la norme héritée de la pensée platonicienne et de son eidos, la pensée chinoise postule que le sage est sans idée et que c'est un désavantage d'arriver en situation avec une conception préétablie. Si d'un côté, nous avons la construction d'un modèle de la norme, avec la culture chinoise, nous aurions un stratagème qui aide à penser en situation. Du concept normatif qui s'appliquerait quelle que soit la situation, la culture chinoise, tout comme le pragmatisme et l'empirisme, nous enseigne qu'il n'y a pas deux situations identiques et qu'il est beaucoup plus utile de disposer de

⁶⁵ ZARIFIAN, Philippe, *Le modèle de la compétence*, p. 86-87

⁶⁶ BOUILLON, Jean-Luc, « L'impensé communicationnel dans la coordination des activités socio-économiques » dans BOUILLON, Jean-Luc, BOURDIN, Sylvie et LONEUX Catherine (dir.), *Approches communicationnelles des organisations*, p. 65-83

⁶⁷ JULLIEN, François, *Traité de l'efficacité*.

⁶⁸ LE MOENNE, Christian, « Quelques remarques sur la portée et les limites des « modèles de communication organisationnelles ». dans MUCHIELLI, Alex (dir.), *La place du constructivisme pour l'étude des communications*.

modèles d'aide à la réflexion qui se mobilisent dans l'action mais ne s'appliquent pas dogmatiquement. Il y a donc ici une culture du stratagème qui permet de penser l'action en situation, comme invite à le faire le pragmatisme. La question du stratagème et du pragmatisme pourrait donc être la suivante : comment accumuler du savoir dans une situation non transcendantale, où nous refusons d'élaborer un modèle de la norme, où nous refusons la notion de bonnes pratiques, au profit d'un stratagème qui est un dispositif de simulation, d'aide à la réflexion en situation, d'aide à la conceptualisation en situation qui évite les a priori, qui évite les modèles transcendants, qui ouvrent sur des logiques d'action qui dépendent de la décision de celui qui mène l'action ? Et nous rejoignons ici la tradition pragmatiste américaine (William James, John Dewey) pour qui la représentation de la réalité se construit à partir de l'efficacité de l'action.

Mais à ce stade, ce qui est intéressant de noter est que chacun semble s'accorder pour dire que tout est perpétuellement perfectionnable. Même s'il y a la recherche constante d'un modèle de la norme, tout semble se passer comme si chacun avait bien conscience que les situations doivent toujours être repensées et que la qualité ou la réussite de l'action est quelque chose qui se construit perpétuellement. Dans cette perspective, c'est bien une approche poppérienne de l'organisation qui semble se développer. Car si la qualité n'est jamais donnée d'avance, mais qu'elle est toujours à construire en situation, alors, il s'agit de se concentrer perpétuellement sur les limites de l'organisation, sur ce qui ne fonctionne pas, sur la non qualité, sur ce qui viendrait interrompre le flux processuel de se poursuivre. Il ne s'agit donc pas de vérifier les bonnes pratiques, qui seront toujours vérifiées, mais de se concentrer sur ce qui viendrait invalider les hypothèses et seraient donc susceptibles de produire de la non qualité. Il s'agit de se concentrer sur des éléments de réfutation.

Quel dispositif de description des processus d'intelligence organisationnelle ?

Alors, quel dispositif des processus d'intelligence organisationnelle pourrions-nous adopter ? Comme le soutient l'ethnométhodologie, un processus ne s'observe pas. Il se décrit. Et dans la continuité des propos de Jean Widmer, « *il s'agit de se donner une méthode pour étudier le fonctionnement des systèmes sociaux basés sur des relations à distance (distinctes donc des*

relations en face à face étudiées jusqu'ici par l'ethnométhodologie)⁶⁹ ». La sphère professionnelle développe ce type de méthodes depuis une trentaine d'années par la description des processus. Les processus se décrivent de multiples manières. A Sarthe Habitat, notre terrain, ils sont «entièrement représentés (modélisés) selon une approche RAD (Role Activity Diagram) qui articule les trois éléments de base que sont les acteurs (rôles), les actions et les interactions (activités). Ces trois éléments déterminent les situations de travail et de communication, donc les pratiques collaboratives des acteurs chargés de mener à bien le processus⁷⁰ ». Mais en quoi une méthode professionnelle peut-elle être utilisée dans le domaine de la recherche ? Cela suppose d'en faire la genèse, d'en montrer les limites et de la mettre en relation avec les travaux ethnométhodologiques, empiriques, pragmatiques...

Une méthode de description des processus est de retraduire les activités d'une organisation en fonction de ses buts. Décrits de l'aval vers l'amont, les processus permettent de penser en logique de projet en mettant en valeur l'objectif final, c'est-à-dire la raison pour laquelle les salariés collaborent entre eux. La description des acteurs, des actions et des interactions permet de définir les situations de travail et de communication qui doivent s'enchaîner, se combiner, s'agencer entre elles pour atteindre ce pour quoi elles sont initiées. La genèse et la référence perpétuelle de ces descriptions sont le modèle Toyota. En effet dans le modèle Toyota, l'organisation générale de la production et de la logistique est centrée autour de la logique du client. Connue aussi sous le nom de Kanban, la fabrication du produit est déclenchée à partir de signaux émanant du client. Ce principe se double du « zéro défaut » qui attribue aux personnes qui réalisent les tâches la responsabilité du contrôle de conformité. *« Disons-le nettement, on soutiendra la thèse que le Kanban consiste en un ensemble de principes et de recommandations, ouvertement non ou anti tayloriens (...) En réassociant au sein de l'atelier des tâches (d'exécution, de programmation ou de contrôle qualité...) autrefois systématiquement séparées par la taylorisme, le Kanban contribue à instaurer au sein de l'atelier la constitution d'une fonction générale de fabrication dont la caractéristique centrale est qu'elle réagrège des tâches qui selon les recommandations tayloriennes sont soigneusement et systématiquement séparées. Ce sont à la fois la division fonctionnelle du travail (entre « départements » dans l'entreprise) et la division du travail au sein de l'atelier*

⁶⁹ WIDMER, Jean, *Rationalité et sens commun*.

⁷⁰ LEVAN, Serge, K, *Travail collaboratif sur Internet*, p. 290.

qui sont repensées et différemment dessinées⁷¹ ».

Benjamin Coriat estime que le modèle Toyota repose sur trois innovations organisationnelles de base :

- *« Au lieu que la mise en fabrication se fasse « en chaîne » de l'amont vers l'aval, elle se fait de l'aval vers l'amont (...)*
- *parallèlement au déroulement des flux réels de la production, un flux d'information inversé qui va de l'aval vers l'amont (...)*
- *et tout le système de circulation des informations est réalisé au moyen de « boîtes » sur lesquelles sont apposées des « affiches » (affiche étant la traduction du mot japonais kanban), où sont inscrites les commandes⁷² ».*

Une méthode de description des processus est donc de décrire les modalités d'organisation du travail de l'aval vers l'amont en fonction de la finalité du processus en précisant pour chaque étape les traces ou les livrables que ce processus laisse à chaque fin d'activité. Il y a donc un premier travail : celui de définir les finalités des processus. Quelles sont les finalités du travail assisté par plateformes collaboratives est une question à laquelle il va falloir répondre. Pour chacune des finalités, nous tenterons ensuite de décrire les différentes activités qui s'enchaînent pour les atteindre en pointant les traces et livrables laissées par le processus. Ainsi, peut-être, pourrions-nous saisir quelques processus d'intelligence organisationnelle.

Méthodologie construite en conséquence

Notre méthodologie se positionne autour de la description des pratiques et des processus dans une visée performative et en testant un certain nombre d'hypothèses. Nous utilisons donc une méthodologie empirique. Nous empruntons la méthode de la sociologie de la traduction qui permet de construire une cartographie des acteurs, des actions et des interactions. Il s'agit à la fois de construire un processus sur la base d'un recueil de données et d'utiliser ce processus comme base pour la construction des plateformes collaboratives.

⁷¹ CORIAT, Benjamin, *Penser à l'envers*, p. 50

⁷² *Ibid.*, p. 48-49

Cette description s'est déroulée dans le cadre d'une observation participante de plus de huit années. Elle a eu lieu à SH, office public de l'habitat dont les logements (14 000) et les collaborateurs (290) sont répartis sur tout un département. Depuis 2002, cet office est engagé dans une démarche de description des processus accompagnée d'un développement intensif d'Internet par la mise en œuvre d'un projet One net, c'est-à-dire d'un projet associant Internet, intranet et extranet.

La description des processus a permis de figurer les logiques d'action sous forme transversale. La méthode employée a été la suivante. Le comité de direction a préalablement réalisé tout un travail de définition des buts de l'entreprise. A ce jour, une soixantaine de buts ont été définis. A chaque but correspond un processus qui ont ensuite été regroupés par catégorie. Par exemple, SH doit étudier la faisabilité d'un projet (un but), construire pour louer (un but), attribuer un logement (un but), gérer la demande (un but)... Ces buts ayant été posés, des acteurs participant à la réalisation de ces processus se sont réunis pour définir l'ensemble des activités qui permettent de les atteindre. Il s'agissait pour eux de définir quels acteurs, réalisent quelle actions, dans quelles interactions et pour produire quoi ? Cette méthode a permis de décrire des situations de travail et de communication en interaction qui produisent des livrables intermédiaires.

Aujourd'hui, la méthode et les processus sont essentiellement utilisés dans le cadre de deux pratiques :

1. la méthode est utilisée comme une aide à la conceptualisation en phase d'anticipation et de préparation de projets : avant de s'engager dans un projet, les acteurs doivent co-construire un processus projet, c'est-à-dire l'ensemble des activités et des livrables qu'ils devront produire dans une logique temporelle et interactionnelle.

2. la description des processus a permis la mise en place d'indicateurs sur les situations de travail qui mesurent des écarts par rapport à des normes conventionnellement admises. Si l'écart est trop important, les acteurs doivent mettre en œuvre des actions correctives. Les indicateurs sont temporels (délais moyens) et financiers. Les situations de travail et de communication considérées comme stratégiques, et donc les acteurs qui en ont la responsabilité, sont alors soumises à deux catégories d'indicateurs : des indicateurs de temps

et des indicateurs de coûts.

Nous proposons de reprendre, d'élargir et d'enrichir cette méthode d'analyse des processus dans le cadre de notre thèse en y intégrant les écritures (livrables, référentiels, traces diverses...), les mémoires (mémoire et remémoration), les temporalités, les institutions, les outils à l'heure du développement d'Internet et des plateformes collaboratives en particulier.

Nous reprenons trois variables de base : les actants, les actions et les interactions qui sont engagés dans des processus finalisés. Les processus sont choisis en fonction de nos connaissances et nos possibilités de participer ou d'observer ces situations de travail. En qualité de moniteur collaboratif en charge des agencements des plateformes collaboratives, nous sommes un acteur dans le système depuis huit ans qui avons vécu de nombreuses situations liées aux processus professionnels de SH. Ainsi, nous observons et enrichissons un dispositif d'observation qui nous permet de rendre compte de pratiques au regard des problématiques des sciences de l'information et de la communication. Dans ce flux de travail où c'est la question de la coordination et la gestion des temporalités qui est centrale, l'une des difficultés est de délimiter des situations de travail et de communication relativement stables. Ce seront ces situations de travail, et leurs interactions finalisées qui formeront le socle de la description dans laquelle nous y insérons :

- les actants,
- les actions,
- les interactions ou le type de relation entre les acteurs engagés dans l'action (coordination, coopération),
- le caractère instituant ou destituant de la situation en cours,
- les écritures (traces descendantes et ascendantes⁷³, référentiels professionnels, livrables)
- les mémoires,
- les temporalités hétérogènes (discontinuité, rupture de flux, accélération, ralentissement),
- la technique, les outils associés aux situations et permettant de les réaliser,

⁷³ LE MOENNE, Christian, « De quoi la traçabilité des pratiques professionnelles est-elle l'indice ? », *Les Cahiers de la SFSIC*, N° 2, Avril 2008,

- les normes.

La seconde vertu heuristique de cette description est qu'elle permet de conceptualiser des espaces de travail sur plateforme collaborative où là aussi, l'une des difficultés majeures, c'est de construire des espaces qui soient relativement stables en synergie avec les situations de travail.

Nous sommes donc proche de la tâche de la science telle que définit par Karl Popper : « *La tâche de la science est en partie théorique – explication – et en partie pratique – prédiction et application technique*⁷⁴ ».

Cette observation participante nous sert de base pour tester quatre grandes hypothèses :

1. Les plateformes collaboratives doivent se comprendre dans le contexte d'une politique générale des écritures et des traces fondée sur la notion de processus
2. Les plateformes collaboratives nous accompagnent dans le passage d'une anthropologie de l'espace à une anthropologie du temps
3. Les caractéristiques de la modernité et notamment les processus de rationalisation sont centraux dans le développement des plateformes collaboratives

Nous tenterons de tester ces hypothèses dans une posture de rationalisme critique⁷⁵ qui associerait la logique de la preuve à la logique de la réfutation.

Nous décrivons ces processus en répondant aux questions suivantes : quels acteurs, font quoi, avec qui, dans quelles situations, selon quelles interactions, pour produire quels livrables, en fonction de quels processus et de quels référentiels professionnels ? Nous intégrerons dans cette analyse la question des temporalités, des mémoires et des types de relation entre les acteurs (de coordination ou de coopération). L'évocation des temporalités des situations et des interactions dans un processus nous permettra de pointer que la gestion du temps est devenu un enjeu central aujourd'hui. Les difficultés temporelles pourront notamment être soulevées par l'importance que la coordination ou la coopération prendra dans chaque situation de

⁷⁴ POPPER, Karl, *La connaissance objective*.

⁷⁵ *Ibid.*

travail. En d'autres termes, plus la coordination et la coopération seront élevées et déterminantes pour réaliser une situation, plus la gestion des temporalités s'avèrera centrale. La question de la coordination ou de la coopération des situations de travail est également centrale dans le sens où elle permet d'expliquer les agencements technologiques qui se forment. En effet, selon l'une ou l'autre situation de communication, les outils employés dans l'action ne seront pas les mêmes : système à tendance fermée pour les situations de coordination et système à tendance ouverte pour les situations de coopération. En d'autres termes, les caractéristiques communicationnelles de la situation déterminent des formes d'outils et des formes d'agencement qui permettent au processus de se dérouler.

La mémoire sera considérée dans une triple perspective. Elle est d'abord une mémoire organisationnelle qui a intégré un ensemble de pratiques, de normes et de valeurs. Elle est l'équivalente de la notion d'institution chez Cornélius Castoriadis, ou d'ordre spontané chez Hayeck. C'est l'idée que les situations et les processus ont accumulé des routines indépendamment des membres qui la composent. Cette mémoire est donc toujours en tension face à l'innovation. Cette mémoire est notamment enkystée dans les machines, les postures, les manières de faire, les connaissances tacites. Une deuxième forme de mémoire renvoie à la capitalisation des connaissances. Il s'agit là des traces et écritures qui sont capitalisées et qui permettent de garder la mémoire d'une situation. La troisième forme de mémoire que nous distinguons est finalement celle qui fait notamment appel aux deux premières. C'est la mémoire en action, celle qui est mobilisée en contexte pour résoudre les problèmes et faire avancer le processus dans lequel les acteurs sont engagés.

Ces trois formes de mémoire sont en réalité étroitement liées et participent à la construction des situations de travail et de communication.

Dans la même perspective, nous essaierons également de pointer les situations de destitution des pratiques et situations dans une perspective castoriadienne où l'institution (la mémoire en d'autres termes) est perpétuellement soumise à un processus de destitution que nous ne maîtrisons pas. La remémoration organisationnelle est d'ailleurs peut-être une autre manière de pointer ce phénomène. L'action est toujours soumise à des institutions qui nous informent

dans l'action et que nous mobilisons parce que déjà présent, et réagencement de ces institutions, invention perpétuelle car les situations sont toujours un peu différentes et que, comme le dit Héraclite, nous ne nous baignons jamais deux fois dans la même eau.

Les processus pouvant prendre des chemins particulièrement nombreux à l'issue de chaque situation de travail selon les événements, nous ferons des choix et sélectionnerons la plupart du temps un seul parcours. Mais sans doute faut-il rappeler ici que les processus sont loin d'être aussi linéaires que cela. Nous tenterons de signifier les fragmentations et les discontinuités, notamment à l'aide de la notion de temporalité.

Nous voudrions donc décrire des processus professionnels en pointant, pour chaque situation, les traces, les mémoires, les temporalités et les référentiels professionnels qui structurent l'évolution du processus et les situations de travail et de communication. Avec un bouclage à identifier : les processus professionnels qui me permettent de décrire sont également des référentiels professionnels. En d'autres termes, les situations informent les référentiels qui informent les situations. La question ultime pour tenter de se sortir de ce bouclage étant celle du modèle des modèles, c'est-à-dire comment pouvons-nous modéliser la modélisation ? Comment créer un méta-modèle de description ?

Première partie :

UNE DESCRIPTION DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS

Introduction à la première partie

Les observations qui suivent sont le fruit d'un travail empirique, réalisé de 2003 à 2010, lié à nos fonctions de chargé de communication et de moniteur de plateforme collaborative à Sarthe Habitat, office public de l'habitat de la Sarthe, établissement public à caractère industriel et commercial. Notre point de vue n'est pas neutre puisque nous avons participé au développement des plateformes collaboratives, aux agencements avec les formes organisationnelles préexistantes, et à l'accompagnement et la création de formes organisationnelles permettant la collaboration entre métiers, entre processus, entre organisations. Les observations formulées ici portent principalement sur un objet technique afin de voir en quoi il modifie les pratiques organisationnelles et comment il accompagne et modifie une forme organisationnelle en évolution. En somme, il s'agit d'observer une actualisation de formes qui se combinent en contexte et évoluent perpétuellement dans une dynamique d'interaction complexe avec l'environnement où il est bien difficile de savoir quels sont les éléments qui influencent les autres. C'est pourquoi nous aborderons également quelques éléments d'évolution de cette forme organisationnelle, quelques investissements de formes, qui ne sont pas strictement liés aux pratiques sur plateformes collaboratives mais qui participent à cette évolution et ont donc des conséquences sur les connaissances et les pratiques que nous avons.

Sarthe Habitat est un office public de l'habitat dont les logements et les collaborateurs sont répartis sur tout un département. Il emploie 280 salariés répartis sur un département. Les activités décrites ici se déroulent essentiellement dans un bureau, dans le cadre d'un travail que l'on pourrait dire posté. Chaque acteur possède a minima un écran d'ordinateur connecté à Internet, intranet et extranet avec un ensemble de ressources logicielles et un téléphone. Le temps de travail se divise en trois grandes temporalités dont l'importance varie selon les fonctions : un temps passé à son bureau devant son ordinateur (largement dominant), un temps passé sur le terrain et un temps en réunion « physique ». Depuis 2002, cet office est engagé dans une démarche de description des processus accompagné d'un développement intensif d'Internet par la mise en œuvre d'un projet One net, c'est-à-dire d'un projet associant des sites Internet, intranet et extranet.

Pour l'étude de cas qui nous intéresse, nous commencerons l'histoire en 2002. Le comité de direction de Sarthe Habitat décide alors de lancer un nouveau projet d'entreprise articulé autour de trois objectifs stratégiques :

- *« l'objectif « Relation Client » vise à renouveler le système de la relation avec les clients actuels et à venir de Sarthe Habitat;*
- *l'objectif « Offre globale adaptée » vise à développer des processus d'offre adaptées aux nouvelles demandes des clients actuels et à venir de Sarthe Habitat;*
- *l'objectif « Organisation et Communication » vise à construire de nouvelles formes d'organisation et de communication pour mieux servir les clients actuels et à venir de Sarthe Habitat⁷⁶ ».*

Plusieurs actions sont mises en œuvre pour atteindre ces objectifs. L'intégration d'une plateforme collaborative et la description des processus de l'entreprise font partie du troisième objectif. L'une de nos hypothèses est de poser que les plateformes collaboratives doivent également être pensées dans une logique processuelle. Sans cet effort, elles recloisonnent les activités entre elles, à rebours du projet initial qui est de faciliter l'échange, la communication et le partage. Le troisième objectif avait ainsi pour but de créer une forme organisationnelle numérique avec mise en place d'un intranet, d'un Internet et d'un extranet. Un projet global de mise en ligne d'une organisation en somme.

La description des processus a permis de figurer les logiques d'action sous forme transversale. La méthode employée a été la suivante. Le comité de direction a préalablement réalisé tout un travail de définition des buts de l'entreprise. A ce jour, une soixantaine de buts ont été définis. A chaque but correspond un processus qui ont ensuite été regroupés par catégorie. Par exemple, Sarthe Habitat doit étudier la faisabilité d'un projet (un but), construire pour louer (un but), attribuer un logement (un but), gérer la demande (un but)... Ces buts ayant été posés, des acteurs participant à la réalisation de ces processus se sont réunis pour définir l'ensemble des activités qui permettent de les atteindre. Il s'agissait pour eux de définir quels acteurs, réalisent quelle actions, dans quelles interactions et pour produire quoi ? Cette méthode a

⁷⁶ Projet d'entreprise Sarthe Habitat, 2002-2004, p. 7

permis de décrire des situations de travail et de communication en interaction qui produisent des livrables intermédiaires.

Aujourd'hui, la méthode et les processus sont essentiellement utilisés dans le cadre de deux pratiques :

1. la méthode est utilisée comme une aide à la conceptualisation en phase d'anticipation et de préparation de projets : avant de s'engager dans un projet, les acteurs doivent co-construire un processus projet, c'est-à-dire l'ensemble des activités et des livrables qu'ils devront produire dans une logique temporelle et interactionnelle.

2. la description des processus a permis la mise en place d'indicateurs sur les situations de travail qui mesurent des écarts par rapport à des normes conventionnellement admises. Si l'écart est trop important, les acteurs doivent mettre en œuvre des actions correctives. La plupart des indicateurs sont temporels et portent sur des délais moyens. Les situations de travail et de communication considérées comme stratégiques, et donc les acteurs qui en ont la responsabilité, sont alors soumises à deux catégories d'indicateurs : des indicateurs de temps et des indicateurs de coûts. Dans le processus Gérer la demande, un ensemble d'indicateurs permet de calculer le coût mensuel de la vacance réelle. Un autre indique le délai entre la date de préavis donné par un locataire et une première proposition pour occuper à nouveau ce logement. Le dépassement d'un délai moyen implique d'en expliciter les causes et, si nécessaire, de mettre en place des actions correctives.

Nous proposons de reprendre, d'élargir et d'enrichir cette méthode d'analyse des processus dans le cadre de notre thèse en y intégrant, autant que faire se peut, la question des traces, des mémoires, des temporalités, des techniques, des normes à l'heure du développement d'Internet et des plateformes collaboratives en particulier.

Nous reprenons trois variables de base : les acteurs, les actions et les interactions qui sont engagés dans des processus finalisés. Les processus sont choisis en fonction de nos connaissances et nos possibilités de participer ou d'observer ces situations de travail. En qualité de moniteur collaboratif en charge des agencements des plateformes collaboratives, nous sommes un acteur dans le système depuis huit ans qui avons vécu de nombreuses

situations liées aux processus professionnels de Sarthe Habitat. Ainsi, nous observons et tentons de mettre à distance un dispositif d'observation qui nous permette de rendre compte de ce qu'il se passe au regard des problématiques des sciences de l'information et de la communication. Dans ce flux de travail ou c'est la question de la coordination et la gestion des temporalités qui est centrale, l'une des difficultés est de délimiter des situations de travail et de communication relativement stables. Ce seront ces situations de travail qui formeront le socle de l'analyse dans lesquelles nous y insérons les traces (descendantes, ascendantes, référentiels professionnels)⁷⁷, les mémoires, les temporalités hétérogènes (discontinuité, rupture de flux, accélération, ralentissement) et le type de relation entre les acteurs engagés dans l'action (coordination, coopération).

La seconde vertu heuristique de cette description est qu'elle permet de conceptualiser des espaces de travail sur plateforme collaborative où là aussi, l'une des difficultés majeures, c'est de construire des espaces qui soient relativement stables en synergie avec les situations de travail.

Au niveau macro, Sarthe Habitat se structure autour de quatre grands processus organisationnels : les processus de réalisation, les processus support, les processus pilotage et les processus projets.

1.1. Les processus de réalisation

Les processus de réalisation constituent le cœur de métier de l'organisation, ce qui fonde sa raison d'être. Ils ont pour but de réaliser un produit ou un service pour un client externe. Les éléments d'entrée sont le marché (les besoins), les demandes des clients (biens à acheter, biens à louer), le besoin de définir une offre de service et de qualité, et les fournisseurs (prestations ou matières premières comme un terrain par exemple). Les éléments de sortie sont la satisfaction du client, les biens à vendre ou à louer et les commandes.

Ils se partagent en trois grandes catégories, ou missions : les missions d'investissements en

⁷⁷ LE MOENNE, Christian, *op. cit.*

opérations immobilières qui regroupent les missions pour Sarthe Habitat et les missions pour les tiers; les missions d'accession à la propriété et les missions de gestion locative / bailleur social.

Au départ de la mission d'investissements en opérations immobilières, nous trouvons la mise en œuvre du processus d'étude de faisabilité. Ce processus débouche soit sur une mission pour Sarthe Habitat, soit sur une mission pour un tiers. S'il s'agit d'une mission pour Sarthe Habitat, il s'agira soit du processus Aménager, du processus Construire pour locatif, du processus Démolir, du processus Fournir un habitat adapté, du processus Construire pour accession ou du processus Réhabiliter. Si l'étude de faisabilité débouche sur une opération pour un tiers, c'est alors le processus Aménager pour un tiers, Construire pour un tiers ou Réhabiliter pour un tiers qui commence. Les processus Construire pour locatif, Construire pour accession et Réhabiliter forment également un macro-processus appelé Produire.

Les processus liés à la mission d'accession à la propriété sont au nombre de quatre : vendre un bien neuf, vendre un bien ancien, organiser la location-accession, vendre un lot viabilisé.

En fin de macro-processus, nous trouvons les processus liés à a mission gestion locative / bailleur social qui se découpent à nouveau en trois grandes familles : ceux relevant des relations juridiques et financières (gérer la demande, attribuer, quittancer, optimiser les charges récupérables, garantir la reprise des lieux, gérer la sortie); ceux relevant des événements au cours de la location (maîtriser les troubles de voisinage, traiter les réclamations techniques, recouvrer); ceux relevant des programmes (gérer les foyers, entretenir, adapter les logements existants).

Chaque processus possède un propriétaire chargé de la cohérence globale, membre du comité de direction, et d'un pilote chargé de sa réalisation concrète.

1.1.1. Le processus Etudier la faisabilité

Le processus d'étude de faisabilité a pour but d'évaluer la pertinence d'un projet de construction, de démolition ou de réhabilitation proposé ou demandé par une collectivité territoriale. La direction commerciale a la charge de cette étude.

Enregistrer et pré-étudier la demande

Après une demande d'affaire formulée par une collectivité territoriale, une proposition d'un promoteur ou un dossier de consultation pour un projet d'aménagement, la première situation de travail et de communication vécue par le responsable commercial et conceptualisée dans ce processus consiste à enregistrer et à pré-étudier la demande sur une plateforme collaborative et un outil de planification des opérations d'investissement. Le premier objectif de cette situation est de disposer de deux fichiers centraux des affaires demandées, régulièrement renseignés et accessibles par tous. Un premier fichier, construit sur plateforme collaborative, relève essentiellement des problématiques de collaboration et d'organisation des traces et des écritures dans un processus relativement stable et anticipé. Le second fichier s'attache plus particulièrement aux problématiques de coordination par la capitalisation des informations du processus dans une logique stable et d'anticipation très forte sur trois ans (quelles sont les dates prévisibles de lancement des publicités, de choix de la maîtrise d'œuvre, de choix des entreprises, d'ordre de service, de livraison, de mise en location...). Le deuxième objectif de cette situation de travail est de mobiliser les ressources et notamment les énergies des équipes pour des dossiers qui sont susceptibles d'avoir des solutions viables en réalisant une première étude de cette demande. Réunions téléphoniques avec l'ensemble des parties prenantes, réunions en face-à-face, compte-rendu et échanges dans le couloir participeront également de la construction de la situation.

Cette situation ayant été circonscrite, nous pouvons commencer à décrire les acteurs qui y participent. Le premier contact entre Sarthe Habitat et la collectivité, à l'initiative de l'un ou de l'autre, est assuré par le directeur commercial qui sera donc le pilote de cette situation. Les premiers échanges entre le directeur commercial et la collectivité vont concerner des aspects généraux du fonctionnement de Sarthe Habitat et les projets immobiliers ou urbanistiques de

la collectivité. Le directeur commercial fait son travail de promotion de Sarthe Habitat et s'attache à connaître la demande de la collectivité et à collecter un certain nombre de documents dont la liste a été constituée en accord avec la direction maîtrise d'ouvrage et patrimoine. Les livrables de cette situation seront soit une demande jugée recevable, soit une demande refusée. Cet échange a lieu en face-à-face et repose finalement sur peu d'artefacts si ce n'est la liste des informations dont la Dmop a besoin pour réaliser une étude de capacité. C'est donc un échange qui relève des compétences et des expériences de chacune des parties prenantes. Ce qui n'est d'ailleurs pas sans poser de problèmes dans la situation présente.

La direction commerciale de Sarthe Habitat a en effet émergé récemment, au milieu des années 2000. Elle est issue d'une pure décision centrale qui a jugé qu'il serait bon et pertinent de créer une direction commerciale dans un univers de plus en plus concurrentiel. Dans une perspective évolutionniste, il s'agit donc d'une jeune direction qui n'a pas encore cristallisé de pratiques et de mémoires. De plus, le directeur qui a été mis en place, avait également été recruté récemment et venait de l'univers bancaire. En d'autres termes, il n'avait pas d'expériences du logement social et du montage d'opération en particulier. Les analyses et préconisations issues de cette direction sont alors systématiquement réfutées par les deux principales directions qui elles, ont cristallisé 60 ans de pratiques : la direction maîtrise d'ouvrage et patrimoine (Dmop) et la direction clientèle locative (DCL). Nous pourrions donc avancer que la forme organisationnelle antérieure résiste à l'intégration de cette nouvelle direction. Après sept années d'exercice, sans doute faudrait-il revoir son périmètre d'activités.

Le litige porte sur les points suivants.

Les documents transmis par la DC (Direction commerciale) vers la DMOP (Direction Maîtrise d'Ouvrage et Patrimoine) doivent permettre la réalisation d'une étude de capacité par un monteur d'opérations. Cette étude de capacité finalisée est alors présentée par le DC à la collectivité pour accord sur le principe. Le dossier est alors transmis complètement à la DMOP, transmission qui est appelée Quitus.

Les informations fournies par la DC sont très souvent jugées incomplètes par la DMOP ; les aspects techniques, les réflexions environnementales rendent l'élaboration des études de plus en plus complexes, elles nécessitent des compétences techniques évoluant sans cesse, et difficiles à posséder pour un non-technicien. Il est à noter que certaines études de faisabilité sont directement affectées au DMOP.

La transmission (appelée Quitus) entre la DC et la DMOP ne se fait pas sous la forme d'un document rédigé par le DC : les éléments transmis le sont plus sous la forme d'une collecte que d'un rapport argumenté et présentant des liens entre les divers points présentés.

Les informations transmises auprès des collectivités par le DC sont jugées trop précises ou trop contraignantes par la DMOP.

Pour revenir plus précisément aux activités concrètes de cette situation de travail, les acteurs doivent créer un numéro d'affaire puis une fiche affaire (ou mettre à jour la fiche affaires si elle existe déjà) sur l'outil de pilotage des investissements disponible sur l'intranet de Sarthe Habitat ainsi que sur la plateforme collaborative disponible par extranet. Le responsable commercial (rôle), qui peut être le directeur commercial, le directeur maîtrise d'ouvrage et patrimoine, le prospecteur foncier ou le vendeur immobilier (fonction), enregistre les événements marquants dans un fichier « historique événements ». Il fait une étude rapide pour vérifier la recevabilité du dossier. Il complète les premières informations économiques et commerciales. Le responsable commercial demande, si nécessaire, des éléments utiles à son analyse aux agences territoriales. Les analyses issues du Plan Stratégique de Patrimoine (PSP) et les informations Imhoweb (informations en mode extranet pour les bailleurs sociaux de la Sarthe concernant l'état de la demande sur un secteur géographique donné) doivent faciliter cette première approche. C'est à ce moment que le responsable commercial doit décider si le dossier mérite d'être instruit ou au contraire juger qu'il n'est pas viable (secteurs non porteurs, demandes qui ne sont pas dans les compétences de Sarthe Habitat, projets décalés, utopiques...). Si l'affaire est jugée intéressante, le responsable commercial désigne un pilote (un référent, un chargé d'affaires ou d'études qui sera chargé de piloter l'instruction du dossier). Il adresse alors un courrier qui accuse réception de la demande. Il alimente la check-

list qui détermine les éléments incontournables à posséder afin de poursuivre l'analyse du projet et s'engage sur un délai de réponse auprès de la collectivité (délai qui court dès que Sarthe Habitat a reçu tous les éléments nécessaires pour étudier le dossier et qui constitue un indicateur de qualité. Il suit les courriers et les réponses. Le responsable commercial met à jour la plateforme collaborative du comité d'investissement (bloc-notes et historique).

L'acteur aura donc été confronté, pendant cette situation, à des interfaces de type Internet, intranet et extranet qu'il aura consultées ou renseignées. Le téléphone et les applications du Pack Office Microsoft auront également été utilisés en masse pour piloter cette situation de travail et de communication.

Les buts, les acteurs et les livrables d'une situation ayant été posés, nous pouvons ensuite nous intéresser plus attentivement à la question des traces, des mémoires et des temporalités.

Les outils de traçabilité et de mémoire de cette activité sont l'Opoi (Outil de Pilotage d'une Opération d'Investissement), l'eRoom Fiche Client (plateforme collaborative), Imhoweb, c'est-à-dire des outils qui fonctionnent selon deux logiques différentes. L'Opoi est construit sur le mode de la rationalité substantive, c'est-à-dire que son déroulement temporel a été construit avant que les actions ne se mettent en place. Il est une copie du processus tel qu'il doit advenir. Les interactions prévues entre les acteurs et cette interface sont toutes cadrées par le processus, tel qu'il a été conceptualisé en amont dans une logique fermée. La plateforme collaborative Fiche Client est quant à elle construite dans une rationalité procédurale qui permet les aller-retour en fonction des événements qui n'ont pas pu être prévus par le processus. La plateforme collaborative suit le processus mais dans une dynamique ouverte.

La pré-étude de la demande est une activité relativement stable qui implique peu de problèmes de coordination ou de coopération. Mais envisagé dans un premier temps comme une base qui pourrait être renseigné par l'ensemble des collaborateurs en contact avec les clients, nous constatons que les acteurs de terrain n'utilisent pas la plateforme collaborative.

C'est un outil de traçabilité et de mémoire pour le directeur commercial essentiellement.

Etudier et rassembler les éléments d'appréciation de l'affaire

La situation suivante a pour objet d'étudier et de rassembler les éléments d'appréciation de l'affaire. Le résultat attendu est d'avoir la connaissance complète de l'environnement socio-économique et commercial du projet. Un indicateur de délai vient ici accélérer les temporalités du processus. Un indicateur temporel calcule en effet le délai entre le contact et le quitus, c'est-à-dire la transmission du dossier au monteur d'opération (Dmop) par le chargé d'affaires (DC). Cette situation requiert essentiellement un travail de coordination. Le chargé d'affaire dresse l'état de la demande de logements (typologie, demande existante, niveau des loyers, niveau des revenus...) en association avec l'agence et le service gestion locative. Un ensemble de ressources statistiques est ici disponible à partir d'une application interne permettant de consulter ces informations. Il dresse la liste des infrastructures en place, des moyens de transport, se renseigne sur les projets (zones pavillonnaires, entreprises qui souhaitent s'implanter...) à partir de documents fournis par la mairie, de recherches sur Internet, d'informations capitalisées sur plateforme collaborative, d'un annuaire des mairies. Le chargé d'affaire fait alors une première synthèse. Il vérifie le niveau de loyer acceptable par rapport au marché.

Deux activités parallèles se déroulent en coordination avec cette activité principale : il s'agit de la réalisation d'une première étude de capacité (monteur d'opération), et l'ébauche de premiers aspects financiers de l'affaire (chargé de montage financier). Outil de pilotage d'une opération d'investissement, plateforme collaborative, réunions, téléphones et Pack Office seront une nouvelle fois sollicités de manière massive.

Si le processus se déroule convenablement, le livrable de sortie est un dossier viable « techniquement », selon l'expression reportée sur le référentiel de ce processus. Il paraît pourtant assez clair qu'il ne s'agit pas seulement de technique à ce niveau-là mais bien d'une analyse stratégique de l'intérêt économique ou politique de construire là plutôt qu'ailleurs.

Les documents transmis par la direction commerciale (DC) vers la direction maîtrise d'ouvrage et patrimoine (Dmop) doivent permettre la réalisation d'une étude de capacité par un monteur d'opérations. Cette étude de capacité finalisée est alors présentée par la direction commerciale à la collectivité pour accord sur le principe. Le dossier est transmis complètement à la direction maîtrise d'ouvrage et patrimoine, transmission qui est appelée Quitus. C'est un travail où la temporalité s'accélère puisqu'un indicateur viendra alerter d'une éventuelle rupture de flux. Un indicateur purement temporel et non de qualité puisque l'on peut répondre rapidement à une demande, cela ne dira rien de la qualité de la réponse.

Cette pratique est en cours de destitution car l'étude s'avère le plus souvent largement insuffisante par rapport à ce que peuvent en attendre les monteurs d'opération en charge du dossier technique. Les aspects techniques, les réflexions environnementales rendent l'élaboration des études de plus en plus complexes et nécessitent des compétences techniques évoluant sans cesse, et difficiles à posséder pour un non-technicien. Il est d'ailleurs à noter que certaines études de faisabilité sont directement affectées à la direction maîtrise d'ouvrage et patrimoine. Une évolution vers des formes projets qui intègrent l'ensemble des compétences pour le projet le plus en amont possible est donc en cours de construction. Il s'agit de permettre au directeur commercial d'avoir, dès que le besoin existe, recours aux services du monteur d'opération qui traitera le dossier si celui-ci voit le jour. Les plateformes collaboratives jouent un rôle important dans la mise en forme et l'accompagnement technique de cette forme projet.

A ce stade, le résultat de cette situation peut-être multiple selon le projet. Il peut s'agir d'une programmation de travaux, d'un dossier de consultation pour aménagement, d'un protocole avec un promoteur ou d'un dossier validé par la direction commerciale et la collectivité. Nous choisirons le chemin d'un dossier validé par la direction commerciale et la collectivité.

Pré-étude des aspects juridiques et techniques

La situation suivante est celle de la pré-étude des aspects juridiques et techniques afin de présenter un dossier en comité d'investissement. Le monteur prend ici en charge le projet. Le résultat attendu est de disposer d'hypothèses de faisabilités techniques et financières. La pré-étude des aspects techniques est notamment réalisée à l'aune du référentiel *Habitat &*

Environnement. C'est un travail qui auparavant se dérouler essentiellement en coordination et qui passe actuellement en coopération. La première activité consiste à réceptionner le dossier validé par le responsable commercial (quitus) et par la collectivité territoriale (délibération). Le responsable commercial informe alors la collectivité par courrier que le dossier passe désormais en montage, en précisant le monteur d'opération qui suivra cette affaire et les délais approximatifs de montage. Une réunion est organisée avec les personnes en charge du dossier à l'initiative du chef de projet qui lève une équipe dès cet instant afin de présenter la situation globale du dossier. Après avoir pris connaissance du quitus et s'être entretenu avec le responsable commercial, la réunion de l'équipe projet a lieu avec un certain nombre de tâches à réaliser de manière individuelle pour quelques-uns. Il s'agit d'étudier et de vérifier les aspects juridiques (limites de propriété, bornage, murs mitoyens, servitudes, passages, puits, statuts juridiques du vendeur, exercice du droit de préemption de la collectivité...). Une étude des contraintes techniques est réalisée (urbanismes, PLU, POS, zones, densité, sol, réseaux EU, EV, EP, AEP, électricité, gaz, téléphone, TV, câble...).

En plus de la constitution d'une équipe projet, une nouvelle pratique due aux normes environnementales tente ici de s'imposer : celle de commencer le bilan de l'opération dès cette phase de préparation. L'exigence de traçabilité ainsi que le besoin de capitalisation des expériences nécessitent de mettre en œuvre une forme adaptée pour initialiser le bilan du projet dès cette phase. A l'issue de cette phase d'analyse, le monteur présente une synthèse au comité d'investissement. Il dépose en amont les éléments dans une plateforme collaborative dédiée au comité d'investissement. Les membres du comité peuvent ainsi en prendre connaissance avant la réunion et faire des commentaires.

La situation suivante est celle de l'examen des dossiers par la commission d'investissement. Les traces de cette commission et les décisions qui ont été prises sont conservées dans la plateforme collaborative pour mémoire. Les rapports du comité d'investissement doivent correspondre aux exigences de la norme Habitat & Environnement. La maquette est maintenant bâtie sur ce modèle et l'ensemble des projets immobiliers est construit ainsi. Cela permet d'avoir un document référence de l'opération, valable et précis durant toute la vie du projet y compris dans les échanges avec la collectivité. Le résultat attendu est de disposer d'une réponse débattue et expliquée qui sera destinée à être proposée à la collectivité. Ces

commissions marquent des moments décisifs du projet qui sont programmés de manière régulière et stable.

La question des temporalités est ici décisive sur plusieurs points. Sur l'aspect des indicateurs d'abord, celui qui est posé sur cette situation est le délai entre la décision prise par le comité d'investissement et la délibération du conseil d'administration. C'est l'Opoi, outil de coordination de référence qui garde la trace et la mémoire de la date du passage en commission. Sur l'aspect coordination et anticipation de l'action, le monteur ou le technicien est souvent très optimiste dans sa programmation prévisionnelle présentée lors du comité d'investissement. Le planning annoncé est un échéancier au plus court sans anticipation de décalages dans le temps. Le comité d'investissement ne fait que valider la planification présentée. Ces aléas sont fréquents et de natures diverses. La conséquence de ces prévisions non réalistes est une mauvaise gestion des charges prévisionnelles des services informés de ces dates qui sont régulièrement reculées. Ce problème est particulièrement vrai concernant la partie financement où les demandes de financement seront faites avec des estimations de prix. La programmation d'une année N impose de réaliser les demandes de financement sur l'année N alors que les projets sont décalés dans le temps et les prix réels (suite aux consultations) ne sont pas connus. Par ailleurs, la planification globale et affichée des opérations validées par le comité d'investissement n'est pas suffisamment connue d'un certain nombre d'acteurs et notamment des techniciens : ceux-ci sont souvent avertis tardivement d'un chantier qui va leur être dévolu, une meilleure connaissance et une actualisation des opérations à lancer dans les douze mois suivants est nécessaire avec une actualisation permanente. En d'autres termes, les temporalités décidées dans ces instances posent des problèmes pour les coordinations ultérieures. Un autre indicateur temporel vient accélérer le processus : le délai entre la décision du comité d'investissement et la date de rendez-vous avec la collectivité pour lui présenter les choix retenus.

A l'issue du comité d'investissement et sous réserve de la validation du bureau du conseil d'administration, la solution retenue pour répondre au besoin de la collectivité territoriale par exemple peut leur être présentée. Le monteur d'opération prépare alors un rapport comprenant les différentes études justifiant la solution retenue. Il utilise les synthèses techniques, juridiques, financières et les éventuelles remarques du comité d'investissement pour élaborer

ce document. Ce document une fois rédigé, le monteur d'opération provoque un rendez-vous avec la collectivité pour expliquer et commenter le choix retenu.

Si la collectivité en est d'accord, l'affaire devient une opération. Le comité d'investissement en est averti via une alerte sur plateforme collaborative présentant l'accord formel de la collectivité. Le monteur peut alors modifier le statut de l'affaire en opération sur l'outil de pilotage des investissements.

Une opération de construction est caractérisée par deux étapes fondamentales au niveau organisationnel au sein de Sarthe Habitat. Pour une majorité de projets immobiliers, une opération est pilotée par le monteur dans la 1^{ère} étape (préparation ou conception) puis elle est suivie au niveau exécution des travaux par un technicien. Ce changement de gestionnaire du dossier induit « naturellement » certaines difficultés : selon les chantiers, selon les individus, selon les compétences, selon les environnements, ce changement entrainera des difficultés car la conception aura été faite par un acteur et la réalisation sera suivie par un autre acteur. De là également le besoin de passer à des formes projets qui permettent la coopération des acteurs tout au long du processus. La composition de cette équipe projet serait proche de celle-ci :

- Le monteur : chef de projet,
- Un technicien chargé de la capitalisation et de l'intégration des normes environnementales
- Le commercial
- Le technicien,
- Le Tandem du Service Achats,
- Le représentant du Service Financier,
- Le chargé de communication.

Cette équipe a en charge le projet immobilier jusqu'à la clôture de celui-ci. Une équipe projet devrait ainsi faciliter la transversalité entre les membres du groupe et les services des collaborateurs, le partage des informations et des choix.

La solution de l'équipe projet semble la plus pertinente et la plus efficace. La réalité d'une équipe projet, les co-productions d'un collectif de travail correspondent bien à ce type de situation de travail où les durées sont longues, les problèmes et difficultés rencontrés sont

nombreuses et les compétences requises sont vastes et ne peuvent être portées par un seul individu ou un seul métier. C'est donc une véritable dynamique de destitution qui est en train de se jouer sur le processus Produire qui doit donc faire évoluer ses formes techniques et organisationnelles qui ont encore la mémoire de la suprématie de la direction maîtrise d'ouvrage et patrimoine. L'intégration d'une direction commerciale au milieu des années 2000 n'a pas encore été totalement acceptée par le système. La forme projet est alors une hypothèse de travail qui pourrait permettre à la direction commerciale de trouver sa place.

1.1.2. Le processus Produire

Ce processus symbolise l'enchaînement de toutes les activités de la réalisation d'une opération de construction ou de réhabilitation. Il convient d'abord de repérer les référentiels professionnels qui encadrent les situations de travail. Ces référentiels permettent de définir ce qui relève du professionnel dans les situations de travail qui traversent le processus Produire. Les référentiels en question sont : le code des marchés publics, la loi MOP⁷⁸ (relative à la maîtrise d'ouvrage public et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée), le référentiel Cerqual *Habitat & Environnement* (Qualitel), le label BBC Effinergie. Les échanges y sont nombreux avec divers services de Sarthe Habitat, mais aussi avec des acteurs externes : maîtrise d'œuvre, contrôleurs, entreprises.

La loi MOP apporte le cadre général et les principales activités auxquelles le processus Produire doit s'inscrire. Elle définit qu'il appartient à la maîtrise d'ouvrage « *après s'être assuré de la faisabilité et de l'opportunité de l'opération envisagée, d'en déterminer la localisation, d'en définir le programme, d'en arrêter l'enveloppe financière prévisionnelle, d'en assurer le financement, de choisir le processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé et de conclure, avec les maîtres d'œuvre et entrepreneurs qu'il choisit, les contrats ayant pour objet les études et l'exécution des travaux* » (Loi MOP). Autant d'éléments que nous retrouvons évidemment dans le processus Produire.

⁷⁸ Loi n°85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée

Le processus Produire est intéressant à regarder un peu plus dans le détail car il constitue finalement le cœur de métier de Sarthe Habitat. Ce processus est également intéressant car il est affecté par les nouvelles normes environnementales issues du Grenelle de l'Environnement qui viennent interroger les pratiques sociales en situation. Pour s'adapter à la réglementation, Sarthe Habitat s'est d'ailleurs doté d'une charte environnementale⁷⁹ qui donne les grandes directives de développement en matière de production. Le processus Produire est donc pris dans une dynamique de changement imposé par des normes techniques, de droit et d'innovation.

La première des normes techniques qui s'impose à ce processus est l'obligation de produire des maisons qui consomment moins de 50 kWh/m²/an pour le 1^{er} janvier 2012⁸⁰. Seuls, les acteurs ne peuvent pas tenir cet engagement. Si ce niveau peut être atteint sans trop de difficultés et à l'aide de solutions classiques, les moyens à consentir pour un gain supplémentaire de 5 à 7 kWh/m²/an et prétendre ainsi à une labellisation deviennent importants. Nous observons donc la mise en place, en amont du processus Produire, d'un ensemble de formations proposées par les organisations professionnelles du bâtiment (entreprises, BET, architectes) qui souhaitent voir leurs adhérents développer des pratiques liées au développement durable. L'acquisition de ces nouvelles compétences semble un point de passage obligé pour constituer un référentiel commun.

Le référentiel professionnel sur lequel s'adosse Sarthe Habitat pour produire des logements « écologiquement responsable » est la certification Habitat & Environnement de Cerqual. Cette certification a été mise en place pour anticiper les dispositions du Grenelle de l'Environnement notamment dans le domaine de la performance énergétique, mais également du confort acoustique, ou de la qualité sanitaire des logements. Un référentiel qui comme tous les référentiels n'est pas sans poser de problèmes, rejoignant par là le problème déjà posé entre un modèle de la norme qui tend à s'imposer de manière dogmatique et une démarche empirique qui prend en compte le contexte.

⁷⁹ Annexe 1

⁸⁰ Annexe 2

Par exemple, dans un projet de construction à Montfort-le-Gesnois, Marie-Anne Cayla, architecte, souhaitait, par souci de discrétion, intégrer des capteurs solaires thermiques posés verticalement sur les pignons bien orientés des maisons. Cette disposition verticale est tout à fait admise par les fabricants, à condition d'augmenter la surface des capteurs installés de façon à obtenir un rendement équivalent à une position inclinée plus habituelle. Mais il a été impossible de faire admettre cette proposition, pour la seule raison que le référentiel H&E n'autorise que des capteurs inclinés.

Si la norme ferme certaines possibilités de décision et de choix technique, elle est également source d'innovation. En effet, ces nouvelles normes environnementales nécessitent une analyse du contexte et de la situation beaucoup plus importante qu'auparavant. Ce qui signifie que la phase de conceptualisation en amont du projet est aujourd'hui devenue centrale afin de proposer des solutions innovantes et pertinentes. La recherche et développement sur l'ensemble des thématiques (thermique, enveloppe, environnement, économie...) se généralise pour se dérouler le plus en amont possible. Dans cette perspective, une clé de réussite repose sur les échanges et l'écoute des contraintes de chacun sur les bases acquises par la formation.

Mais pour atteindre ce niveau de collaboration, l'enjeu est de mettre en œuvre une forme organisationnelle qui permette aux différents acteurs de communiquer, se comprendre et travailler ensemble par une meilleure mise en commun des compétences et non plus leur simple addition. D'où la nécessité de faire évoluer le processus Produire pour qu'il ne soit plus ou moins déroulé dans une posture taylorienne-fordiste, c'est-à-dire une mécanique où chacun est enfermé dans sa situation, vers une forme projet avec la constitution, dès le début de l'opération, d'une équipe projet. Ainsi dès le début du projet, tous les protagonistes se rencontrent pour échanger et apporter leurs connaissances. C'est une équipe projet, avec un chef de projet, qui doit émerger à chaque nouvelle opération. Toutes les compétences nécessaires sont ainsi mobilisées aux phases clés du montage et de la réalisation. En somme, dès l'analyse du contexte, un collaborateur du service Achats, Finance, Communication, DMOP, DCL, Direction commerciale, se réunissent pour initialiser le projet.

Cette situation correspond à la rédaction du programme, première activité du processus

Produire. Le résultat attendu et la traçabilité majeure de cette situation de travail et de communication sont l'écriture et la validation du programme. « *Le maître d'ouvrage définit dans le programme les objectifs de l'opération et les besoins qu'elle doit satisfaire ainsi que les contraintes et exigences de qualité sociale, urbanistique, architecturale, fonctionnelle, technique et économique, d'insertion dans le paysage et de protection de l'environnement, relatives à la réalisation et à l'utilisation de l'ouvrage*⁸¹ ». Les acteurs choisissent les documents à transmettre au maître d'œuvre : programme type, règlements, levée topographique, études de sols. Le caractère destituant de cette situation de travail réside notamment dans le fait que la coopération des acteurs à ce niveau se fait de plus en plus large de manière à développer de la recherche et développement sur les aspects sociaux, urbanistiques, architecturaux, fonctionnels, techniques, économiques du projet. Cette destitution est due au référentiel *Habitat & Environnement* et au label BBC qui impliquent de prendre en compte de nombreux facteurs liés aux objectifs environnementaux d'une opération. D'une situation de communication qui relevait essentiellement de la coordination (un monteur d'opération accumulait et recomposait un ensemble de traces glanées sur des supports archivés, numériques, papiers, en ligne ou non), la situation relève désormais beaucoup plus de la coopération entre les acteurs. Ces exigences normatives ont pour conséquence la mise en œuvre d'une nouvelle forme organisationnelle basée sur le projet pour mener à bien ce processus.

La rencontre à ce niveau se fait de plus en plus large. La nouveauté réside dans la définition des objectifs environnementaux de l'opération, reliés à au référentiel *Habitat & Environnement* de Cerqual. Une demande de certification est alors formulée auprès de Cerqual. Des réunions physiques permettent la construction de cette situation où les acteurs remplissent des formulaires et des bases de données. Le livrable est le programme rédigé. Chaque projet fait ainsi l'objet d'une partie recherche et développement sur l'ensemble des thématiques afin de gérer au mieux, entre autre, le chantier propre, le confort d'été, le confort d'hiver, la gestion de l'eau, des déchets, le management de l'opération. Mais une grande partie des précisions concernant la définition du programme est déterminée lors de la préparation du comité d'investissement, les descriptifs étant inclus au sein du rapport du comité

⁸¹ Loi n°85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée

d'investissement. Cette situation, présente dans le processus « Etudier la faisabilité », doit donc être considérée comme un élément de la mémoire organisationnelle qui informe la situation de rédaction du programme. Le cahier des charges transmis au maître d'œuvre est donc très largement inspiré par ce qui constitue le rapport du comité d'investissement : divers compléments sont aussi débattus avec l'agence et une rédaction différente du rapport du comité d'investissement est réalisée car la finalité du cahier des charges transmis au maître d'œuvre est de passer une commande de prestations à un expert de la conception. Le cahier des charges est la trace et la mémoire principale de cette phase de préparation qui devient majeure dans le cadre de la capitalisation des connaissances et des bonnes pratiques requises par le référentiel Cerqual dès le début du projet. Le rôle de l'équipe projet et de la personne en charge de capitaliser et de faire évoluer les pratiques environnementales dans les programmes de production devient ici central, bien que cette personne devrait vraisemblablement intervenir dès le rapport du comité d'investissement. Les informations importantes du processus « Etudier la faisabilité » sont également renseignées dans un outil de pilotage des opérations d'investissement. Cette interface comporte les temporalités de l'ensemble du processus telles qu'elles ont été définies en amont. Elles servent surtout aux acteurs chargés du pilotage souhaitant avoir une vision macro de manière à anticiper les actions à venir : dates de dépôt de financement, types de certification, responsables de phases, date d'ordre de service, date de livraison, date de levée des réserves...

Si les temporalités de cette situation de rédaction sont relativement stables au sens où l'on repère peu de ruptures de flux, elles sont aussi tendues puisqu'un indicateur temporel calcule le délai entre la décision de construire et le début effectif du chantier. Toutes les situations s'inscrivent ainsi dans le cadre d'une pression temporelle soutenue par l'outil de pilotage des investissements qui enregistrent le rythme d'enchaînement des situations.

Un espace sur plateforme collaborative dédié à cette situation est en cours de destitution-institution. Organisée auparavant par monteur d'opération, la plateforme collaborative devra désormais intégrer l'ensemble des acteurs qui travaillent autour d'un projet de construction ou de réhabilitation. Cet espace recevra les traces intermédiaires et le livrable général, permettra aux acteurs de coopérer, sera un élément de la capitalisation et de la mémoire

organisationnelle. Construite sur le mode Internet, cette plateforme est en capacité de se réorganiser selon les événements. Elle est une représentation du processus à venir mais contrairement à l'outil de pilotage des opérations d'investissement qui a été développé en interne, elle est en mesure de se reconfigurer. Plus qu'une contrainte, la plateforme apparaît alors comme une ressource. En complément ou en support de ces outils, les acteurs utiliseront également le téléphone, le mail, les réunions « en présentiels » pour ajuster les documents et construire cette situation de travail. Le téléphone et le mail seront alors utilisés essentiellement pour une meilleure compréhension du sens ou lorsque les événements n'auront pas été prévus par le processus.

Dans la perspective de tirer parti des expériences et de capitaliser sur l'ensemble des situations rencontrées, la capitalisation débute dès l'origine du projet avec l'alimentation du bilan de l'opération dans le cadre de la certification Cerqual. Le référentiel note en effet sur ce point que « *le maître d'ouvrage établit, notamment à partir des enregistrements concernant les écarts et des mesures correctives mises en œuvre, un bilan du management de l'opération au regard des objectifs fixés, et en ressort les bonnes pratiques pour une opération future*⁸² ».

La situation qui suit est une analyse des offres des maîtres d'œuvre sur la base du programme rédigé. Les documents (publicités et contrats) sont mis en ligne et à la discussion. Le monteur d'opération intervient si besoin. Pour cette situation, le monteur d'opération et le service Achats vérifient les expériences et contrôlent les références, lisent les lettres de motivation et les cotent, vérifient les compétences en matière de développement durable, notent la proposition d'honoraires, choisissent trois candidats, auditionnent, rédigent un rapport de dépouillement, participent au jury du choix du maître d'œuvre, font valider le choix par le directeur général et font passer la décision en bureau de conseil d'administration. En livrable de sortie de cette situation, le maître d'œuvre est choisi. Les normes environnementales, en l'occurrence *Habitat et Environnement* de Cerqual, renouvellent les formes de cette situation en intégrant des parties prenantes le plus en amont possible. Le basculement en mode projet et la nécessité d'intégrer l'ensemble des parties prenantes le plus en amont possible fait que désormais, les collectivités territoriales sont intégrées dans le choix de la maîtrise d'œuvre, en

⁸² Habitat et Environnement, Référentiel Millésime 2008, p. 8

fonction des projets présentés. Cette situation associe à la fois des activités de coordination et de coopération. Il y a coordination car il s'agit de déposer des documents sur plateforme collaborative qui seront renseignés de manière séquentielle par plusieurs acteurs répartis entre la maîtrise d'ouvrage et le service Achats. Il y a coopération dans la délibération sur le choix de la maîtrise d'œuvre qui se déroule lors d'une réunion en face-à-face. Sur les échanges de documents et d'informations entre le monteur d'opérations et le service Achats, la communication se fait essentiellement autour de documents formalisés et stables. Les discontinuités ou les ruptures de flux sont finalement peu fréquentes. Lors des jurys de choix de la maîtrise d'œuvre, la situation de communication relève essentiellement de la coopération où il s'agit de s'entendre et d'échanger autour d'un projet d'architecte. Peu de discontinuité à noter également sur cette activité assez stable qui ne souffre pas de rupture de flux. Un maître d'œuvre est systématiquement choisi. Les discontinuités et les ruptures constatées le sont lorsqu'il n'y a pas de proposition de maître d'œuvre. Un cas qui se retrouve beaucoup plus à un autre moment du processus, lors des propositions des entreprises qui, en cas de marchés porteurs, ont tendance à délaissier les bailleurs sociaux, moins bons payeurs que les promoteurs privés ou le marché des particuliers. La capitalisation de ces échanges se réduit au choix du maître d'œuvre, renseigné dans l'Opoi (outil de pilotage des opérations d'investissement) et les documents techniques du programme.

La situation suivante est l'analyse de l'esquisse et de l'avant-projet sommaire produit par le maître d'œuvre. La DMOP sollicite ici l'agence. L'agence (responsable d'agence, adjoint au responsable d'agence et technicien) est sollicitée pour assister aux remises et aux présentations des dossiers Esquisses et APS (Avant-projet sommaire). Le monteur d'opération met les documents sur plateforme collaborative et rédige le compte rendu de la rencontre, document déposé également sur plateforme collaborative et envoie une alerte aux personnes de l'agence qui ont été sollicitées afin qu'elles puissent livrer leurs observations, suggestions et commentaires si elles n'ont pu assister à la rencontre.

Le monteur d'opération présente ensuite le projet à la commission Avant-Projet Sommaire. Il doit échanger avec le service financier pour réaliser une analyse financière de l'opération. A ce stade de l'élaboration du programme, les premières ébauches et les premières présentations sont réalisés auprès des parties prenantes (collectivités territoriales et associations de

locataires) afin de recueillir leur avis et leur accord. Un indicateur temporel vient ici accélérer les temporalités du processus puisque le délai entre la présentation à la commission Avant-Projet Sommaire et la date de l'OS (offre de service) marquant le début officiel des travaux, est ici mesuré. Si les indicateurs temporels et de coordination sont renseignés dans l'Opoi, la capitalisation des échanges et des documents produits le sont sur plateforme collaborative. La mémoire portée par les pratiques précédentes (analyse financière et demande de subvention normalisées, pas de consultation des parties prenantes ou des clients), est ici en partie altérée par les logiques de certification Cerqual et de normes environnementales. Cette situation est donc également en voie de destitution pour intégrer la question du projet (chaque construction fait émerger des financements différents et requiert l'intégration des clients dans la construction du livrable).

Puis, la situation suivante est celle du contrôle de l'avant-projet définitif. Elle se réalise conjointement entre le monteur d'opération et le service financier afin de modifier l'avant-projet sommaire. Il s'agit ici d'un travail individuel où les points de vigilance portent sur des éléments de coordination où les tâches se succèdent de manière stable et régulière : demander le contrat au service Achats, s'assurer de la prise en compte des observations de la commission APS, s'assurer de la transmission du dossier au contrôleur technique et au CSPS pour observations avant la mise au point du permis de construire, contrôler le dossier de permis de construire à déposer. Pour ces tâches de coordination, c'est l'Opoi qui est l'outil support pour mémoriser les décisions et l'avancement du dossier. La rédaction du programme est enrichie de cette phase de travail qui est d'abord le fait d'un travail individuel en coordination où le rôle de la plateforme collaborative se résume à la capitalisation des écritures accumulées. Les éléments de destitution de cette situation de travail et de communication portent évidemment sur le glissement de ce processus vers une forme projet où il va falloir que les acteurs coproduisent ce contrôle de l'avant-projet définitif. D'une temporalité liée à un rythme de travail individuel, le processus et la situation devront ainsi intégrer une temporalité collective beaucoup plus complexe car liée aux interactions dans le temps qui peuvent provoquer des ruptures et des discontinuités.

Ensuite, afin de préparer la passation des marchés de travaux, le monteur d'opération définit ses attentes et assiste le service Achats à la rédaction des pièces juridiques. Le monteur donne

l'ensemble des éléments (plans, analyses, rapports...) au service Achats par une alerte sur plateforme collaborative et relit si besoin les pièces juridiques. Les éléments de destitution de cette situation qui semble réglée par le code des marchés publics provient d'une nouvelle lecture du code des marchés publics qui permet d'assouplir la procédure, plus à même de répondre aux temporalités hétérogènes de ce processus. De modèle de la norme, le code glisse vers de l'aide à la réflexion.

Le code des marchés publics apparaît en effet comme un catalyseur pour dénoncer les contraintes réglementaires qui pèsent et qui alourdiraient les relations entre maîtres d'ouvrage et entreprises. De fait, si Sarthe Habitat bénéficie de l'image d'un constructeur sérieux, certaines entreprises ne souhaitent pas travailler avec Sarthe Habitat au regard de la complexité des marchés publics et de sa lourdeur administrative. Le marché public apparaît alors comme le plus complexe car qualitativement et réglementairement le plus encadré. Le montage des dossiers serait ainsi trop long à Sarthe Habitat, ce qui peut parfois énerver ses interlocuteurs. Vu la procédure administrative de réponse aux appels d'offres, certains artisans peuvent ainsi être écartés par manque de temps.

Pourtant, il pourrait il y avoir deux lectures de ce code : une lecture normative selon laquelle ce code définit des normes qui ne peuvent pas ne pas être mis en œuvre et qui bloqueraient des initiatives plus souples et plus efficaces ; et une lecture pragmatique selon laquelle il serait possible d'adapter ce code aux différentes situations. Cette dernière perspective ouvre le champ de réflexion sur un code des marchés publics comme aide à la réflexion alors que le premier point de vue le considère comme une contrainte à l'action. Il faut en fait considérer que le code des marchés publics ne doit pas être un frein. C'est la pratique des maîtres d'ouvrage qui en est un. Il faudrait avoir des démarches innovantes, c'est-à-dire ne pas appliquer les mêmes procédures, quel que soit le projet. Le code des marchés publics peut être un outil qui doit contribuer à réaliser les opérations. Par exemple, il est possible de faire désormais des marchés négociés pour certains projets. La réforme 2006 du code des marchés publics permet en effet de réaliser des marchés négociés, beaucoup plus souples que les appels d'offres pour les prestations de service et fourniture au-dessus de 210 000 € HT et les travaux dépassant 5 270 000 € HT. Cette nouvelle réforme ouvre le champ à la négociation avec les entreprises et permet de raccourcir les délais. De fait, depuis la mise en œuvre des

marchés négociés, les appels d'offres infructueux ont connu une chute très importante puisqu'il est désormais possible de négocier directement avec les entreprises. Une lecture ouverte du code des marchés publics à la lumière des opérations concrètes allège donc le système. Dans cette perspective, il conviendrait désormais de travailler avec les entreprises plus en amont, autant pour solliciter un savoir-faire dans le cadre de préconisations techniques, que lors d'une première expérience avec une nouvelle entreprise où une prise de connaissance doit s'imposer : préparation de chantier, accord sur échantillons, modalités de fonctionnement... plutôt que de constater un dysfonctionnement en cours de chantier conduisant à une application de pénalités sans effet, car l'expérience n'aura pas de suite. La fidélisation dépend aussi du comportement professionnel des acteurs, maître d'ouvrage inclus bien entendu. Par ailleurs, la prise en compte du mieux-disant au lieu du moins-disant dans les marchés publics, issue de la réforme 2002, témoigne également de la dimension pragmatique du code des marchés publics. Le code des marchés publics, considéré sous un angle pragmatique, permettrait ainsi de travailler plus en amont des projets, avec les entreprises, afin de construire des dossiers viables avant leur passage en appels d'offres.

Les offres sont ensuite analysées en collaboration avec le service Achats. De fortes discontinuités peuvent à ce stade survenir. L'absence d'offres sur certains corps d'état est en effet susceptible de suspendre l'ensemble du processus. Un nouvel appel d'offres doit alors avoir lieu, retardant de plusieurs mois le projet initial.

Il s'agit ensuite d'arrêter les conditions financières de réalisation en constituant le dossier de financement. Le résultat attendu est l'obtention de la décision de financement pour préparer le dossier d'agrément de l'Etat. Le mode de communication majeur est basé sur un travail individuel en coordination. Le monteur d'opération travaille seul sur plusieurs tâches (arrêter le prix de revient prévisionnel, arrêter les loyers prévisionnels...), et en coordination avec le chargé de montage financier. Les temporalités peuvent ici se ralentir du fait d'un équilibre financier non atteint qui oblige à revoir le projet. La mémoire organisationnelle qui consistait ici à toujours faire appel aux mêmes types de financement est en cours de destitution. Le Grenelle de l'environnement et les nouvelles normes environnementales ont fait exploser les formes de financement possible, créant une partie Recherche & Développement spécifique

pour cette situation en voie de transformation ou de destitution.

Afin d'organiser l'exécution du programme, le dossier est passé au technicien d'agence. Le résultat attendu est le démarrage du chantier.

Le pilotage de l'exécution du programme passe notamment par un espace d'échanges qui n'existait pas auparavant. D'un mode de communication basé sur la coordination, il s'agit de passer à des interactions en coopération, destituant également cette situation de travail et de communication. Il s'agit en somme d'assurer le suivi du chantier.

La situation suivante est le pilotage de l'exécution du programme. Le résultat attendu est la construction du bâtiment. Le technicien peut alors faire appel au monteur d'opération en cas de besoin ou à toute autre personne sur cet espace. Une traçabilité collective des problèmes rencontrés et des solutions apportées est alors possible. Cette situation de travail et de communication, qui auparavant était essentiellement le fait du technicien d'agence, est en cours de destitution pour passer également en mode coopératif. Là aussi, la nécessité d'atteindre des normes environnementales spécifiées dans les cahier des charges oblige à un contrôle collectif plus important. C'est notamment le cas pour les tests d'infiltrométrie et de thermographie qui sont notamment réalisés afin d'accompagner les entreprises dans l'atteinte des objectifs environnementaux déclinés dans le programme de l'opération. Sarthe Habitat réalise ces tests en interne. Ils permettent de corriger des défauts de mise en œuvre qui pourrait apparaître en fin de chantier et empêcher d'atteindre un niveau énergétique BBC (Bâtiment Basse Consommation), BEPOS (Bâtiment à Energie Positive) ou BEPAS (Bâtiment à Energie Passive). Ces nouvelles exigences obligent ainsi à faire évoluer l'organisation de manière à ce que l'ensemble des corps d'état de la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage puissent communiquer afin d'atteindre les normes et certifications visées.

En fin de processus, il s'agit de finir et de réceptionner les travaux, de livrer le programme puis d'assurer le parfait achèvement. Les résultats attendus sont successivement de finir le chantier et de transférer les responsabilités, de préparer la livraison au client et de parachever la construction. Cette situation consiste en la livraison des documents par la personne en charge du suivi du chantier au service Achats.

Avec le référentiel Habitat & Environnement, le moment de la remise des clés au locataire ou au propriétaire est également devenu important. Désormais, lors de la livraison des logements, le chargé de clientèle distribue et présente à chaque locataire un livret vert adapté au logement qui récapitule l'ensemble des conseils pour une bonne utilisation d'un habitat respectueux de l'environnement.

Ce livret vert est un document qui vise à apporter aux locataires de logements neufs et réhabilités des informations pratiques sur l'usage de son logement. Orienté « développement durable », il a pour ambition « *de mettre en valeur les efforts réalisés par le maître d'ouvrage, au niveau environnemental* », de préciser « *les avantages [que ces informations] peuvent procurer aux habitants* », et d'apporter des « *informations sur les bonnes pratiques comportementales*⁸³ ». Plusieurs situations sont incluses dans cette restitution, qui forment ainsi un sous-processus du processus Produire.

Il faut d'abord initialiser la réalisation. A chaque demande de panneau de chantier pour une construction neuve, le chargé de communication ouvre un dossier dans la base de suivi prévu à cet effet. Lorsqu'il s'agit d'une réhabilitation, il contacte le technicien pour savoir si la nature de la réhabilitation justifie la production d'un livret vert. Le chargé de communication inséré dans l'équipe projet a la responsabilité de ce livret vert. Dès l'initialisation, le chargé de communication demande à l'architecte des plans simplifiés (sans côtes...) faisant apparaître les organes de coupure (eau, électricité, gaz...). Les temporalités sont assez lentes. La situation étant nouvelle, les acteurs n'ont pas cristallisé de pratiques.

Environ deux ans plus tard, le chargé de communication organise une réunion deux mois avant la fin du chantier avec le monteur et le technicien pour écrire le contenu à partir de la trame existante en fonction de l'opération. Les temporalités s'accroissent, le document devant être prêt pour la mise en location.

Le document réalisé, le chargé de communication et le technicien s'assurent de la transmission des livrets verts à la personne chargée de la remise des clés (formation et

⁸³ Habitat & Environnement, *référentiel 2008*.

information).

Le livret vert est remis au locataire, avec le livret d'accueil, par la personne chargée de la remise des clés. Il est expliqué et le locataire est accompagné dans le fonctionnement des principaux équipements de son logement (chauffage, coupures eau, électricité...).

Le livret est archivé dans le dossier logement. A chaque mise en location, il fait donc l'objet d'une réédition auprès du service communication à la demande du chargé de clientèle ou de secteur. L'original numérique est conservé dans la base de données de suivi disponible aujourd'hui sous un eRoom dédié.

1.1.3. Le processus Gérer la demande

Le processus Gérer la demande fait partie de la mission de gestion locative/bailleur social de Sarthe Habitat. Il s'agit des interactions entre les actants concernant le processus de gestion d'une demande de logement social pour location.

Recevoir la demande

La première situation de travail et de communication de ce processus est la réception de la demande de logement. Elle consiste à s'assurer de la conformité de la demande de logement. Depuis 1999, cette demande doit être enregistrée sur un logiciel appelé Imhoweb. C'est un logiciel de mise en commun de la demande de logement social sur un département. Cette application et les pratiques associées sont en cours de destitution par l'imposition d'un fichier central national pour toute demande de logement social. Ainsi, depuis le 1^{er} octobre 2010, un nouveau formulaire de demande de logements a été mis en place. Ce formulaire est national. Son traitement, à partir d'un fichier national, a été mis en place à partir du 1^{er} mars 2011. Ce fichier national est complémentaire au fichier départemental puisque, depuis cette date, un système d'interface entre le fichier départemental et le fichier national permet d'échanger les demandes de logements enregistrées sur ces fichiers. La rationalisation du processus de demande de logement social au niveau national est en cours. L'inscription de la demande de logement dans un fichier national est le premier niveau de traçabilité dans ce processus.

Réaliser un entretien

La deuxième situation de travail et de communication après l'enregistrement d'une demande de logement est la réalisation d'un entretien. Il s'agit de connaître le prospect pour savoir si et comment on peut le satisfaire. Les fonctions chargées de cette situation sont le chargé de clientèle ou le chargé de secteur. Il s'agit donc d'une situation de communication en interaction forte avec le client (car il s'agit d'acquérir des informations) et en coopération (comprendre le client). La traçabilité de cette situation réside dans les comptes rendus des entretiens téléphoniques ou physiques réalisés et dans un dossier de demande de logement.

Analyser la demande

Cette situation consiste à analyser le dossier pendant l'entretien et vérifier si l'on peut rapprocher le souhait du prospect et l'offre de Sarthe Habitat. C'est donc une situation qui se déroule dans les mêmes temporalités que la réalisation de l'entretien. Elle est assurée par la même fonction. Il s'agit a minima :

- de déterminer la situation familiale et la capacité financière de la famille et de déterminer les mesures à prendre en cas de besoin de garant par exemple,
- de réaliser une étude de solvabilité en vérifiant les comptes du client,
- de déterminer le code de priorité et le type de logement, le lieu par rapport aux souhaits du prospect. Au sujet du code de priorité, répondre au critère du plafond de ressources permet de prétendre à un logement social mais faut-il encore distinguer parmi les prétendants ceux qui sont prioritaires de ceux qui le sont moins. Des critères généraux de priorité sont définis dans le CCH (Code de la construction et de l'habitat) qui représente alors une norme de droit majeur. Ces critères sont communs à tous les organismes HLM. Par contre, en raison des problèmes et des spécificités propres à chaque département en matière d'accès au logement, une marge de manœuvre est laissée à chaque département pour préciser ces priorités. Ainsi le CCH renvoie à un plan d'action départemental et à un accord collectif départemental. A cela il faut ajouter les dispositions internes inscrites dans le règlement d'attribution de Sarthe Habitat. La plateforme collaborative chargée de définir des codes de priorité à chaque demande de logement a ainsi intégré l'ensemble de ces normes que nous ne détaillerons pas

ici.

Préparer la commission d'examen des demandes (CED)

Avant d'entrer dans le détail de cette partie du processus, il convient de présenter plus finement l'organisation des actants dont les agencements ont pour finalité d'attribuer un logement.

La mission d'une commission d'attribution est d'attribuer nominativement des logements. La commission procède à l'examen des demandes en tenant compte notamment de la composition du ménage, du niveau de ses ressources et de ses conditions de logement actuelles. A Sarthe Habitat, par souci de transparence et d'équité, chaque demande est examinée en commission pour lui conférer un critère de priorité. Les codes de priorité, arrêtés par le règlement d'attribution, validés par le conseil d'administration, vont de 1 à 4. Cette pratique permet, dès lors qu'un logement devient disponible, de procéder rapidement à une attribution en fonction des demandes les plus prioritaires.

Les demandes les plus prioritaires sont celles émanant de toute personne privée de logement ou dont le logement qu'elle occupe est précaire ou insalubre. Sont également prioritaires les personnes cumulant des difficultés économiques et sociales.

Les membres de cette commission sont élus pour une durée de 3 ans renouvelables. Les commissions sont composées de sept membres ayant voix délibérative :

- deux membres de Sarthe Habitat
- deux membres du C.C.A.S
- un représentant des locataires
- un représentant de la C.A.F (Caisse d'allocations familiales)
- Le maire de la commune concernée.

A titre consultatif, un représentant de l'UDAF et toute personne compétente susceptible d'apporter un éclairage au dossier.

La composition de ces commissions est censée garantir l'impartialité des décisions.

La composition et le fonctionnement des commissions d'attribution sont définis par l'article R441-9 du code de la construction et de l'habitation. Ces dispositions sont reprises par le règlement d'attribution de Sarthe Habitat. Il faut distinguer les commissions d'attributions mensuelles, locales et décentralisées, de la commission centrale qui est trimestrielle.

Les commissions d'attributions locales (CAL) se tiennent sur les communes dont le patrimoine, appartenant ou géré par Sarthe Habitat, est supérieur à 600 logements ou dont le nombre moyen de demandes enregistrées par mois est supérieur à 30. C'est le cas de Sablé-sur-Sarthe, La Flèche, Allonnes, Coulaines et Le Mans.

Les commissions d'attributions décentralisées (CAD) existent au sein de chaque agence pour l'ensemble des collectivités locales disposant de moins de 600 logements sociaux appartenant ou gérés par Sarthe Habitat. Par exemple, à Sablé-sur-Sarthe, la CAD concerne toutes les communes du secteur sauf la ville de Sablé-sur-Sarthe.

La commission centrale examine les dossiers difficiles qui ont été étudiés en CAL ou en CAD et pour lesquels aucune solution n'a été trouvée. En général il s'agit de dossiers de demandeurs cumulant des difficultés économiques et sociales, souvent de lourds problèmes de comportements, qui nécessitent une prise de position et d'engagements de la part de l'ensemble des acteurs : le bailleur, la collectivité locale et les travailleurs sociaux. Cette commission concerne tout le patrimoine de Sarthe Habitat.

Cette situation de travail et de communication consiste à mettre à disposition des documents aux membres de la CED pour réaliser la commission d'attribution des logements. Un ensemble d'opérations en coordination s'organisent ici. Le chargé de clientèle, ou chargé de secteur, ou accueil secrétariat, ou chargé de gestion locative ou le responsable de gestion locative :

- Extraire chaque mois la liste des demandes enregistrées le mois précédent
- Codifier les demandes enregistrées par les autres bailleurs

- Extraie à nouveau la liste des demandes
- Insère la liste des demandes extraites dans un fichier excel qui est téléchargé dans la plateforme collaborative où se déroulera la commission d'attribution des logements
- Insère les logements disponibles
- Envoie un mail aux membres de la CED pour les informer de la mise à disposition des documents et les invite à la commission.

Réaliser la CED

La CED est la commission d'examen des demandes, mensuelle, qui examine et codifie toutes les demandes de logement enregistrées dans le mois précédent la date de la commission. Cette situation de travail et de communication consiste à déterminer la recevabilité ou non des dossiers. C'est une situation de coopération. Les acteurs, déjà identifiés dans la situation précédente,

- Présentent les dossiers aux membres de la commission
- Valident les codes de classement par une saisie directe sur le PV d'examen des demandes disponible sur la plateforme collaborative
- Saisissent directement la décision dans le suivi ou la saisit postérieurement à la commission
- Téléchargent le nouveau fichier compléter par les saisies et le renomme en précisant « Validé »
- Alimentent le tableau de présence des administrateurs aux commissions pour le paiement de leur frais.

Réaliser la CAC ou la CAL

La CAC est la commission d'attribution centrale, trimestrielle, de Sarthe Habitat, qui examine les demandes de logement présentant des difficultés particulières (impayés, troubles divers...) et qui n'ont pu être codifiées en commission d'examen des demandes. La CAL est la commission d'attribution des logements, hebdomadaire, qui valide les choix et priorités pour

l'attribution d'un logement. Certaines de ces commissions se déroulent sur plateforme collaborative. La décision de créer ces commissions sur Internet vient de la nécessité pour SH de se mettre en conformité avec la réglementation qui oblige à faire des attributions nominatives. Il fallait imaginer pour SH une solution qui prenne en compte deux critères : les distances géographiques (un nombre important de commissions sont réparties sur tout le territoire) et la fréquence nécessaire des commissions. C'est donc l'interface web qui a été choisie. Toutes les semaines, chaque chargé de clientèle crée sa commission sur Internet en proposant pour chaque logement disponible jusqu'à 3 candidats pour lesquels un code de priorité a été attribué par la commission d'examen des demandes. Les informations sur le demandeur sont mises en correspondance avec les informations sur le logement, associées à un code de priorité. Toutes ces informations sont saisies pour le jeudi soir et chaque membre de la commission ayant une voix délibérative est alerté par mail et apporte (ou pas) sa validation pour le lundi, via des codes d'accès sécurisés spécifiques.

La situation de réalisation de la CAL a pour objectif de valider le choix des candidatures. Cette CAL se déroule sur plateforme collaborative. Le chargé de clientèle :

- Saisit dans l'outil CAL tous les logements disponibles pour lesquels une proposition minimum peut être faite,
- Saisit les candidats potentiels par logement,
- Envoie une alerte aux membres pour validation

Les membres de la CAL :

- Vote sur la plateforme collaborative.

Proposer le logement

Cette situation de travail et de communication consiste à adresser des propositions de logement aux candidats retenus par la CAL. Un ensemble d'indicateurs de qualité et de traçabilité sont postés sur cette situation de travail :

- taux d'acceptation du logement à partir de la première proposition,

- taux de non réponse suite à une proposition de logement,
- coût mensuel de la vacance réelle
- ratio de proposition sur les départs enregistrés
- ration de proposition sur les logements vacants.

Les propositions, accords et refus, sont enregistrées sous Imhoweb.

Vendre le produit

Si le client est d'accord pour visiter le logement, il s'agit donc de le visiter afin d'obtenir sa réponse. C'est une situation de communication en face-à-face où il s'agit pour le chargé de clientèle d'écouter les remarques du prospect.

L'accord ou le refus du logement sont ensuite saisi dans Imhoweb. Dans le premier cas, le client passe dans le processus Attribuer un logement.

1.2. Les processus supports

Les processus supports ont pour but de fournir les moyens nécessaires à tous les autres processus. Ils correspondent à l'ensemble des actions et situations qui ont pour but d'aider les processus de réalisation dans leur déroulement.

Les processus support se regroupent en quatre grandes familles : les supports aux investissements aux opérations immobilières et à l'accession à la propriété avec les processus Financer et Acheter immobilier; les processus de support aux processus de mission de la gestion locative avec Produire des enquêtes et des statistiques; les processus supports aux missions; et les processus communs.

Les processus supports aux missions sont :

- Traiter les factures des fournisseurs;
- Payer;
- Facturer les prestations;
- Encaisser;
- Acheter;
- Organiser les événements;
- Conceptualiser les supports de communication;
- Réaliser les supports de communication;
- Traiter les appels téléphoniques;
- Assurer;
- Instruire les sinistres.

Les supports communs se subdivisent à nouveau en quatre sous-processus : les processus des ressources humaines, du système d'information, des moyens généraux et de la comptabilité.

Les processus des ressources humaines sont :

- Réaliser la paie;
- Gérer les compétences;
- Administrer les ressources humaines;
- Recruter.

Les processus du système d'information sont :

- Gérer l'informatique;
- Diffuser l'information;
- Archiver.

Les processus des moyens généraux sont :

- Fournir les moyens internes;
- Entretien des moyens internes;
- Réceptionner et distribuer.

Les processus de la comptabilité sont :

- Elaborer le budget;
- Tenir la comptabilité;
- Optimiser la trésorerie.

1.2.1. Le processus Conceptualiser les supports de communication

Le service communication a en charge, à Sarthe Habitat, le pilotage de trois processus : conceptualiser les supports de communication, réaliser les supports de communication et organiser les événements.

Le processus de conceptualisation des supports de communication démarre à la demande d'un collaborateur ou suite à une commande du comité de direction. Une direction, un service ou un comité émette le souhait ou le besoin de disposer d'un outil de communication pour régler un problème supposé ou réel. La première activité ou situation de travail et de communication est une phase de réflexion pour considérer la validité, la faisabilité et la compréhension de la demande. Il s'agit d'une situation de coopération qui se déroule en réunion voire de manière informelle. Les communicants demandent de formaliser la demande par l'intermédiaire d'un cahier des charges structuré dans le meilleur des cas. Les traces de cette situation ne sont pas institutionnalisées. Elles peuvent être des e-mails ou des fichiers déposés dans la plateforme collaborative du service. Il n'y a donc pas véritablement de mémoire de cette situation dont le

référentiel professionnel est capitalisé dans les processus. Le livrable en sortie devrait être un descriptif du besoin. Les temporalités s'accélèrent ici selon le degré d'urgence ou de crise de la situation. Mais la plupart du temps, il s'agit de temporalités stables et lentes qui relèvent de la conceptualisation dans un délai à moyen terme.

L'activité suivante est celle de l'analyse de la demande. Réalisée en situation coopérative (discussions, réunions...), il s'agit de rapprocher la demande de l'existant pour savoir si le besoin exprimé n'est pas couvert par un outil préexistant et de problématiser la demande. Si la mémoire de l'existant est archivée sur une plateforme collaborative, les traces produites lors de cette phase de réflexion ne sont pas capitalisées pour la simple et bonne raison qu'il n'y a souvent pas de traces. La pertinence du besoin est souvent jugée de manière assez intuitive et la décision n'est pas supportée par une argumentation détaillée, contrairement au processus « Etudier la faisabilité » par exemple, qui comporte une étape d'analyse assez importante. Il n'y a donc pas d'institutionnalisation des pratiques recommandées par le référentiel. Les temporalités de cette activité sont donc assez rapides puisque la poursuite du processus est décidée très rapidement. Finalement, soit il y a une rupture nette du processus, ou une discontinuité importante (reprise du projet dans un temps lointain), soit il y a poursuite sur l'activité suivante où il s'agit d'échanger avec le commanditaire.

La situation suivante est celle de la conception de l'idée. Il s'agit d'une phase de réflexion pour savoir comment répondre au besoin. Plusieurs hypothèses sont débattues au sein du service et avec les commanditaires. La mémoire de cette activité se trouve dans les échanges et fichiers qui auront pu être déposés sur plateforme collaborative. Il n'y a pas vraiment non plus de pratiques institutionnalisées ni d'obligation particulière pour garder les traces de ces situations. Une méthode artisanale est donc encore privilégiée. Sans doute pouvons-nous prévoir une vague de rationalisation à venir, mais la démarche de conceptualisation ou du moins les traces produites pour la réaliser ne sont pas encore codifiées. Ce qui explique d'ailleurs la difficulté d'organiser la plateforme collaborative sur ce point. Si le processus décrit cette phase de conceptualisation, il ne correspond pas à des pratiques formalisées sur le terrain. La situation existe, le référentiel également, mais pas les traces qui vont avec. Or, une plateforme collaborative sans trace est une coquille vide. Ce qui nous permet de dégager une

hypothèse. Les plateformes collaboratives ne se développent qu'en présence de traces institutionnalisées. C'est d'abord par l'institution et les documents produits et reconnus par un collectif qu'une plateforme collaborative prend racine et se développe. Il faut donc aussi une reconnaissance des situations professionnelles et donc des processus professionnels. Ce qui rejoint notre hypothèse centrale : les plateformes collaboratives se développent en relation très étroite avec les processus professionnels qui doivent être identifiés et connus pour créer les bases d'une intercompréhension minimale nécessaire à la collaboration en ligne.

Si le besoin exprimé peut être assuré par un support, le processus de conceptualisation des supports de communication poursuit donc son flux vers une activité coopérative d'échanges sur le choix du support avec le commanditaire. Le chargé de communication rencontre les personnes intéressées par le projet, met en commun avec ses collaborateurs du service communication et donne les premiers éléments de maquette (contenu et ligne graphique générale) au graphiste. La traçabilité de ce processus commence véritablement à ce moment-là. Les échanges ont lieu sur plateforme collaborative qui capitalise les échanges et les premières maquettes. Pas de rupture constatée sur cette activité dans le processus. C'est un moment d'échange et de production classique dont les temporalités sont relativement stables. Les échanges entre le commanditaire, le chargé de communication, le graphiste et le service sont institutionnalisés ce qui permet une stabilité des pratiques sur plateforme collaborative où chacun reconnaît la situation de travail comme un temps d'échange nécessaire. Le livrable de cette activité est un contenu validé par le commanditaire.

Les premières traces « institutionnalisées » sont en fait les premières esquisses du projet qui émergent à la suite de l'activité « Finaliser les détails du projet ». De fait, nous retrouvons facilement ces documents dans les plateformes qui commencent à se structurer sur la base de ces premiers éléments. Des échanges, sur plateforme ou ailleurs, peuvent alors avoir lieu autour des projets mais les premières traces numérisées émergent à partir de ces esquisses. Les situations de communication se déroulent plutôt en répartition : écrire le contenu du support, choisir les photos, réceptionner les premières maquettes sont des activités de coordination qui s'articulent les unes avec les autres sans qu'il y ait nécessairement de situations coopératives.

La situation de coopération concerne l'activité suivante : « Proposer les maquettes au commanditaire ». Réalisée en face-à-face sur la base des maquettes produites, cette situation consiste à préparer la présentation des maquettes, à présenter les maquettes au commanditaire et à choisir conjointement la maquette adaptée. Le service communication peut alors disposer d'une version 0.

Les temporalités sont ici très diverses selon que le projet est accepté ou rejeté. Si le concept est remis en question, il peut être abandonné tout simplement, ou retravaillé. Si le concept et les premières ébauches sont acceptés et validés par le commanditaire, le processus suivant est « Réaliser les supports de communication » qui fait rentrer la réalisation du support dans un processus routine. Nous pouvons d'ailleurs nous demander s'il ne serait pas plus judicieux de transformer le processus « Conceptualiser les supports de communication » en processus projets dans la mesure où il s'agit d'inventer du nouveau et de s'extraire de nos manières de faire habituelles.

1.2.2. Réaliser les supports de communication

Le processus de réalisation des supports de communication correspond à des situations de renouvellement d'un support déjà conceptualisé qu'il s'agit d'actualiser ou bien de la première réalisation d'un document dont la version 0 vient d'être conceptualisé.

La première situation de travail et de communication est de préparer la commande de ce support de communication. Le résultat attendu est donc d'obtenir ou de construire les éléments composant le support. La mémoire organisationnelle joue un rôle important dans cette situation où il s'agit de reprendre connaissance des éléments textuels et visuels déjà identifiés et capitalisés dans les projets précédents. Le travail de capitalisation des écritures sur une plateforme collaborative dédiée est ici très utile. Déroulée la plupart du temps en mode routine, cette situation de travail connaît des temporalités stables. Le mode de communication principal est d'abord de la coordination. C'est un travail individuel qui

consiste à récolter les différentes traces et à les organiser de manière à donner du sens pour les différents publics qui seront amenés à être exposés à ce support. C'est une situation de base, institutionnellement bien ancrée dans le paysage processuel, qui s'appuie aujourd'hui essentiellement sur les plateformes collaboratives pour construire cette première situation de travail.

Les composants et la forme générale du support à renouveler ayant été identifiés, le processus se poursuit soit en interne soit vers une agence de communication selon les compétences requises.

Si le projet est externalisé à ce stade, l'agence réalise un devis de la commande sur la base d'un cahier des charges produit par le chargé de communication. Si le devis est accepté, le chargé de communication passe alors à la commande officielle du support en émettant un bon de commande. L'outil principal de cette situation de travail et de communication qui se déroule en coordination est un progiciel du nom d' « Immoware » ayant notamment pour but d'émettre des bons de commande. Soumis au code des marchés des publics, cette situation est également fortement institutionnalisée, ou plutôt prescrite. Nous constatons en effet quotidiennement les écarts à la norme pour des projets dont les temporalités connaissent des accélérations importantes. Les bons de commande ne sont alors pas demandés pour passer directement à la facture.

Ensuite, en externe ou en interne, il s'agit de produire la maquette. Le graphiste produit alors la mise en forme à partir des éléments récoltés et du sens général à donner au support. C'est un travail de coordination avec l'ensemble des artefacts disponibles pour produire le support. Selon le support, ce seront Spip (logiciel de gestion de contenu), des plateformes collaboratives, InDesign, Photoshop... Cette situation de travail est évidemment incontournable et institutionnalisée au sens où elle est stable et reconnue.

La réception de la maquette, qui fait l'objet de la situation suivante, est plus problématique selon l'enjeu lié à sa diffusion. Dans un contexte où le président de l'organisme est sénateur et

vice-président du conseil général, tout support destiné à être vu par les élus politiques fait alors l'objet de validation multiple. De même, la problématique du support peut demander l'expertise de plusieurs directions qui peuvent alors également donner leur accord. En matière de forme sémiotique, nous pouvons alors constater la distribution de l'expertise où chacun est en droit de donner son avis sur la tournure d'une phrase, le choix d'une couleur ou d'une mise en page. Les règles de l'art n'étant pas stables, chacun donne son avis, l'essentiel étant de tenir le point de vue général à défendre qui devra avoir été explicité en amont. Au-delà des querelles formelles, cette situation doit donc être conduite en fonction du point de vue à défendre et à construire. C'est le dénominateur commun qui peut éventuellement faire consensus pour cette situation de travail qui se déroule en coopération. Il s'agit de recueillir l'avis et de dégager un accord sur le document proposé. Les écritures sont composées des différents commentaires postés sur plateforme collaborative ou sur des comptes rendus de réunion avec les acteurs du projet. Les temporalités de cette situation sont donc extrêmement diverses. Plus il y aura d'acteurs impliqués dans la validation, plus les risques de rupture et de ralentissement seront élevés.

Lorsque la maquette est validée, la situation suivante est celle de la demande de réalisation du support. Il s'agit essentiellement d'un travail de coordination et de suivi des tâches d'impression. Les écritures de cette situation seront le « Bon A Tirer » et le « Bon Pour Accord » qui devront être capitalisés sur plateforme collaborative afin de reconstruire le processus en cas de litige dans une dynamique de traçabilité ascendante.

1.2.3. Organiser les événements

Pris au sens communicationnel « traditionnel », un événement prévu ou un événementiel est un moment non pas qui sort de l'ordinaire, ou qui fait rupture dans une chaîne de sens plus ou moins anticipé, mais ce qui rassemble en fait un certain nombre de personnes en un lieux précis afin de valoriser tel ou tel aspect de l'organisation ou du projet. Un deuxième sens du terme événement peut être construit à partir de la distinction que réalise Gilles Deleuze entre événement et pseudo-événement. Les premiers événements que nous venons d'évoquer sont des pseudo-événements, c'est-à-dire des événements voulus, artefactuels, construits en

fonction d'un but (assemblée générale, pose de première pierre, inauguration...). Ceux-ci sont les événements que les responsables communication évoquent le plus souvent. La seconde catégorie d'événement est justement celle qui n'a pas pu être prévue, qui n'est pas anticipée. Elle renvoie plus particulièrement à la notion de crise, c'est-à-dire un processus perpétuellement émergent qu'il est très difficile voire impossible d'anticiper. C'est une crise parce que nous passons notre temps à nous positionner par rapport à elle. Le processus d'action chargé de piloter les événements tente de prendre en compte ces deux types d'événements. En réalité, à l'énoncé « Organiser les événements », deux logiques d'action se scindent dès le début : il s'agit d'organiser les événements prévus, et d'organiser les événements imprévus. Si dans le premier cas, les temporalités sont relativement stables parce qu'anticipés, ce n'est pas le cas du second dont les temporalités s'accélèrent. Chaque action, chaque nouvelle ou chaque information sont des éléments d'accélération qui obligent tout le système à se repositionner rapidement. Sarthe Habitat a finalement connu peu d'événements de la sorte mais au moins deux sont restés en mémoire. Une fuite de gaz et un cas de légionellose. Dans les deux cas, les acteurs ont été dépassés par les événements. Personne, en contexte, n'était en capacité de dire ou de commenter l'issue de ce processus.

Pour ce qui est des événements prévus, il peut s'agir d'une assemblée générale, d'une conférence de presse, d'une inauguration, d'une pose de première pierre... La première situation de travail de ce processus consiste à préparer le contenu et l'organisation de l'événement. Le résultat attendu est la validation à 100 % du cahier des charges. Prise en charge par l'un des membres du service communication, cette situation se déroule sur le mode de la coopération ou de la coordination selon les tâches à réaliser. Toute une séquence de coopération est nécessaire pour faire émerger de nouvelles idées, tandis que le travail consistant à caler les agendas, contacter les acteurs de l'événement, demander des devis, relèvent de la coordination. De nombreuses traces différentes seront ainsi produites au cours de cette situation qui devront être rassemblées dans un cahier des charges à faire valider par le directeur général. Les temporalités de cette situation sont très variables selon l'importance de l'événement mais elles sont relativement stables. Pour des événements attendus, la phase de conceptualisation n'est impacté que par peu d'aléas et sont facilement intégrés s'ils arrivent à ce niveau-là. La plateforme collaborative recueille l'ensemble des traces et des discussions qui s'y déroulent, permettant une capitalisation des échanges. Il n'y a pas de référentiels

professionnels pour suivre cette situation hormis celle présente dans les processus. La mémoire organisationnelle est portée par les traces des événements similaires (cahier des charges, invitation, programme...) qui sont réutilisées en contexte et en fonction du nouvel événement. Si le dossier est validé par le directeur général, le processus poursuit son chemin vers la situation appelée « Finaliser l'organisation ».

La finalisation de l'organisation a pour but de faire valider par le directeur général tous les composants de l'événement. C'est une situation qui se déroule avant tout sur le mode de la coordination. Il s'agit de commander les prestations, d'envoyer les invitations, de diffuser le dossier de presse, d'organiser la logistique... Les traces, multiples également, portées essentiellement par la messagerie et le téléphone, se condensent par le biais d'un commentaire sur plateforme collaborative qui donne l'état d'avancement et un résumé de la situation. Aussi bien pour les acteurs qui interviennent ponctuellement que pour l'acteur qui pilote l'action, cette capitalisation est nécessaire pour prendre connaissance ou se remémorer les tâches déjà réalisées. Finaliser une organisation se déroule généralement dans un contexte temporel très rapide. Le jour « J » approchant, la coordination entre les acteurs et les actions devient primordiale et doit être menée sans oublier l'une ou l'autre tâche. D'où l'importance, là aussi, de la mémoire organisationnelle qui ne s'appuie ni sur des référentiels professionnels, ni sur des procédures à suivre très stables, hormis pour des événements très routiniers comme les inaugurations ou les poses de premières pierres.

Suite à la réalisation de l'événement, il s'agit d'établir le bilan de l'événement réalisé. Au-delà des traces qui auront été capitalisées, cette situation de travail consiste à réaliser une synthèse de l'événement. Pas de référentiels professionnels ni d'écritures institutionnalisées pour cette situation de travail qui ne comporte donc pas d'éléments significatifs de mémoire. La seule mémoire, en plus de la mémoire humaine, réside dans les écritures laissées dans les outils précédemment cités au cours du processus. Quelques tentatives de bilans collectifs ont bien été tentées via plateforme collaborative mais force est de constater que peu d'éléments peuvent en réalité alimenter en expérience les événements similaires suivants. Les critiques éventuellement utiles sont recueillies principalement à l'oral par le pilote de l'action qui doit avoir confiance en sa mémoire pour les réutiliser à l'avenir. Par conséquent, le mode

interactionnel majeur de cette situation de travail est la coopération. En fin de processus, la temporalité se fait plus lente et se poursuit presque indéfiniment au sens où les acteurs peuvent toujours revenir sur ce processus et en réinterpréter les enchaînements et conséquences.

Pour ce qui est des événements imprévus, une première formalisation a été réalisée. Selon la gravité de l'événement, celui-ci est pris en charge par le processus « Gérer des événements » ou par le processus « Gérer une crise ». Si l'événement ne comporte pas de risques importants sur la sécurité des vies humaines, ou sur le patrimoine, ou sur l'image de Sarthe Habitat, alors c'est le processus « Gérer les événements » qui le prend en charge. Nous sommes donc ici à un niveau où l'événement réclame des décisions à prendre et des besoins supplémentaires (humains ou financiers).

Si, dans les événements anticipés, la première situation de travail consiste à préparer le contenu et l'organisation, pour les événements anticipés, il s'agira de préparer l'organisation d'urgence afin de définir les moyens et les messages à faire passer. Le référentiel professionnel est très laconique tant il est vrai que l'organisation dépend du contexte par définition non anticipé dans ce processus. La première tâche énonce alors « voir en contexte et selon le problème des interlocuteurs à réunir pour échanger et proposer une réponse adaptée ». La deuxième tâche est d'élaborer un plan d'actions, et la troisième de rechercher des éléments liés au plan d'action. Les écritures se font ici évidemment dans l'urgence. L'ensemble de l'intelligence organisationnelle est sollicité dans un laps de temps très court. Les artefacts et les hommes convergent vers un seul point : résoudre l'événement qui se résume le plus souvent par une mauvaise presse à laquelle il faut répondre, que Sarthe Habitat soit sollicité ou non. La mémorisation organisationnelle s'appuie aussi bien sur les plateformes collaboratives, les progiciels de gestion intégrés, que sur la mémoire humaine. Fonctionnant en réalité en organisation projet, l'institutionnalisation de cette situation, qui se déroule sur un mode coopératif, est inexistante.

La situation suivante consiste à mettre en œuvre les réponses. Le livrable de cette situation est un dossier compilant les principaux arguments pour répondre à l'événement et pour

l'euphémiser. La remémoration organisationnelle est directement liée à la situation précédente. Ce sont les acteurs qui ont travaillé à la recherche des informations et à la construction d'un point de vue qui seront les plus à même d'élaborer cette situation de travail qui peut alors se réaliser en coordination, chacun des acteurs ayant une tâche ou un chapitre à réaliser. Les temporalités sont toujours très vives dans un contexte où il faut toujours répondre rapidement. S'il n'existe pas de référentiels professionnels, l'attitude professionnelle de base est en effet de construire une réponse argumentée et de la produire rapidement. Là aussi, les institutions sont inexistantes hormis dans les outils que les acteurs sollicitent. Nous avons donc affaire ici à une situation à faible institutionnalisation pourrait-on dire, caractéristique des organisations projets. Le livrable est capitalisé sur plateforme collaborative, dans l'espace se référant à cette situation de travail.

La dernière situation de travail consiste à faire le bilan de la gestion de l'événement. Si cette activité doit produire un bilan du déroulement de l'événement imprévu, nous ne constatons sur le terrain aucun bilan réellement effectué. Le bilan se résume dans les traces produites au cours du processus. Un autre document serait éventuellement réalisé si l'événement connaissait des problèmes majeurs et révélait des dysfonctionnements qui demanderaient alors d'en établir les causes.

Mais le processus « Gérer une crise » est sans doute celui qui se rapproche le plus de ce que nous entendons par événements imprévus. Celui-ci sera abordé dans le cadre des processus de pilotage.

1.3. Les processus de pilotage

Les processus de pilotage ont pour but de piloter tous les autres processus en transformant des informations en directives. Ils ont pour but d'analyser et d'améliorer le fonctionnement des autres processus. Les processus de pilotage sont les logiques d'action qui tentent d'anticiper sur les ruptures de flux, d'améliorer les processus, la qualité...

Ils se subdivisent en cinq grandes familles de processus : le pilotage des Ressources humaines, le pilotage des processus et de l'organisation, la gouvernance, le pilotage des investissements des opérations immobilières et d'accession à la propriété et le pilotage de la gestion locative.

Le pilotage des processus et de l'organisation se divise en deux sous-processus : Auditer les processus et piloter les processus.

La gouvernance se divise en trois sous-processus : Piloter la stratégie financière, développer la stratégie (relations parties prenantes, conseil d'administration, instances représentatives, gérer une crise).

Le pilotage des investissements des opérations immobilières et d'accession à la propriété se divisent en trois sous-processus : Piloter les opérations d'investissement, Analyser et prospecter les marchés, Piloter la stratégie patrimoniale.

1.3.1. Gérer une crise

A Sarthe Habitat, une crise est déclarée comme telle s'il est possible de détecter des événements portant atteinte à l'image de l'organisme et de ses représentants et des événements nécessitant la mise en place de moyens exceptionnels pour y faire face.

La première situation de travail et de communication dans ce processus est celle qui consiste à caractériser l'événement. Le résultat attendu de cette situation est d'évaluer l'ampleur de l'événement et déclencher si besoin une cellule de crise. Si l'événement concerne un sinistre qui porte atteinte à la sécurité et au confort minimum des locataires et qui met en péril le patrimoine appartenant à Sarthe Habitat ou géré par lui, nous sommes ici dans un processus de crise maîtrisé et reconnu, prise en charge relativement régulièrement par les collaborateurs ou un service d'astreinte en dehors des heures de travail. Des procédures d'intervention et des

niveaux d'alerte sont ici codifiés. La cellule de crise sera mobilisée lorsque l'événement ne pourra pas seulement être appréhendé par les protocoles habituels. Une centralisation très forte des informations tente alors de se mettre en place en interdisant à toute personne de communiquer. Seuls le directeur et directeur général adjoint doivent valider les informations avant qu'elles ne soient diffusées. Nous pouvons d'ailleurs nous demander en quoi cette posture relève d'une situation de crise puisque cette règle s'applique aussi en situation routine ?

Si la cellule de crise doit être créée, cela fait l'objet de la situation de travail suivante. Un espace de collaboration est alors prévu pour échanger et capitaliser les traces nécessaires à un endroit unique de la plateforme collaborative. Cette cellule est créée en fonction de la nature de l'événement. Composée d'un référent, équivalent d'un chef de projet, elle est également dotée d'un secrétariat ad hoc chargé de suivre tous les travaux de la cellule de crise. Les temporalités de cette situation, comme de toutes celles de ce processus, sont évidemment très instables, faites de ruptures et d'accélération en fonction de l'évolution de la crise. La situation est dominée par la coopération. Il s'agit d'échanger et de tenter d'anticiper sur ce qui pourrait advenir. La mémoire organisationnelle est souvent peu utile dans ces situations qui sont de crise justement parce que nous ne disposons pas des ressources immatérielles et matérielles nécessaires pour la contrôler. Les traces que ce processus laisse sur son passage sont également très aléatoires au sens où personne ne peut véritablement les anticiper. C'est pourquoi la tenue d'un livre de bord est ici considérée comme un élément majeur : écrire, au fur et à mesure de l'évolution du dossier, tous les éléments qui peuvent éclairer la situation.

La cellule de crise étant créée, la situation suivante consiste à préparer et à organiser la gestion de crise. Le résultat attendu est de mettre en place des mesures conservatoires et d'identifier les moyens humains, matériels et financiers nécessaires. Une fiche « Analyse de la situation de crise » est notamment créée pour renseigner le maximum d'informations permettant de mettre en œuvre les moyens nécessaires. Les documents sont capitalisés sur plateforme et accessibles aux membres de la cellule de crise.

En parallèle de cette situation, la situation qui consiste à organiser la communication est

également mise en œuvre. Une fiche « Suivi des appels médias » pour tracer l'ensemble des contacts. Les tâches de cette situation consistent de manière banale à échanger avec les personnes concernées par la crise. Organiser la communication signifie dans une pure tautologie de communiquer en adressant un message au personnel, en coopérant avec les partenaires, en diffusant l'information avec des communiqués de presse... autant d'actions banales en communication mais est-il possible d'anticiper sur des situations qui par définition nous échappent et dont les modalités d'organisation seront essentiellement commandées en contexte, en situation. Nous touchons là au paradoxe fondamental des logiques processuelles qui tentent d'écrire et d'anticiper, par capitalisation d'expérience, une somme de tâches à réaliser et à coordonner entre elles en fonction de ce que l'on sait à un moment donné alors que la situation qui adviendra sera souvent autre, décalée, différente, déstabilisée et ce, d'autant plus dans le cadre d'une gestion de crise.

Suite à l'organisation de la gestion de crise, la situation de travail suivante consiste à coordonner les actions à mener. Il s'agit de distribuer les rôles et désigner des personnes par domaine de compétences. Le but est d'organiser la coordination des actions. Le livret de bord, renseigné et capitalisé sur plateforme collaborative, poursuit son évolution en fonction du processus de crise et reste ainsi une trace et une mémoire importante du processus qui pourra être remobilisé à un autre moment du processus. Même si la finalité de cette situation est de coordonner les actions, le mode de communication majeur reste celui de la coopération. Soumis à des temporalités très hétérogènes, le processus de crise est structuré autour de la coopération qui semble être le mode de communication de base d'un processus de crise qui n'a justement pas accumulé ou capitalisé suffisamment de traces ou de mémoires organisationnelles pour anticiper les situations suivantes. Anticiper pour les situations suivantes, voilà ce que ce processus tente de faire, dans un effort vraisemblablement vain mais dont les conséquences les plus optimistes seraient d'apprendre des crises de manière à pouvoir les gérer comme elles sont ici décrites. Mais si tel était le cas, cela qui signifierait donc que ce ne sont plus des crises. Le livrable principal de cette situation est une désignation des compétences.

L'activité suivante est de garantir le suivi du plan d'actions. Le mode de communication de

cette situation relève essentiellement de la coordination. Chaque acteur ayant une mission à accomplir, le rôle du pilote de la crise est de s'assurer que l'ensemble des actions planifiées se déroule comme prévu.

Les activités suivantes, en fin de crise, seront d'établir les bilans humains, financiers, techniques, organisationnels et de communication afin de tirer, dans un dernier temps, les enseignements de la crise.

Comme évoqué tout au long de ce processus, celui-ci a été écrit afin d'anticiper sur des situations qui nous échappent perpétuellement. Des documents de traçabilité de l'action collective sont envisagés pour des situations qui manquent de remémoration organisationnelle. Dans cette perspective, les espaces collaboratifs risquent d'être dépassés par les événements et n'être utile que dans une dimension de traçabilité ascendante⁸⁴.

1.4. Les processus projets

Les processus projets semblent aujourd'hui être au cœur du mouvement d'institution/destitution qui in-forme Sarthe Habitat. Après avoir connu les limites de l'institution et des processus pris comme des modèles de la norme, Sarthe Habitat, poussé par un ensemble de normes techniques et réglementaires, glisse lentement vers une conceptualisation de ses processus sous la forme de processus projets. Cela est le cas pour le processus « Produire ». Mais avant cela, avant de considérer ses processus institutionnels comme des processus projets, ces derniers ont fait l'objet d'une conceptualisation processuelle et managériale ayant pour but d'aider les équipes projets. C'est ce que nous présentons ici.

Les processus projets sont composés de trois pôles : le pôle stratégie d'entreprise; le pôle

⁸⁴ Traçabilité ascendante : Reconstitution ou attestation de l'effectivité d'un processus professionnel à partir des traces qu'il a laissées dans le cours de la production de biens ou de services. Christian Le Moëne, *De quoi la traçabilité des pratiques professionnelles est-elle l'indice ?* Cahiers de la SFSIC, Volume 2, 2008.

projet et le pôle supports projets.

1.4.1. Le pôle stratégie d'entreprise

Le pôle stratégie d'entreprises est à l'origine du projet. Il passe la commande du projet. Il est aussi appelé commanditaire ou comité de pilotage. Le comité de pilotage est composé des membres du comité de direction. Il a un rôle de pilotage de l'ensemble des projets.

Les responsabilités du comité de pilotage sont multiples. Il exprime le besoin justifiant le projet. Il le situe dans la stratégie de l'entreprise. Il précise la finalité du projet et ses exigences. Il gère les moyens et les ressources, rédige le cahier des charges, nomme un chef de projet, valide les différentes étapes tout au long du projet et s'assure de l'affectation des ressources aux projets.

Un référent, au sein de ce comité, est particulièrement affecté au suivi plus régulier des projets qui relèvent de sa compétence. Le référent est considéré comme un expert du sujet. Il suit le projet jusqu'à son terme en intervenant sur le fond. Il s'assure de la cohérence dans la conduite du projet avec la stratégie de l'entreprise. Il arbitre entre la visée des objectifs et la gestion des risques, valide les actions correctives dès qu'un problème remet en cause la note de cadrage, facilite l'obtention de ressources nécessaires à la conduite du projet.

1.4.2. Le pôle projet

Le pôle projet est l'équipe projet chargé de mener le projet à son terme. L'équipe projet est composée d'un chef de projet et d'acteurs projets.

Le chef de projet reçoit et, en collaboration avec son référent, fait une analyse du cahier des charges afin de bien comprendre la commande et confirmer ou non son engagement dans ce projet. Il est responsable de la constitution de son équipe qu'il pilote sans avoir de relation

hiérarchique avec elle. Il pilote le projet, a une vision globale sur les activités, recherche des solutions pour tout problème rencontré, propose des actions correctives au référent dès qu'un problème remet en cause la note de cadrage, anticipe sur les événements du projet, peut déléguer le pilotage de certaines activités à un membre de son équipe (on parle alors de co-pilotage). Il présente la note de cadrage, rédigée avec l'équipe, au comité de direction, et fait signer un contrat projet pour chacun des acteurs.

L'équipe projet analyse le cahier des charges du comité de direction en détail, pour rédiger la note de cadrage qui, une fois validée et signée par le chef de projet, deviendra son contrat, sa feuille de route pour la durée du projet. Elle construit le plan projet, c'est-à-dire qu'elle planifie les activités spécifiques au projet, répartit les activités entre les différents membres, et utilise pour cela une plateforme collaborative spécifique au projet. Chaque membre est responsable des activités qui lui ont été confiées et informe, via le plan projet, sur l'avancée des activités et signale tout problème. L'équipe est responsable de la réalisation et de la livraison des résultats attendus. Pour cela, les membres échangent en utilisant les outils de travail collaboratif appropriés. Ils déposent toutes leurs productions dans la plateforme collaborative et valide en interne les productions et les présente à chaque étape significative (jalons) au comité de direction par l'intermédiaire du chef de projet. L'équipe assure également la capitalisation des productions au terme du projet en dressant le bilan du projet (positif ou négatif), en triant les éléments à conserver ayant une valeur significative (modèles à réutiliser, mémoire, gestion des connaissances) et se charge des éléments devenus inutiles.

L'un des points importants à souligner est le transfert de responsabilités à l'équipe projet dans la rédaction de la note de cadrage.

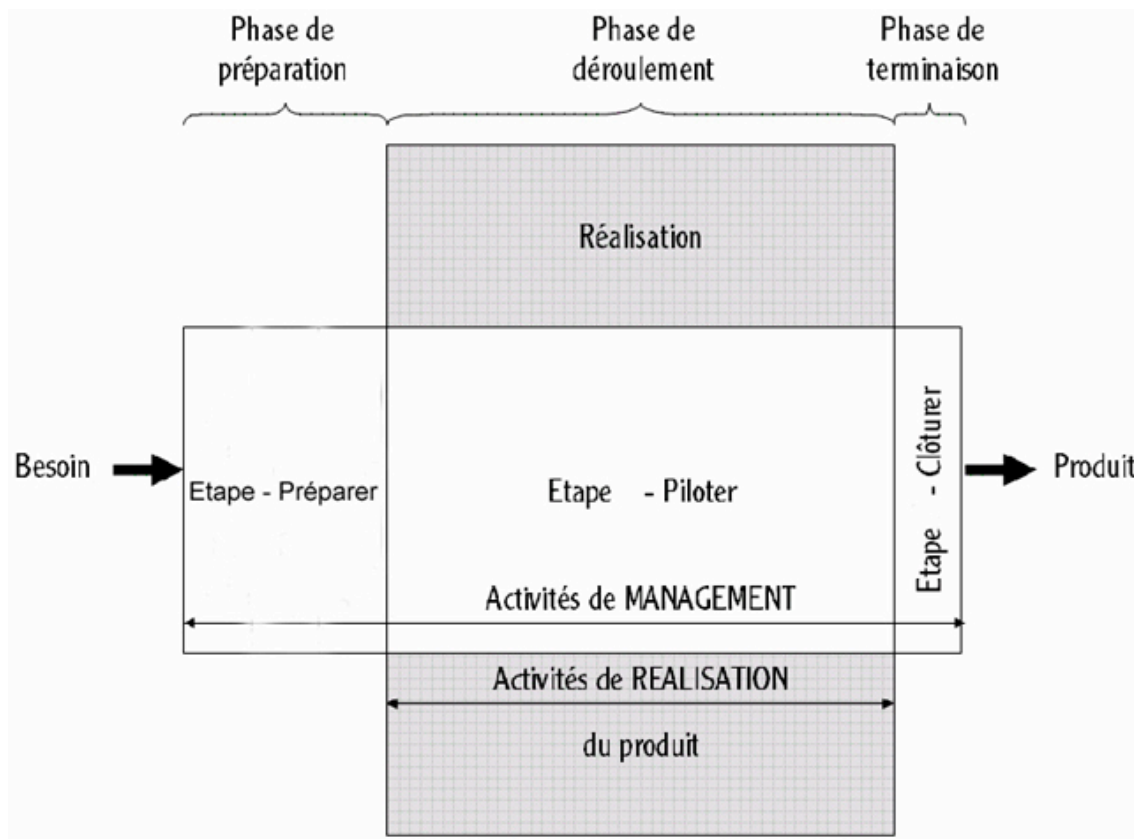
1.4.3. Le pôle support projet

Pour accompagner les acteurs projets dans leur démarche, le pôle Support projets a été créé. Il regroupe le référent des moniteurs collaboratifs et les moniteurs collaboratifs.

Le référent est le responsable de la cellule Pilotage du projet d'entreprise. Il veille au bon fonctionnement des projets lancés dans le cadre du projet d'entreprise.

L'équipe projet possède également un moniteur collaboratif chargé de les aider dans l'organisation de leurs espaces collaboratifs de travail et l'usage des outils associés. Le moniteur collaboratif intervient auprès du chef de projet ou de membres de l'équipe. Il assure des formations à l'utilisation des plateformes collaboratives. Il conseille le groupe sur la construction de la plateforme, sur l'utilisation des outils les plus appropriés à la conduite d'un projet spécifique. Le chef de projet choisit un moniteur collaboratif qui, après validation par le comité de direction, suivra le groupe jusqu'au terme du projet.

Tous les acteurs sont impliqués à la fois dans la logique de décision et dans la logique d'action d'un projet selon la responsabilité qui leur est donnée. Cette logique d'action, c'est la logique des activités à mener selon un schéma standard.



On retrouve les trois phases fondamentales d'un projet : la préparation, le déroulement, la terminaison.

La phase de déroulement se décline en deux sous-ensembles d'activités simultanées : les tâches à réaliser, appelées dans le schéma « Activités de réalisation » (productions du projet et activités dédiées principalement aux acteurs du projet); et les tâches de pilotage et de management, appelées dans le schéma « Activités de Management » qui constituent les travaux principaux du chef de projet.

Pris dans sa globalité, nous retrouvons dans ce schéma les trois phases logiques d'un projet :

- Préparer : passer la commande et choisir un pilote ou chef de projet, choisir le meilleur chemin à prendre pour atteindre l'objectif final, organiser le projet dans le temps et selon les ressources disponibles;
- Piloter et réaliser : réaliser/concevoir et piloter le tout (prise de décision, suivi, anticipation);
- Capitaliser (ou Clôturer) : dresser le bilan pour utilisation ultérieure de l'expérience dans une démarche de gestion des connaissances (Knowledge management).

Le processus de projet va être identique pour tous les projets dans les activités de premier niveau (ou macro-activités) correspondant aux phases majeures d'un projet. D'un projet à un autre, la partie du processus décrivant les phases Préparer puis en fin de projet Capitaliser (ou Clôturer), sont identiques pour chaque projet, et sont reprises intégralement. Le plan projet (outil de travail collaboratif dédié au projet), détaillant les tâches du projet selon le processus va donc être lui aussi repris à partir d'un plan projet type.

Le sous-processus Préparer se décompose en plusieurs activités

Après réception du cahier des charges, le chef de projet le reformule en analysant les suites par rapport à cette demande : faisabilité, niveau de complexité sur les plans humains, organisationnels, techniques, ressources financières requises, risques sur la réalisation et la mise en œuvre des résultats. Cette reformulation entame la rédaction de la note de cadrage.

Le chef de projet compose son équipe en déterminant les compétences, les expériences

souhaitées pour les futurs membres de l'équipe projet. Il fait appel à candidature auprès des collègues et compose son équipe par rapport aux compétences requises par le projet. Il fait signer les contrats projets aux membres de l'équipe.

Ensemble, ils vont énoncer les finalités du projet, les objectifs de qualité, de coût et de délai (QCD), ainsi que les objectifs de communication. La rédaction de la finalité porte sur le but général. Les objectifs QCD portent sur les résultats attendus du projet. La qualité du livrable mentionne les caractéristiques ou les exigences du produit fini (matériel ou immatériel), qui permettent de satisfaire les besoins explicites du commanditaire. Les coûts sont liés au retour sur investissement propre au projet. Il faut évaluer les charges et les coûts (ressources humaines, ressources matérielles, achats et sous-traitance). A ce niveau-là, c'est un budget prévisionnel. Il faut aussi déterminer les délais liés aux grandes étapes jalonnant le processus projet. Il faut évaluer les disponibilités des ressources et les délais associés à chaque étape : délais pour les activités de réalisation mais aussi délais des activités de management de projet. Après avoir détaillé les objectifs du projet, il s'agit de définir les objectifs complémentaires qui ne sont pas liés directement à la finalité du projet mais qui doivent être atteints pour une bonne réussite. Il s'agit des objectifs humains (apprentissage, construction de nouvelles compétences); des objectifs organisationnels (nouvelle méthode, nouveau processus, nouvelle structure) et des objectifs technologiques (nouveaux outils). Pour les objectifs complémentaires aussi, les acteurs projet définissent des critères associés à ces objectifs, les ressources requises, les charges et les coûts. Au final de cette activité de description des objectifs QCD, les acteurs projet listent les contraintes importantes pour le déroulement du projet : ressources temps, ressources compétences, budgets, formations... Ils indiquent les éventuelles marges de manœuvre sur les contraintes en précisant les conditions concrètes de prise en charge.

La conceptualisation des objectifs de communication est une activité qui se déroule en parallèle des activités d'énonciation des finalités du projet et des objectifs QCD. Il s'agit de communiquer « sur et autour » du projet. Un plan de communication spécifique au projet est ici mis en place avec cibles, actions et calendrier.

Une phase de synthèse s'ouvre alors ayant pour but de définir, en fonction de ce qui a été posé

en amont, les objectifs du projet et ses risques. Les acteurs projet mettent en cohérence les objectifs du projet et les contraintes associées et analysent les interactions entre les objectifs principaux (objectifs QCD) et les objectifs complémentaires. Ce travail de synthèse et de mise en cohérence réalisé, il s'agit ensuite d'organiser le projet.

L'organisation du projet passe par la rédaction du processus projet (logique d'action) et du type de structure adapté (logique de pouvoir et de décision). Cette activité consiste à lister collectivement les tâches à réaliser pour atteindre les objectifs. Les dépendances et interactions entre ces tâches sont posées et un diagramme de Gantt par rapport à l'axe est construit. Il s'agit ensuite de définir les rôles et les responsabilités des acteurs projets. Nous avons donc ici une définition collective d'un processus projet en déterminant les risques associés aux phases du projet.

Cette description des processus permet ensuite d'établir un plan projet sur plateforme collaborative. Le diagramme des tâches doit alors être transcrit et documenté sur cette plateforme collaborative. Il faudra bien entendu se mettre d'accord sur la manière dont les acteurs projet pourront interagir. Ils définissent donc collectivement les outils et les pratiques.

La rédaction collective de l'ensemble de ces activités de la phase de préparation constitue la note de cadrage qui devra être validée auprès du comité de direction.

Le sous-processus Réaliser se décompose en plusieurs activités

Ce sous-processus correspond à celui qui a été conceptualisé par les acteurs du projet. Il est donc propre à chaque projet.

Le sous-processus Capitaliser se décompose en plusieurs activités

Les deux premières activités de la phase de capitalisation, et qui se déroulent en parallèle, consistent à établir le bilan du projet et à capitaliser la plateforme collaborative projet. Une suite possible est alors imaginée.

Etablir le bilan du projet consiste à analyser les résultats obtenus par rapport aux objectifs

initiaux. L'équipe projet mesure les écarts entre le prévu et le réalisé et analyse les réussites et les échecs du projet.

La capitalisation de la plateforme collaborative évalue son fonctionnement. Les acteurs analysent les bons points des pratiques collaboratives au cours du projet, énoncent les erreurs commises et décrivent comment les éviter.

La scénarisation des suites du projet est également une activité du processus de capitalisation dans laquelle les acteurs listent et documentent les suites possibles du projet. Ils détaillent et argumentent les suites techniques, fonctionnelles et organisationnelles.

Deuxième partie :

FOCUS SUR LES PLATEFORMES COLLABORATIVES

Introduction à la deuxième partie

En guise d'introduction à cette troisième partie, sans doute faut-il souligner l'importance que les logiques de projet jouent dans l'évolution des formes organisationnelles. Elles viennent bouleverser les logiques instituées afin d'inventer du nouveau. Face aux questions posées par l'environnement et ses commanditaires, elles tentent d'apporter des solutions en modifiant la forme organisationnelle instituée. Mais si nous considérons qu'une forme organisationnelle est d'abord une forme anthropologique qui s'institue parce qu'elle convient et non parce que nous l'avons décidé de manière rationnelle, il faudra veiller à pointer ce que le projet souhaite mettre en œuvre et les pratiques telles qu'elles se déroulent, telles qu'elles se mettent en œuvre dans une logique de la convenance. Nous veillerons également à rendre compte de ces pratiques dans une logique processuelle, c'est-à-dire dans une logique des devenir. Les pratiques ne seront pas considérées dans leur état situé mais dans leur dimension temporelle.

2.1. Enjeux et symboliques des plateformes collaboratives

2.1.1. Les enjeux organisationnels

Il existe bien entendu plusieurs sortes de plateformes collaboratives, des logiciels qui ferment les logiques d'action jusqu'aux logiciels ouverts qui laissent une grande place à l'autonomie et à l'émergence de formes organisationnelles adaptées aux différents contextes. Cette tension est d'ailleurs au cœur de leur développement et des usages associés.

Ainsi, les plateformes collaboratives sont des dispositifs de coordination de l'action qui, avec l'émergence d'Internet, peuvent en intégrer les attributs. Internet peut en effet être redéfini à travers le préfixe « hyper », c'est-à-dire comme capacité à faire perpétuellement émerger du nouveau (hypermarché, hypermédia, hypertexte et hyperorganisation). La fonction qui nous intéresse tout particulièrement ici est celle d'hyperorganisation, c'est-à-dire la capacité de faire perpétuellement émerger des formes organisationnelles singulières selon les contextes d'action. Telle est l'une des particularités des plateformes collaboratives qui fonctionnent en mode Internet. Cette capacité hyperorganisationnelle permet ainsi de résoudre un problème majeur lié aux logiques d'action. En effet, une action se déroule toujours dans le temps. Elle est processuelle par nature. *« L'ordre de l'action est irréductible à la règle pour une raison simple : l'action se déroule dans le temps, en situation, et a une consistance telle qu'elle peut renverser l'ordre de sa dépendance à la règle. Menée dans le temps, l'action est toujours incertaine⁸⁵ »*. Voici donc un point commun de taille entre les plateformes collaboratives et les logiques processuelles : la question de l'action qui se déroule dans le temps y est une interrogation permanente. En effet, les processus sont un *« ensemble de logiques d'actions normalisées structurant des situations et se déroulant dans des temporalités variables.⁸⁶ »* Développés dans le cadre des démarches qualité en contexte professionnel, ils permettent de mieux prendre en compte les temporalités hétérogènes qui ponctuent le travail aujourd'hui, contrairement aux temporalités mécanistes et homogènes des processus entendus par F.W. Taylor.

⁸⁵ DE MUNCK, Jean, *op. cit.*

⁸⁶ GUYOT, Brigitte, LE MOENNE, Christian, SAINT-LAURENT-KOGAN, Anne-France, « Introduction », dans LE MOENNE, Christian (dir.), *Systèmes d'information organisationnels*, p. 6.

C'est ainsi que l'intégration des plateformes collaboratives dans les organisations peut s'accompagner d'une réflexion sur les logiques d'actions. Si l'ambition de ces plateformes est de coordonner sur des bureaux numériques les actions et les interactions qui avaient lieu auparavant à l'aide d'autres outils (discussions en face-à-face, échanges de documents papiers, bibliothèques, réunions « mammifères »...), alors, la mise à plat des anciennes logiques d'actions afin de voir comment elles peuvent être investies sous une nouvelle forme pourrait être une méthode intéressante. En d'autres termes, faire travailler les collaborateurs avec un nouvel outil pourrait passer par une traduction entre les anciennes modalités d'actions et les nouvelles : avant, vous collaboriez ou travailliez de cette manière ; désormais, vous collaborerez de cette façon. Cela ne tombe pas du ciel. Ce n'est pas simplement en proposant un nouvel outil que l'ensemble des collaborateurs vont s'en saisir et développer des pratiques collaboratives qui répondront aux objectifs de l'organisation. Comme l'expriment Michel Crozier et Erhard Friedberg, l'action collective « *n'est pas un phénomène naturel. C'est un construit social dont l'existence pose problème et dont il reste à expliquer les conditions d'émergence et de maintien*⁸⁷ ». Un programme qui reste d'actualité.

Plateformes collaboratives et logiques processuelles ou temporelles, semblent donc étroitement liées d'un point de vue organisationnel. Ce qui signifierait que la description des processus dans une logique des temporalités hétérogènes peut être une méthode pour repenser les logiques d'actions afin de les reconfigurer via l'usage d'une plateforme collaborative. La question des mises en forme et des mises en norme des situations confrontées aux événements, aux aléas, à l'inattendu, inhérent au temps qui passe, est donc centrale dans notre sujet.

Les plateformes sont donc des artefacts conçus en vue d'améliorer la collaboration entre les membres d'une même communauté de travaux rassemblés autour d'un but commun. La collaboration en tant que telle n'est pas un phénomène nouveau. De tout temps, les hommes ont collaboré pour trouver des solutions aux problèmes qu'ils se posaient. Dans ces situations de collaboration, nous pourrions retenir les situations suivantes qui impliquent des objets différents pour être mis en œuvre :

⁸⁷ CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard, *op. cit.*, p. 15

- des situations de communication où l'on utilise le langage, les dessins, l'écriture, un code commun;
- des situations de coopération où il est nécessaire d'échanger des points de vue sur un sujet précis, un projet, se mettre d'accord sur la répartition des tâches...
- des situations de coordination pour le bon déroulement des tâches les unes après les autres.

Depuis quelques années, les outils informatiques ont permis d'automatiser certains aspects de ces situations de communication. Les plateformes collaboratives rassemblent sur un même espace numérique un ensemble d'outils qui tentent de recouvrir l'ensemble des situations de collaboration que peuvent rencontrer les hommes engagés dans un même projet : messagerie, chat, base de suivi de tâches, agenda, plan projet...

De même, les plateformes collaboratives sont souvent engagées dans des systèmes de gestion des connaissances dans leurs fonctions de capitalisation et de valorisation des connaissances. En ce qui concerne la capitalisation, une plateforme collaborative permet en effet de créer, capturer, formaliser, stocker, c'est-à-dire avoir une politique de traçabilité des connaissances. La valorisation signifie que la plateforme permet de transmettre, diffuser, distribuer, rechercher, retrouver, partager, enrichir les connaissances.

Une plateforme de gestion des connaissances se distingue de l'Intranet documentaire parce qu'il offre des outils qui permettent de prendre en compte non seulement la connaissance explicite, formalisée et facilement transmissible, mais aussi l'accès aux connaissances pointues non encore documentées (expertise) qui se manifestent dans l'action sous la forme d'une compétence. Il est alors possible de capturer et de partager de la connaissance implicite échangée tout au long des projets et/ou des missions. Il n'y a visiblement rien à voir entre une procédure ou un processus documenté décrivant les tâches à réaliser, et un ensemble de discussions, base de données, agendas qui émergent au cours d'un projet et que la plateforme permet de capitaliser dans un usage asynchrone.

Dans cette perspective, s'il s'agit de transformer de la connaissance implicite en une connaissance explicite, c'est-à-dire une connaissance investie dans une situation sous la forme d'une compétence. Nous rejoignons là une ambition collective, voire le délire taylorien de séparation du travail et du travailleur. Dans cette dynamique, des modèles élaborés de traçabilité des connaissances explicites et implicites ont été créés de manière à suivre leur transformation. Il s'agit notamment des modèles de Nonaka et Takeuchi qui expliquent le passage de l'une à l'autre par des processus de socialisation (de tacite à tacite), d'extériorisation (de tacite à explicite), de combinaison (d'explicite à explicite) et d'intériorisation (d'explicite en tacite).

Dans cette perspective, le rôle d'une plateforme collaborative est de mettre en place un environnement « connecté » permettant de mettre en place les processus suivants :

- la capture et le partage du savoir explicite (formalisation des connaissances dans des bases de données, des bases documentaires...) et du savoir tacite (contenu dans les discussions, les e-mails, des forums électroniques, des discussions...);
- l'organisation et le classement de la connaissance, qui est une étape fondamentale car la classification doit être construite selon une logique « universelle », compréhensible et « navigable » par tous. L'intérêt des cartographies processuelles partagées par l'ensemble de l'organisation se trouve notamment sur ce point. La connaissance partagée de ces cartes qui signifient les situations et leurs agencements systémiques permet de construire des espaces numériques où les connaissances sont investies en situation, dans une logique d'action.

2.1.2. Des dispositifs de routine et de mémoire

Il faut également voir les plateformes collaboratives comme des dispositifs de routine et de mémoire. Les objets sont des dispositifs de routinisation de l'action et des dispositifs de mémoire. Les plateformes collaboratives n'échappent pas à cette définition. Porteuses de routinisation, leurs agencements permettent de garder la mémoire de certaines séquences d'actions qui doivent se routiniser. Les plateformes collaboratives cristallisent des écritures et des logiques d'actions. Les processus institutionnels, comme nous l'avons explicités,

constituent les logiques d'actions orientées vers les buts majeurs et structurants de l'organisation. Au bout d'un certain temps, les anciennes logiques d'action qui s'étaient institutionnalisées chez les acteurs par d'autres moyens que les plateformes collaboratives vont se destituer et s'institutionnaliser dans de nouvelles pratiques, sans que les acteurs eux-mêmes en aient vraiment conscience. Malgré les règles d'usage proposées, les plateformes collaboratives ont ceci de particulier qu'elles n'imposent pas, contrairement aux progiciels de gestion intégrée, une logique d'action normative. Elles proposent un ensemble d'objets qui peuvent être combinés entre eux selon la situation. Avec elles, la situation n'est plus négligée et permettent de reconsidérer et d'actualiser le projet ethnométhodologique. « *Une des principales idées, dans cette approche, est que les conditions d'une organisation et d'une coordination du travail ne sont jamais complètement déterminées à l'avance, qu'elles demandent toujours à être spécifiées, in situ et localement, par des opérations d'agents engagés dans l'accomplissement d'une activité*⁸⁸ ». Les plateformes collaboratives ouvrent cette possibilité d'auto-organisation.

Mais il y a toujours la tentation, pour les groupes de travail chargés de leur mise en œuvre, de fixer des règles, pensant que celles-ci permettront à l'organisation de mieux fonctionner. C'est encore une idée très répandue, qui n'est pas absolument erronée mais qui reste porteuse d'inefficacité dans de nombreux domaines. Pourquoi vouloir intégrer des règles générales d'organisation pour les plateformes collaboratives alors que leur intérêt majeur est justement de permettre aux acteurs de disposer d'un outil suffisamment plastique pour s'adapter aux situations complexes et temporelles que nous rencontrons au jour le jour ? C'est que le modèle de la norme, le modèle transcendantal est encore actif. A ce modèle platonicien, nous lui opposons l'immanence des situations. Ce qui ne signifie pas que des pratiques collaboratives ne peuvent pas se routiniser. En permanence, il y a des processus d'institutionnalisation et de destitution qui travaillent les objets. Avec le temps, pour des logiques d'action récurrentes, routinières, des formes organisationnelles s'instituent parce qu'elles conviennent. D'autres au contraire se destituent. Et comme nous sommes dans des logiques temporelles de plus en plus rapides, nous constatons que ces plateformes collaboratives, toujours émergentes, naissent et meurent au gré des projets. Une fois que le projet est arrivé à son terme, les ressources s'évanouissent littéralement, la plateforme

⁸⁸ QUERE, Louis, *La situation toujours négligée*.

collaborative avec. C'est que les plateformes collaboratives partagent avec Internet les mêmes logiques dont celle d'être une hyperorganisation, c'est-à-dire qu'elles font perpétuellement émerger des formes organisationnelles adaptées aux projets. Puisque c'est le projet qui fait émerger les ressources, alors la plateforme collaborative est un outil pertinent dans la mesure où il peut s'adapter à de nombreux projets et permettre de se coordonner dans des contextes complexes, asynchrones et à distance. Les questions qu'il faut donc se poser sont : De quoi ai-je besoin ? A quel moment ? Pour faire quoi ? Qui, travaillent dans quels processus, avec quels objets, pour faire quoi ? Comme dans tout projet, la phase de conceptualisation est importante, comme dans tous les contextes où sont mobilisées les technologies de l'intelligence. Ces questions permettent alors d'élaborer le projet et le dispositif de coordination de l'action.

Les plateformes collaboratives sont également un dispositif de mémoire au sens où si l'intelligence est collective, alors elle n'est pas à l'intérieur des individus mais dans notre environnement, dans nos objets. Les plateformes collaborative gardent la trace de certaines logiques d'action. Ce sont donc des mémoires, des logiques qui peuvent s'imposer aux actions. Il n'y a quasiment plus qu'à reprendre les agencements proposés et à les actualiser dans la nouvelle situation. Tout le travail consiste alors à actualiser nos mémoires, à les réinvestir dans nos situations de travail. Cette articulation sera d'autant plus innovante, altérant les logiques précédentes, si ces situations sont événementielles. « *Les objets sont, en outre, capables de stocker une mémoire à long terme, prolongeant ainsi collectivement les capacités des cerveaux individuels*⁸⁹ ».

Les objets sont porteurs de logiques d'actions. Ils définissent des règles d'action. Ils propagent des normes et des formes à l'insu de ceux qui les mettent en œuvre. Ce sont des règles infra-rationnelles. D'autres règles sont quant à elles élaborées pour organiser des pratiques communes au sein d'une organisation spécifique. Ce sont des règles artefactuelles, issues d'un projet humain. Les technologies de l'intelligence relèvent ainsi des deux logiques que nous avons déjà soulignées : logiques institutionnelles d'une part et logiques projet d'autre part. Elles s'insèrent dans des organisations qui ont institué des pratiques organisationnelles, c'est-à-dire des règles qui s'imposent aux membres de l'organisation. L'intégration des nouvelles

⁸⁹ DE MUNCK, Jean, *op. cit.*, p. 131

règles destitue en partie les anciennes. C'est la confrontation du projet aux règles établies qui fait émergence. C'est l'altération des anciennes règles qui permet l'ouverture de nouveaux possibles. Dans une perspective institutionnelle, nous pourrions reprendre les propos de Ludwig Wittgenstein dans ses *Investigations philosophiques* : « *Obéir à une règle, faire une communication, donner un ordre, faire une partie d'échecs, sont des habitudes (usages, institutions)*⁹⁰ ». Les règles qui s'instituent sont donc collectives et culturelles. Les règles n'ont de sens que dans un collectif et parce qu'elles s'imposent plusieurs fois. Or, les plateformes collaboratives sont une technologie collective et relationnelle. Plusieurs personnes interagissent entre elles par l'intermédiaire de ces dispositifs sociotechniques. Hormis la langue, la croyance, le rite qui imposent leurs règles, la technique, les plateformes collaboratives imposent également leurs propres règles pour que le collectif puisse travailler. Certaines sont explicites et relèvent des directions des systèmes d'information et de l'organisation qui tentent d'organiser l'action. D'autres sont moins explicites car elles relèvent justement des habitudes, des usages ou des institutions qui s'imposent aux membres d'une société sans que ceux-ci en aient vraiment conscience. Les règles forment donc les pratiques. Les règles donnent leur signification aux pratiques, comme le note Mark Hunyadi évoquant Ludwig Wittgenstein : « *Dès ses remarques dans le Cahier bleu, Wittgenstein s'est ingénié à démystifier le genre de « mystérieuse mécanique cérébrale » (par exemple, les « lois inconscientes de l'esprit humain », comme dit Lévi-Strauss) dont il est ici question, en reliant de façon interne les pratiques et les règles ; il a en effet montré que quel que soit le domaine d'action considéré, langagier ou non, ce sont les règles, et elles seules, qui donnent leur sens aux pratiques qu'elles définissent. Cette thèse est considérable, car elle ruine l'idée (platonicienne, frégréenne, aussi bien que de sens commun) selon laquelle il y aurait, préalablement aux règles, une signification à laquelle celles-ci se conformeraient, comme en la copiant*⁹¹ ». Ce sont donc les règles qu'il s'agit d'identifier pour comprendre les pratiques. Si ces règles sont des habitudes, il s'agit d'identifier ce que nous faisons avec les plateformes collaboratives. Nous produisons des livrables, nous discutons, nous organisons l'action à venir, nous archivons. Tout ce que nous faisons auparavant, nous pouvons désormais le faire sur les plateformes collaboratives. Ce nouvel objet destitue donc les anciennes habitudes pour en poser de nouvelles.

⁹⁰ WITTGENSTEIN, Ludwig, *Investigations philosophiques*, § 199, p. 202.

⁹¹ HUNYADI, Mark, *La vertu du conflit*, p. 10

L'usage des plateformes collaboratives imposerait donc des pratiques parce qu'elles porteraient des règles. Avec les plateformes collaboratives, nous pouvons en effet considérer qu'il y a recombinaison d'une forme organisationnelle dans un nouvel univers de normes et de formes qui impose de s'entendre sur les nouvelles modalités de communication, de coordination et de coopération. Cet univers de normes implique de posséder un code d'accès et d'être ensuite invité dans les différents espaces numériques dirigés par un ou quelques coordinateurs qui gèrent les droits d'accès sur la plateforme. Cette dernière requiert donc un animateur qui ouvre ou qui ferme les droits de participation des acteurs. Le coordinateur est choisi en fonction du but de la plateforme. Selon le thème développé ou l'objectif, nous assistons alors à l'émergence de multiples experts en charge d'un espace numérique. Voilà une règle qui n'est pas expressément voulue par la communauté mais que cette technologie impose. Pour ouvrir une plateforme collaborative, il faut un coordinateur et des participants. Il y a donc une logique de pouvoir implicite.

Autre règle véhiculée par ces techniques : chacun peut créer un espace de travail collaboratif, si cette fonctionnalité n'a pas été bloquée par les administrateurs du système d'information en amont. Dans le cas d'une conception ouverte du système d'information, cela signifie que chacun est potentiellement un coordinateur en charge d'un projet puisqu'une plateforme collaborative, et c'est là une autre règle, s'ouvre en fonction d'un but, d'un projet. C'est le projet qui définit les ressources, les normes et les formes de la plateforme. Nous assistons alors à l'émergence et à la clôture de ces espaces de travail collaboratif qui naissent et qui meurent en fonction de leur projet. Face à l'organisation institutionnelle qui a la pesanteur de la mémoire collective, les plateformes collaboratives proposent des organisations projets, c'est-à-dire des organisations éphémères qui naissent et meurent en fonction des projets. Elles n'ont donc pas le temps de s'institutionnaliser. A ceci près qu'avec le temps, la pratique de ces plateformes dégage des modes d'interaction pertinents qui peuvent s'institutionnaliser. Il faut alors observer les pratiques qui s'instituent en partie sur la manière de mener une discussion, d'agencer les objets... mais la règle organisationnelle sera toujours téléologique, c'est-à-dire en fonction du but poursuivi par l'action.

2.1.3. La symbolique du réseau

Ces formes techniques emportent avec elles également tout un imaginaire qu'il s'agit de pointer et que nous proposons ici d'aborder.

Symboliquement et techniquement, les plateformes collaboratives renvoient à la notion de réseau et des avantages dont il serait porteur. Le réseau, depuis Saint-Simon, est en effet considéré comme un vecteur d'horizontalité, un opérateur qui permet de passer d'une organisation fortement hiérarchisée (l'Ancien régime sous Saint-Simon), à l'organisation révolutionnaire (« Tous les hommes naissent libres et égaux en droit »). Comme le note Sylvie Craipeau, « *la figure du réseau, en particulier chez Saint-Simon et ses disciples, est ce qui permet de supprimer les médiations politiques entre gouvernants et gouvernés, ce qui organise la société industrielle en un monde égalitaire et transparent. De la même façon, les réseaux techniques de communication et d'information prétendent structurer la société et l'entreprise moderne, faisant l'économie de la hiérarchie et allégeant ainsi l'organisation*⁹² ». Cette idée se retrouve chez de nombreux auteurs qui voient aussi dans les structures en réseau la fin d'un modèle hiérarchique et la naissance d'un monde plus égalitaire. Citons pour exemple la société cybernétique de Norbert Wiener en 1948, la noosphère de Pierre Teilhard de Chardin en 1955, la galaxie Gutenberg de Marshall Mac-Luhan en 1962, la société technétronique de Zbigniew Brzezinski en 1970, le projet d'informatisation de la société française issu du rapport de Simon Nora et Alain Minc en 1978 ou encore celui des autoroutes de l'information d'Al Gore en 1994. L'information et le réseau sont les deux opérateurs qui permettraient de construire une société de l'information et qui permettraient de basculer d'une organisation hiérarchique à une organisation transversale.

Pierre Lévy, avec le concept d'intelligence collective, a également apporté sa pierre à l'édifice. « *L'intelligence collective est le projet d'une intelligence variée, partout distribuée, toujours valorisée et mise en synergie en temps réel. A quelle situation répond ce projet ? Au regard d'une économie globale de l'humain, le chômage, l'exclusion, l'enfermement des activités salariées dans de trop étroites limites, l'absence de participation des citoyens aux décisions*

⁹² CRAIPEAU, Sylvie, *op. cit.*, p. 137

qui les concernent, ainsi que les cloisonnements administratifs ou disciplinaires, représentent autant de gaspillages inacceptables⁹³ ».

Dans le contexte du travail, de la sphère professionnelle, Bernard Miège considère que « *la communication est au cœur d'un procès de réorganisation du management du travail, plus précisément du modèle d'organisation scientifique du travail et de son pendant dans les administrations et les « services », le modèle bureaucratique⁹⁴ ».* Dans le milieu industriel, cette nouvelle forme d'organisation qui serait amenée à remplacer le taylorisme et la logique fordienne est appelée toyotisme. Elle est centrée sur le client, qui intègre la logique de production, l'information en est la ressource d'efficacité et l'ensemble de ces éléments est articulé autour des réseaux de communication considérés comme facteurs de compétitivité économique.

De même, Sylvie Craipeau souligne que « *la majeure partie de la littérature dans le domaine, qui relève des experts en management ou en technique, converge pour signaler en particulier la fin de l'entreprise pyramidale qui serait remplacée par l'entreprise en réseaux, l'aplatissement de la ligne hiérarchique qui signifierait l'apparition de relations égalitaires et non hiérarchiques dans l'entreprise, le renforcement de la communication qui permettrait que les relations horizontales prennent le pas sur les relations verticales dans l'organisation⁹⁵ ».* L'auteur tente ainsi « *de démontrer qu'en fait les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent de concilier ce qui apparaît actuellement comme contradictoire, voire paradoxal : une organisation taylorienne d'une part, qui donne de l'autonomie d'autre part aux opérateurs et cherche leur implication dans le travail, notamment pour mobiliser leur capacité créatrice⁹⁶ ».* Les plateformes collaboratives charrient avec elles l'ensemble de ces espoirs.

⁹³ LEVY, Pierre, *Pour l'intelligence collective*, <http://www.monde-diplomatique.fr/1995/10/LEVY/1857>, page consultée le 30 décembre 2009.

⁹⁴ MIEGE, Bernard, *La Société conquise par la communication*, p. 55.

⁹⁵ CRAIPEAU, Sylvie, *op. cit.*, p. 10

⁹⁶ CRAIPEAU, Sylvie, *op. cit.*, p. 13

2.2. Plateforme collaborative dans les projets Intranet-Internet-Extranet

Parmi les ressources numériques disponibles en mode Internet, il est possible de classer les objets sous trois catégories : intranet, Internet et extranet. La diffusion des technologies de l'intelligence est telle que l'ensemble des organisations s'en sont emparées, développant des projets numériques dont les plus aboutis proposent une politique générale des écritures et des traces à travers Internet, intranet et extranet. Ainsi, dans les organisations numériques, ou organisations 2.0., sous l'impulsion de divers actants, les acteurs sont pris dans des processus d'agencements technologiques où il s'agit de faire usage de diverses ressources numériques dont les sites Internet, intranet et extranet.

Selon cette classification, Internet est destiné aux clients/usagers/administrés de l'organisation en question; intranet est destiné aux collaborateurs salariés voire administrateurs de l'entreprise qui le met en oeuvre; et l'extranet est un site destiné à l'ensemble des parties prenantes (collaborateurs, fournisseurs, administrateurs, partenaires...), sous condition de mots de passe, et donc disponible pour tous les acteurs susceptibles de travailler autour d'un projet lié à l'organisation.

Souvent, le sens commun pose que les intranets ne sont accessibles que dans les « murs » de l'entreprise, alors que les extranets le sont en dehors de l'entreprise. Or, les intranets qui fonctionnent en mode Internet sont des ressources qui sont accessibles de n'importe quel lieu du territoire. Dans cette perspective, une autre manière d'appréhender ces espaces numériques est de les considérer dans leur dimension émergente, en tension entre des processus d'institution et de destitution dans une logique temporelle des devenir. En somme, s'il paraît nécessaire de conserver la fonction de mot de passe qui donne ou pas accès à des espaces numériques contenant des informations stratégiques, l'intranet est accessible de n'importe quel lieu du territoire. Ce n'est donc plus la distinction accessible de l'extérieur ou non qui fonde la différence entre intranet et extranet. L'extranet englobe et élargit à l'ensemble de l'environnement qui émerge d'un projet les acteurs des internets et des intranets. Les sites internet et intranet sont alors des manifestations institutionnelles, c'est-à-dire que sont disponibles sur ces sites les informations qui ont été instituées, validées, sélectionnées, explicitées, par, pour et dans l'organisation.

Sous cet aspect, les logiciels de gestion électronique de documents qui ont pour but d'archiver et de rendre disponible les documents validés peuvent être considérés comme des intranets. Alors que les extranets ou les plateformes collaboratives sont des formes projets dont leur intérêt réside dans leur devenir toujours possible. Au lieu de penser un intranet fermé accessible uniquement depuis « l'entreprise » et un extranet du même tonneau mais accessible hors de l'entreprise, avec les plateformes collaboratives, il s'agit de prendre la mesure de la dislocation spatiale de l'entreprise et de son inscription dans un monde virtuel et processuel. Les plateformes collaboratives sont alors des espaces-temps de communication qui se font et se défont en fonction des situations et des projets. L'ensemble de l'environnement se connecte sur ces plateformes pour faire co-advenir un projet. Dans cette perspective, ce sont les formes organisationnelles elles-mêmes qui sont émergentes et instables.

De même, ce n'est pas la seule possibilité de laisser des commentaires qui fondent la plateforme collaborative, mais la possibilité de combiner plusieurs objets numériques entre eux qui sont autant de traces qui permettent de faire avancer un projet. C'est la combinaison entre des commentaires et des objets numériques (base de données, discussion, note, dossier...) qui se modifient perpétuellement qui permettent la collaboration.

Ainsi, les plateformes collaboratives favorisent la multiplicité des formes organisationnelles créées en fonction des buts que se donnent les acteurs de l'organisation. Les plateformes collaboratives sont donc des espaces-temps d'institution et de destitution permanents. Là où les internets et intranets peuvent être pensés comme des espaces d'institution qui s'altèrent lentement, les plateformes collaboratives peuvent être pensées comme des espaces-temps qui s'altèrent beaucoup plus rapidement dans un contexte ouvert, numérique et processuel qui ont totalement intégré la question de l'accélération sociale. Les cartographies territoriales doivent alors céder la place à des cartographies processuelles considérées comme modes de représentation des flux et des pratiques mais aussi comme des aides à la réflexion en contexte numérique complexe.

2.3. Quelques données sur eRoom, une plateforme collaborative

La plateforme collaborative dont il est question ici se nomme eRoom. Eroom est une plateforme collaborative éditée par EMC. Elle compte 2000 clients dans le monde dont une soixantaine en France. Ses principaux clients sont Air Liquide, Renault, Sanofi-Avantis, Société générale, Crédit Agricole, BNP, EADS Airbus, Bouygues Construction...

Le logiciel de travail eRoom a fait l'objet, depuis son lancement, en 1997, d'acquisitions en cascade. Il a été développé par la société eRoom Technology, éditeur américain créé en 1996 à Cambridge (Massachusetts, USA), spécialisé dans les espaces de travail virtuels, destinés à des communautés d'utilisateurs professionnels (employés, clients, fournisseurs, partenaires).

Eroom a été racheté en octobre 2002 par Documentum, un ténor de la gestion de documents et de contenus, leader de la gestion de fonds documentaires volumineux et complexes. Documentum a lui-même été racheté, fin 2003, par EMC, un géant américain des équipements de stockage et des outils de supervision. EMC a déployé une stratégie très active d'élargissement de son champ d'action, qui cible maintenant la totalité du cycle de vie de l'information gérée et stockée dans les entreprises, y compris les phases amont (création, gestion, accès), alors qu'il était auparavant focalisé sur les phases aval (stockage longue durée, archivage).

Eroom propose une collection d'« objets collaboratifs » (bases de données, discussions, notes, calendriers, événements...) permettant d'inviter des personnes externes à l'entreprise. Elle est positionnée comme une solution destinée à des groupes et communautés de travail, souhaitant disposer d'outils qu'ils peuvent administrer eux-mêmes. En termes fonctionnels, eRoom regroupe un ensemble de moyens permettant à des communautés de travailler en collaboration via Internet, indépendamment de la localisation des membres, dans l'optique d'augmenter la productivité, l'efficacité et la réactivité des entreprises. Concrètement, il offre un environnement de travail permettant à un groupe d'individus de planifier et d'exécuter des projets, et de collaborer avec des équipes dans un contexte d'entreprise étendue (avec ses partenaires, fournisseurs, clients). Il permet de construire des espaces de travail collaboratif

Extranet rassemblant individus, processus et contenus et notamment de paramétrer des process élémentaires de façon automatique, comme transférer des documents d'un espace à un autre.

Il regroupe les fonctionnalités suivantes :

- partage de fichiers et vues portail (My eRooms),
- contrôle contextuel des versions de documents,
- processus d'approbation configurables,
- table de données,
- votes, sondages,
- calendriers d'équipes et boîte de réception projet,
- plan de projet,
- notification en temps réel et programmée des modifications par message électronique,
- zooms personnalisables sur l'espace de travail collaboratif (vues personnalisées des tâches, projets, tableaux résumés),
- discussions en ligne,
- indicateur de présence en ligne.

Les principaux points forts d'eRoom sont :

- la simplicité d'utilisation : la création de nouveaux espaces de travail peut se réaliser de manière très intuitive;
- une grande richesse « combinatoire », c'est-à-dire des possibilités multiples de combiner des fonctions à différents niveaux.

Les évolutions attendues complètent le progiciel avec des fonctionnalités dites 2.0. : wiki, blogs, réseaux sociaux...

2.4. L'accès aux eRooms

La problématique de l'accès est un thème très présent en matière de technologies de l'information et de la communication. Présent dès la naissance d'Arpanet, il est aujourd'hui mobilisé pour expliquer les processus à l'œuvre dans les reconfigurations des sphères privées, publiques et professionnelles. Qui a accès aux informations ? Qui peut les modifier ? Qui peut les consulter ? Il y a des enjeux évidents de pouvoir qui accompagnent les réponses à ces questions. Comment eRoom répond-il à ces questions et comment reconfigure-t-il l'accès aux informations ?

L'accès aux espaces eRoom se réalise dans un environnement web, c'est-à-dire de n'importe quel lieu du territoire et à n'importe quel moment. Il suffit d'accorder une licence, un mot de passe et un identifiant à un membre pour qu'il puisse se connecter. La question interne/externe ne se pose donc pas dans cet environnement. On peut se trouver dans ou hors les murs de l'entreprise au sens physique ou juridique puisqu'il n'est pas non plus la peine d'avoir un contrat de travail avec l'organisation pour pouvoir bénéficier d'un droit d'accès. Ont accès à la plateforme collaborative l'ensemble des ressources qui se trouvent pris dans son processus à un moment donné. C'est le projet de la plateforme collaborative, ce pour quoi elle a été créée qui va sélectionner son environnement et les membres qui vont pouvoir y accéder (collaborateurs, prestataires, élus, architectes...). Ce qui signifie aussi qu'il n'existe pas une plateforme collaborative. Il existe une multitude de plateformes qui fonctionnent avec les mêmes objets mais qui auront une forme et des ressources différentes. A noter tout de même que le nombre de licence est limité. Les licences, sous eRoom, s'achètent en effet par deux cents. Ce qui fait qu'à un moment donné, la sélection des membres se fait plus tendue en fonction de son intérêt stratégique. Si les salariés sont prioritaires, les partenaires et prestataires sont par contre amenés à être sélectionnés de manière plus fine.

A ce principe général d'accès au logiciel, il faut détailler les principes d'accès aux espaces numériques spécifiques. Chaque plateforme et donc chaque projet définissent des droits d'accès spécifiques pour chacun de ses membres. Pour pouvoir entrer sur une plateforme, il

faut soit en avoir les droits, soit y être invités. Il y a cinq niveaux de droits qui refondent une forme de hiérarchie au cœur de ce qui se veut transversal et ouvert : soit nous n'avons pas du tout accès à une plateforme spécifique, soit nous sommes administrateurs, coordinateurs, participants ou observateurs. Chaque niveau ouvre ou ferme certaines logiques d'action.

Les administrateurs sont les personnes qui ont le plus de droits. Ils peuvent accéder à tous les espaces de travail collaboratif initiés par les acteurs de l'organisation. Ce sont les informaticiens et les moniteurs collaboratifs, c'est-à-dire les personnes qui doivent intervenir sur un problème technique ou d'usage. Ils peuvent techniquement tout faire et tout voir, dans le respect des règles déontologiques. Un moniteur collaboratif ou un informaticien ont par exemple accès à l'eRoom du comité de direction et donc à tous les comptes rendus et discussions diverses touchant aux orientations générales et aux décisions de l'entreprise. S'ils peuvent techniquement consulter l'ensemble de ces éléments, ils n'en n'ont pas les droits moraux et doivent se soumettre ici à un autocontrôle.

Les coordinateurs sont à l'origine des créations des espaces numériques. A ce titre, ils en décident la forme générale, le contenu, les membres et leur hiérarchie. Ils ont les mêmes droits que les administrateurs mais restreints sur leur plateforme. Ils ont accès à tous les éléments sans restriction.

Les participants, quant à eux, sont appelés à jouer un rôle actif sur l'espace numérique dans lequel ils sont membres. Ils peuvent poster des commentaires et créer des objets numériques disponibles mais ont des droits de modification uniquement sur les commentaires et objets qu'ils ont créés ainsi que sur ceux auxquels les administrateurs ou les coordinateurs leur ont donné des droits.

Les observateurs, enfin, sont invités mais ont juste le droit de regarder ce qu'il se passe. Ils n'ont la possibilité ni de poster des commentaires, ni de créer des objets numériques.

A ces droits d'entrée, de consultation et de modification qui s'appliquent dès l'entrée dans un espace numérique s'ajoutent des droits plus fins qui peuvent être paramétrés à tous les niveaux d'échelle, du dossier le plus en amont de l'arborescence au fichier le plus en aval. Par exemple, nous pouvons avoir besoin de limiter les droits d'accès sur une discussion spécifique dans une eRoom aux membres de ce même eRoom. La même règle peut être appliquée pour un ou plusieurs fichiers. Chacun est en capacité technique de le faire, qu'il soit administrateur, coordinateur ou participant. Les observateurs ne peuvent évidemment pas le faire. Non seulement il est possible d'en empêcher l'accès, mais il est aussi possible d'en cacher l'existence, évitant les sentiments de frustration ou d'exclusion. Le dossier ou le fichier n'est pas « grisé » et non cliquable, il n'apparaît tout simplement pas sur l'écran de celles et ceux qui ont été définis dans les contrôles d'accès des dossiers et des fichiers. A noter que ces restrictions ne sont pas valables pour les administrateurs et les coordinateurs qui peuvent, encore une fois, tout voir.

Ainsi, eRoom permet de limiter les accès à n'importe quel dossier ou fichier jugé comme confidentiel. La collaboration trouve alors ses limites et induit un comportement à l'inverse du projet initial. En effet, une tendance apparaît selon laquelle les collaborateurs vont multiplier les contrôles d'accès aux seules personnes intéressées par le sujet et non plus mettre en œuvre ces contrôles d'accès en fonction du caractère confidentiel ou stratégique de certaines informations. Cette pratique semble manifester chez leurs auteurs la volonté de retrouver des frontières dans un monde numérique qui bouleverse les distinctions entre interne et externe. Dans les réunions physiques, les participants y étaient expressément invités. La collaboration se limitait aux membres présents et excluait de fait toutes les autres personnes. Avec les plateformes collaboratives, c'est exactement la démarche inverse. Chacun est invité à s'exprimer, à la condition qu'il y soit invité. Pour certaines plateformes, les sous-groupes de travail sont sollicités de manière explicite et l'ensemble des parties prenantes présentes sur la plateforme est susceptible d'intervenir pour apporter une expertise ou un point de vue. Mais il s'agit d'un choix politique en amont et qui peut être redéfini à tous les niveaux d'échelle.

S'il existe trois principaux rôles sur ces plateformes, il est toutefois possible de les personnaliser afin de constituer des groupes. Par exemple, s'il y a trente personnes qui

participent à une plateforme et qu'un acteur souhaite adresser un message de manière récurrente à une partie du groupe qui s'occuperait d'une activité particulière, le coordinateur créera des sous-groupes pour faciliter le travail.

C'est ainsi qu'une nouvelle forme de pouvoir se développe par l'intermédiaire des contrôles d'accès. Les informaticiens et les moniteurs en charge des usages ont acquis une forme de pouvoir. Ils décident des règles qui doivent s'imposer afin de gérer la collaboration. Ensuite viennent les collaborateurs en charge des projets ou ceux qui sont le plus à l'aise avec ces plateformes qui vont être définis comme coordinateurs. Quelles sont les règles d'usage qui tentent de s'imposer dans ce contexte ?

2.5. Les usages par fonctions et objets

Considérons tout d'abord que les usages ne sont jamais individuels. Ils sont toujours collectifs. Afin d'optimiser la collaboration, il convient de standardiser en partie les pratiques collaboratives de manière à faciliter les échanges et la capitalisation des connaissances produites. Sans code commun, il est difficile de communiquer; et sans règles communes, il est difficile de travailler ensemble. La construction de ces règles d'usage peut être classée sous trois catégories :

- Des règles organisationnelles générales qui conditionnent l'élaboration des autres règles. Elles relèvent du travail **d'équipe** en amont et sont transversales à toutes les plateformes collaboratives qui devront être créées ;
- Des règles plus spécifiques qui s'attachent au contexte ou aux **situations de travail et de communication** : Les règles d'usage devront permettre d'organiser les bons outils adaptés aux besoins de chacun en fonction du projet poursuivi par le processus;
- Celles qui relèvent des **outils** : Les règles d'usage classées dans cette catégorie permettront d'optimiser les outils, c'est-à-dire de les rendre collaboratifs.

En d'autres termes, nous pourrions aussi parler de système HOT⁹⁷ pour Homme, Organisation et Technologie. C'est-à-dire une équipe d'hommes et de femmes, qui doivent définir les modalités d'organisation afin de collaborer à travers un système technique.

2.5.1. Règles générales au niveau de l'équipe

Pour les projets dont les acteurs, les communautés de pratiques ou les services dont les acteurs sont bien identifiés et relativement peu nombreux, la plateforme doit être construite en commun. L'un des moyens pour que les membres adhèrent à l'organisation de la plateforme est de faire participer tout le collectif de travail à sa construction. C'est une première règle générale et le premier niveau de base de la collaboration. C'est la première règle à respecter si l'on veut à minima sortir en partie des logiques tayloriennes. Ensemble, l'équipe :

- liste les activités à accomplir sur la plateforme;
- regroupe les activités par catégorie;
- formalise les activités sous une forme processuelle, c'est-à-dire dans une logique d'enchaînement temporel;
- définit les outils adaptés aux situations de travail et de communication;
- décrit les consignes pour la co-réalisation et le co-pilotage des activités;
- se répartit les responsabilités pour chaque activité;
- pense les conditions de processivité de la plateforme.

Les règles d'usage sont construites en groupe. Elles indiquent un choix de conduite au sein du groupe, en fonction de son but, de l'activité à réaliser et des situations de travail et de communication rencontrées. Les règles élaborées expriment concrètement les choix d'organisation retenus par le groupe.

Les rôles et responsabilités de chacun au sein de la plateforme sont ensuite définis. Sur

⁹⁷ LEVAN, Serge, K., *op. cit.*

eRoom, il existe trois rôles : coordinateur, participant et observateur. Ces rôles seront distribués en fonction des compétences et de la fonction de chaque acteur dans le projet.

Ce type d'organisation est efficace dès lors que l'on ne dépasse pas les sept ou huit personnes. Mais comment faire lorsque le collectif de travail dépasse la dizaine de collaborateurs ? C'est alors un petit groupe de salarié qui est chargé de créer la plateforme et de former ensuite leurs collègues. Comment en effet faire participer un collectif d'une dizaine de personnes au minimum à la réalisation d'un espace de travail collaboratif ? Est-il efficace de recueillir leur point de vue sachant qu'ils n'ont souvent aucune idée sur la manière d'organiser le travail sur eRoom ? L'attitude la plus pragmatique consiste en fait à proposer un canevas général dans lequel la plateforme se construira par les actions des acteurs.

2.5.2. Le contexte ou les situations de travail et de communication

Pour construire une plateforme, il faut réfléchir en amont aux situations de travail et de communication que l'équipe va rencontrer. Il faut donc réfléchir aux contextes avant qu'ils n'adviennent. Lorsqu'il n'y a pas de processus formalisé, les acteurs réfléchissent sur la manière de se coordonner et de coopérer afin de faire correspondre ensuite les outils : Partager des documents, organiser des réunions de travail, écrire des documents à plusieurs mains... A chaque situation de travail et de communication peut correspondre un outil plus ou moins adapté.

Les deux notions fondamentales qui permettent de choisir les objets collaboratifs les plus pertinents sont la coopération et la coordination. Le travail demande-t-il une forte dose de coopération ou de coordination ? Dans le premier cas, nous privilégierons les discussions, les sondages et la possibilité de créer des commentaires. Dans le second, les bases de données et les suivis de version seront préférés.

Au niveau des équipes, le choix se fait de manière beaucoup plus intuitive, sans démarche rationnelle. Si cette distinction peut être utile dans une démarche de conceptualisation des plateformes, elle apparaît beaucoup trop complexe dans le cadre du travail en train de se faire. C'est pourquoi il a aussi été proposé une version beaucoup plus légère, qui ne nécessite pas d'accompagnement spécifique. A minima, il est alors conseillé d'adopter l'organisation suivante :

- Un journal de bord (calendrier, compte-rendu, composition de l'équipe)
- Un espace de co-réalisation et de co-pilotage
- Des bureaux personnels

2.5.3. Les outils ou les objets numériques

Concernant les outils, il est conseillé qu'ils soient tous accompagnés d'une règle d'usage collaborative. La règle d'usage collaborative permet de faciliter l'accès et la compréhension de l'information, et de savoir comment précisément chacun doit interagir avec les documents proposés. Voici la liste des outils disponibles sous eRoom et la manière dont ils sont utilisés à Sarthe Habitat ainsi que leur préconisation d'usage.

Le dossier

Premier élément à être créé sous une plateforme eRoom, le dossier est un lieu de stockage qui permet d'organiser, de commenter, de discuter, de voter, sur un thème donné. Il est complété par des sous-dossiers, des notes, des discussions, des sondages, des liens.

Le dossier est le seul élément eRoom qui permet le routage des éléments, c'est-à-dire qui permet de faire transiter des fichiers d'un dossier à un autre. D'un fichier à l'état de brouillon jusqu'à son étape de validation en passant par sa consultation, ces trois niveaux de construction de fichiers peuvent être paramétrés par des boutons de routage. Par exemple, les procès-verbaux du comité d'entreprise transitent des dossiers uniquement ouverts pour les représentants du personnel vers une zone de validation de la direction pour finalement être

stockés dans un dossier d'archivage.

La note

La note est une page de texte à laquelle peuvent être associées des zones réservées aux commentaires et aux pièces jointes. Elle doit renseigner sur le contenu des fichiers qu'elle renferme, de manière à ce qu'un utilisateur puisse comprendre de quoi il en retourne, l'objectif de ce document, le contexte dans lequel il s'insère. La note joue le rôle de méta-information. Elle contextualise les documents. De même, elle permet aux membres de la communauté d'apporter leurs commentaires au-dessous d'un fichier. Au lieu d'avoir une liste de comptes rendus les uns au-dessous des autres avec des commentaires auxquels on ne sait pas à quel compte-rendu il faut le rattacher, la note contextualise l'ensemble du processus de production et de commentaires. En cas de déplacements d'espace également, elle emporte avec elle tous les commentaires qui ont été produits.

Les suivis de version

eRoom permet d'activer ou non les suivis de version sur un document en cours d'élaboration. Son activation permet de garder la mémoire des précédents fichiers et de signifier au collectif de travail où le document a été modifié et sur quel contenu. Là aussi, le document est considéré dans sa dimension processuelle, toujours en évolution. Dans le cadre des fichiers volumineux, cette fonction permet de se rendre directement au paragraphe modifié en lisant le commentaire du suivi de version. En cas d'évolution du fichier non satisfaisant, cela permet aussi de revenir à une version précédente.

Prenons l'exemple d'une situation de coordination collective au sein d'un centre d'appel. L'activité des téléconseillers est très rigoureusement planifiée (par personne, à l'année, à la semaine, à la journée... et au quart d'heure, ce qui fait un fichier planning de 52 feuilles très denses en information). Afin de coordonner les repas, d'assurer les diverses permanences et de tenir compte des ajustements quotidiens inhérents à l'activité du service, les téléconseillers vont plusieurs fois par jour consulter le planning. Quand elles voient qu'il y a un drapeau rouge (signalisation devant chaque nouvel élément ou un élément modifié), ils savent qu'il y a

eu une modification. Mais où ?... Qu'est-ce qui a été modifié ? Pour le savoir, elles font un clic droit pour afficher les versions et vont lire la description de la dernière version. C'est ce commentaire qui permettra d'un simple coup d'œil de connaître la modification apportée (décalage, pause déjeuner, inversion des permanences telle semaine, etc.).

Même en coordination individuelle, lors de la rédaction d'un document de présentation, le suivi de version peut être utile. Diverses situations peuvent amener à préférer la version initiale ou intermédiaire à la version finale. Par exemple, une présentation d'une heure à une assemblée générale qui doit être réduite à 10 minutes car l'ordre du jour est finalement trop chargé. Puis contre ordre, il faut à nouveau tenir une heure.

De même, dans le cadre d'une écriture collaborative, les commentaires des collaborateurs viennent enrichir et modifier le contenu. Mais, au fil des discussions, nous nous apercevons que la version n° 4 d'il y a un mois est plus pertinente que le dernier fichier. Il suffit alors de reprendre la bonne version.

En somme, vous gardez la mémoire de vos écritures. Le suivi de version permet de faire appel à sa mémoire de manière très performante puisque l'outil vous restitue l'intégralité de ce que vous avez écrit à un moment donné.

Cette fonction permet ainsi de développer les usages d'écritures collaboratives à plusieurs mains sur un même document. Mais cette fonction recueille finalement assez peu de suffrages. L'écriture collaborative se réalise en fait sous l'égide d'un rédacteur principal qui prend en compte, ou pas, les commentaires qu'il a lui-même sollicités autour d'un fichier. L'écriture collaborative avec suivi de version est pourtant une pratique très publicisée. Selon un canevas prédéfini, il s'agit à chaque acteur d'écrire son chapitre dans le corps du fichier. Ou même de corriger directement un fichier ouvert à la modification en notant une note sur la version modifiée. Il est alors possible à tous les membres pouvant lire ou modifier le fichier de voir qui l'a modifié, quand, où et quoi. Mais ceci est une pratique qui, depuis 2003, ne s'institutionnalise pas. Les acteurs déposent des commentaires liés au fichier, s'ensuit une

éventuelle discussion mais le rédacteur reste maître de ce qui est dit.

Les liens entre espaces numériques

Dans une dynamique collaborative, il n'est pas rare de se référer à un document déjà présent comme ressources. Le danger est alors la multiplication de fichiers identiques. En cas de modification de ce fichier, il faudra alors retrouver tous les endroits où il a été déposé. En réalité, le résultat est la présence de fichiers qui ne sont pas mis à jour. De là l'intérêt de développer la pratique du lien. Le lien permet de pointer vers un seul document source qui sera le seul à être modifié.

La discussion

L'objet discussion est l'une des applications centrales des plateformes collaboratives. Des règles d'usage pour organiser les réunions à l'image des réunions en face-à-face ont été créées. C'est-à-dire qu'il s'agit, pour chaque lancement de réunion, de définir un thème, un objectif et un ordre du jour. Les fils de discussions doivent ensuite être lancés en respectant cet ordre du jour et chaque participant doit répondre aux fils de discussion de manière à avoir une cohérence dans le cours du débat, savoir qui répond à qui et à quel point. La discussion doit avoir une échéance précise, qui peut être fixée deux semaines plus tard, et un animateur qui sera chargé d'en faire la synthèse. Cette synthèse sera disponible en bas de la discussion et chacun pourra ainsi avoir accès à un compte rendu détaillé avec les prises de décisions associées. Ainsi, en plus du compte rendu habituel, les acteurs de l'organisation ont également accès au déroulement de la réunion qui a présidé aux décisions. Avec les plateformes collaboratives, nous n'avons pas seulement accès aux résultats des réunions, il nous est également possible d'avoir accès au contexte, ce qui contribue à élargir notre compréhension des enjeux. Pour les sujets menés via plateforme collaborative, il y a un mouvement d'élargissement de la connaissance qui ne se cantonne plus aux décisions qui sont prises mais qui intègrent le contexte d'émergence de la connaissance.

Mais les règles étant faites pour être contournées, nous assistons aussi à de nombreuses réunions en ligne qui ne respectent pas ce protocole : pas d'échéance, pas d'ordre du jour, pas

de fil de discussions. Parfois, une question est posée, sans même utiliser l'outil « discussion ». Pour autant, cette pratique peut être efficace. Lorsque les acteurs posent une question sur eRoom sans autre forme de protocole que de laisser un commentaire à un endroit improbable, la communauté apporte une réponse.

Les commentaires

La simple possibilité de laisser des commentaires est utilisée de manière massive. La collaboration semble ici fonctionner mais dans le cadre d'un groupe projet ou d'une communauté préétablie. Peu de commentaires d'acteurs non inscrits explicitement sur un projet ou faisant partie d'une communauté d'acteurs instituée (communauté de pratiques, agences, services, direction, processus...) ne sont formulés, hormis pour des membres du comité de direction, visiblement plus à l'aise pour se permettre de faire des commentaires à des salariés mais aussi et surtout apporter un point de vue qui permet d'avancer de manière plus efficace.

Les signalisations

La fonction de signalisation permet de pointer la nécessité de se mettre d'accord sur un mode d'organisation entre les acteurs. Dans le cadre de l'évolution d'un dossier, il peut ainsi être intéressant de noter si celui-ci est commencé, terminé ou en attente de lancement. Le logiciel propose ainsi trois couleurs : rouge, orange et vert. Or, certains utiliseront la couleur verte pour signifier que le dossier est terminé, d'autres l'utiliseront pour signifier qu'il est en attente de lancement, etc. Chacun peut ici avoir une interprétation différente du code.

Le calendrier

Le calendrier permet de planifier des événements, des rendez-vous pour une personne ou une équipe. L'événement enregistré dans le calendrier fournit différents détails (date, heure de début, durée, participant, objet...) et précise s'il est ponctuel ou périodique.

Le sondage

Le sondage permet de voter. Les différentes équipes peuvent ainsi atteindre un consensus et permettre de trancher une décision qui hésiterait entre quelques cas de figure. Le sondage se présente sous forme de questions ouvertes (réponses libres), ou fermées (réponses à choix multiples). Les possibilités de paramétrage y sont également nombreuses. Pour la restitution des résultats, il est possible de choisir une mise à disposition à toute la communauté, uniquement au votant, avec ou sans le nom des personnes qui ont voté pour telle ou telle option...

La base de données

La base de données se présente sous forme de tableau, constituant un plan de travail collectif. Elle présente une liste de tâches structurées en fonction d'objectifs précis. Elle a également pour but de suivre l'état d'avancement des activités planifiées dans le temps et pour lesquels un responsable est nommé. Dans un groupe de travail, chaque membre a un rôle à jouer et n'a pas forcément la même répartition de tâches. La base de suivi peut alors rappeler qui fait quoi et quand. La base de données sera indispensable pour gérer différents documents, rédigés et révisés par différents auteurs et lecteurs, en soumettant la démarche à un processus de validation.

L'alerte

L'alerte permet d'avertir immédiatement les membres d'un espace de travail d'une modification apportée dans une plateforme eRoom sous la forme d'un mail. Il y a deux sortes d'alerte : « push » et « pull ». En mode « push », c'est un acteur qui adresse volontairement un message à un ou plusieurs collaborateurs pour les alerter d'une nouvelle discussion ou d'un point particulier. En mode « pull », c'est le serveur qui envoie automatiquement, tous les matins, l'ensemble des modifications qui ont été réalisées sur les plateformes sur lesquels les acteurs sont membres. Ces alertes permettent de visualiser l'avancement de l'ensemble des dossiers et projets sur lesquels les acteurs sont engagés.

Le plan projet

Le plan projet est une base de donnée équipée d'un diagramme de Gantt. Il peut être

synchronisé avec le gestionnaire de tâches Outlook. A l'instar de la base de donnée, il est possible de grouper et de filtrer les tâches du projet et d'en suivre la progression grâce au diagramme et aux différents jalons.

Au-delà de l'anecdote et de l'énumération des pratiques collaboratives sur chaque objet numérique, il convient de rappeler qu'une forme technique s'accompagne d'une forme organisationnelle. Les usages n'étant jamais individuels, il convient de tenter de mettre en place des codes communs de manière à faciliter le travail de groupe. Comme nous l'avons vu, toutes les règles ne seront pas intégrées, d'où l'importance de considérer les formes organisationnelles dans une perspective évolutionniste où l'environnement sélectionne ce qui convient. Mais pour autant, l'usage des plateformes collaboratives implique d'instaurer des règles et de repérer les autres qui s'instaurent dans une dynamique ascendante et non plus descendante. Mais pourquoi des règles se cristallisent-elles et d'autres pas ? Dans cette perspective, il pourrait être intéressant de produire une classification qui s'attacherait à expliquer l'émergence et l'institution de normes non voulues de manière explicite.

2.5.4. Pratiques collaboratives en situation

Pour accompagner les collaborateurs dans les usages qu'ils font des plateformes collaboratives, des formations ont été mises en oeuvre afin de leur enseigner d'une part les manipulations techniques et d'autre part les règles d'usage qu'il s'agit de mettre en oeuvre pour l'organisation générale des plateformes selon leurs buts. Le même enseignement est donné pour chaque collaborateur. Mais, au fil du temps, il est apparu un décalage entre les pratiques enseignées et l'organisation concrète des plateformes. Au risque de tomber dans une logique taylorienne de la séparation où des concepteurs penseraient les conditions de mise en oeuvre du travail déconnectés des pratiques réelles, il a été décidé de faire le détour par les pratiques concrètes et de considérer qu'il fallait enseigner les pratiques telles qu'elles sont mises en oeuvre. Au lieu de fournir un enseignement et un accompagnement généraliste, chaque collaborateur est initié aux pratiques des groupes de travail dans lequel il devra s'insérer. Ces formations ont été appelées « pratiques collaboratives en situation » pour bien marquer le caractère situé et contextualisé de ce type de formation. Un détour vers les pratiques réelles

est donc réalisé par les moniteurs collaboratifs, ce qui permet d'apporter des conseils aux acteurs en place, de récolter les pratiques dans une logique d'innovation ascendante et de capitalisation des savoirs, et d'insérer les nouveaux collaborateurs dans un collectif de travail.

Ces formations ont été mises en place en 2010, alors que les formations ont quant à elles commencés dès 2003. On peut se demander pourquoi il a fallu autant de temps aux moniteurs pour réaliser le détour vers les pratiques collaboratives en situation. Peut-être fallait-il que les acteurs se saisissent des plateformes et inventent des formes de travail qui leur sont adaptées en dehors des prescriptions descendantes ? Peut-être fallait-il le temps aux logiques de travail de s'instituer avec ce nouvel outil, de prendre leur place au sein des anciennes pratiques de travail.

2.5.5. Un système cognitif distribué

L'usage des plateformes collaboratives invite à relire les propriétés d'un système cognitif distribué. Cette notion nous éclaire en partie sur le fonctionnement et l'évolution des formes organisationnelles qui utilisent ce nouvel objet technique. Si le mode projet est encore en cours de développement, celui-ci n'est plus considéré seulement dans sa dimension opérationnelle où le processus doit permettre de découper les différentes activités de manière assez fine pour mieux les contrôler et les analyser. Cette méthode vise principalement à répondre à deux questions : que faut-il faire ? Et comment faut-il le faire ? Cette pratique permet alors de construire le célèbre triptyque QCD (Qualité, Coût et Délai).

Mais le projet peut également être vu comme un dispositif cognitif et plus précisément comme un système cognitif distribué c'est-à-dire que le projet est aussi un système producteur et consommateur de connaissances. Cette nouvelle manière de percevoir les projets provient en partie du fait que les managers se sont rendus compte que la réussite des projets ne dépendait pas tant de techniques que de méthodes et d'organisations, de connaissances et de compétences. En d'autres termes, la réussite d'un projet dépend de la capacité des acteurs projets à mobiliser des ressources cognitives ad hoc dans une démarche de traçabilité

collective. Si l'on est d'accord sur le fait que nos environnements sont de plus en plus complexes et incertains, alors, c'est bien la connaissance, l'intelligence organisationnelle, l'information organisationnelle qui permettent d'avancer dans les projets.

Regardons par exemple l'évolution du mode projet à Sarthe Habitat. Que reste-t-il de la première technique de gestion de projet qui a été construite et proposée pour réaliser et manager un projet sur plateforme collaborative ? Si quelques projets suivent encore, en partie, les recommandations qui ont été formulées, il reste avant tout un objet technique, les plateformes collaboratives, que les acteurs utilisent essentiellement pour capitaliser et mettre en réseau des documents. Un agencement s'opère entre réunions en face-à-face, appel téléphonique, discussion dans les couloirs, échanges sur plateforme collaborative... qu'aucune méthode de gestion de projet ne semble en capacité de conceptualiser et de poser en amont du projet de manière totalement rationnelle.

Comment l'intelligence organisationnelle se construit-elle dans nos échanges médiatisés par les plateformes collaboratives ? La théorie de la cognition distribuée nous apporte des éléments de réponse.

Un système cognitif distribué assure un couplage entre l'acteur et l'artefact. Lorsqu'il n'y a pas de couplage, c'est-à-dire lorsque l'acteur se trouve dans un environnement dont il ne comprend pas en quoi les objets vont pouvoir l'aider dans son action, la cognition n'est alors pas distribuée et l'action ne peut pas se mener. Dans un autre domaine, nous pensons à un citoyen américain qui se trouverait devant un bouton de porte japonais pour la première fois. Pour qu'il y ait cognition et couplage entre l'acteur et l'artefact, il faut une reconnaissance de forme et de fonction. *« Dans cet exemple, le bouton assure un couplage entre l'agent et l'environnement pour l'action d'ouvrir la porte car il y a une affordance⁹⁸ intentionnelle qui permet un couplage perception/action. Le bouton fait une partie du travail bien coordonné avec la main qui saisit et tourne et qui accomplit l'autre partie du travail. Dans cette*

⁹⁸ Une affordance est ce qu'offre l'environnement à l'agent, « ce qu'il octroie ou fournit... L'affordance implique une complémentarité de l'animal et de l'environnement ». Les affordances intentionnelles sont des offres conçues par les agents, des adaptations de l'environnement à une tâche.

« coalition » entre l'artefact et l'agent, on ne peut séparer les deux pôles car chacun accomplit ensemble et de façon complémentaire l'action. Un système qui comporte cette propriété de couplage est bien, selon Norman, un système distribué. Assurer ce couplage est ce que doit chercher le concepteur d'un système distribué⁹⁹ ».

Dans cette perspective, la réussite et la pertinence des plateformes collaboratives dépendent de leur capacité à créer du couplage, à être une affordance. Mais comment pourrait-il ne pas l'être puisque l'environnement co-émerge, se co-construit dans l'action et par les acteurs. Il n'y a pas de modèles de plateforme si ce n'est une heuristique faible qui guide la conception en fonction des processus de l'entreprise. En fait, le problème majeur réside dans la construction individuelle des espaces collaboratifs. Dans ce cas, l'espace sera bien en affordance avec la personne qui crée les objets numériques. L'environnement émerge du projet et par voie de conséquence, l'environnement convient et l'interaction entre l'acteur et la plateforme collaborative fonctionne. Mais le problème apparaît dès lors que l'on souhaite élargir cet espace collaboratif à plusieurs personnes, ce qui est tout de même sa vocation première. Les normes ne s'étant pas encore cristallisées (un dossier, une note, une base de données sont utilisées de manière très variées et très diversifiées), l'acteur ne reconnaît pas son environnement et la cognition est donc bloquée. Comme le citoyen américain devant un bouton de porte japonais, l'acteur de la plateforme collaborative ne saura pas comment utiliser les objets qui lui sont proposés.

On pourrait penser que la formation pourrait suffire. Que les règles émises en amont de manière centrale pourraient convenir. Mais une plateforme collaborative n'est pas un bouton de porte. Nous avons appris à utiliser cet artefact par imitation et imprégnation au cours de notre développement, dans nos premières années de vie. Et chaque fois que nous nous sommes retrouvés devant un bouton de porte, il n'avait pas changé de forme ni de fonction. Mais le problème justement avec les objets numériques des plateformes collaboratives est qu'ils changent de formes et de fonctions selon les situations. Nous n'allons pas utiliser une base de données ou une note ou un dossier de la même manière selon les situations, les

⁹⁹ CONEIN, Bernard, « Cognition distribuée, groupe social et technologie cognitive », *Réseaux* 2004/2, n° 124, p. 53-79.

projets, les acteurs. Et même l'injonction aux règles et aux bonnes pratiques n'est pas respectée.

De plus, il faut souligner que les pratiques et les innovations y sont résolument ascendantes et non descendantes. Ce sont bien les acteurs qui vont adopter ou non, plus ou moins consciemment, des manières de faire. Nous avons tenté par exemple de structurer très fortement les discussions asynchrones. Mais les pratiques sont beaucoup plus simples que ce qui a été conceptualisé en amont. Les acteurs prennent la fonction commentaires ou discussions et développent leurs idées comme sur un forum, avec une structuration légère. La pratique concrète qui a été adoptée est donc celle de la prise de parole en public sur support numérique.

Ainsi, les plateformes collaboratives prennent place dans un système cognitif distribué beaucoup plus large et c'est l'ensemble de la forme organisationnelle qui construit ce système.

Observons de plus près quelques caractéristiques de ces systèmes cognitifs distribués.

Une première propriété porte sur la notion d'horizon d'observation qui désigne la partie d'une action à laquelle chaque acteur projet peut accéder. La connaissance se développe en effet en fonction des traces et écritures auxquelles nous avons accès. Plus les frontières entre les espaces numériques seront poreuses, en d'autres termes plus l'horizon d'observation sera large, et plus les pratiques collaboratives seront riches. Les acteurs peuvent ainsi participer à une discussion ou corriger un dossier. Encore une fois, il faut se placer dans la perspective du processus qui advient. Ouvrir les frontières au maximum de manière à laisser ouverte les possibilités d'actualisation, d'évolution et d'individuation. Dans la plupart des cas, sauf pour des informations à caractère hautement confidentiel, il ne sert à rien de fermer les horizons d'observation car c'est le projet qui sélectionne son environnement. C'est-à-dire que les acteurs n'ont ni le temps, ni le désir de s'intéresser à des problématiques qui ne font pas avancer leurs projets. L'idée selon laquelle les acteurs doivent avoir une vision large de l'ensemble du système organisationnel dans lequel ils sont immergés est une idée séduisante

mais qui ne se vérifie pas vraiment sur le terrain. Les acteurs souhaitent avant tout avoir un horizon d'observation suffisant en fonction des projets auxquels ils doivent participer et sur les activités plus spécifiques auxquelles ils doivent contribuer. Ils ne vont pas butiner et collaborer sur les différentes plateformes ouvertes.

Une deuxième propriété porte sur la notion de connaissance partagée permise par le logiciel collaboratif. Cette connaissance s'enkyste dans des objets collaboratifs que l'on appellera note, discussion, base de données ou dossier dans le cadre d'eRoom. Cette connaissance partagée et donc écrite permet de faire avancer des projets et demeure au cœur de l'utilité d'une plateforme collaborative. La connaissance est partagée parce qu'elle est externalisée. Il y a un processus d'externalisation d'une connaissance tacite vers une connaissance explicite pris en charge par les objets numériques. C'est l'externalisation de la connaissance vers des artefacts qui forgent d'ailleurs la première strate des systèmes cognitifs distribués.

Une troisième propriété d'un système cognitif distribué porte sur la notion de trajectoire de l'information. Il s'agit de prendre en compte l'information comme des formes qui se propagent dans des systèmes où l'on ne peut que définir des trajectoires probables ou voulues. Les informations se propagent de manière en partie aléatoire et l'organisation des espaces collaboratifs doit prendre en compte les trajectoires ou les processus possibles de manière à aider les acteurs en situation à mener à bien leurs activités. Là aussi, il y a prise en compte de la rationalité limitée. Nous ne pouvons définir avec précision le chemin que prendra l'information. Nous ne pouvons, au mieux, qu'anticiper sur des trajectoires. D'où les phénomènes de traçabilité ascendante que l'on observe lorsque les acteurs reconstruisent le processus d'action a posteriori pour justifier d'une certification ou rendre des comptes devant une instance.

Une quatrième caractéristique porte sur la compréhension intersubjective. Cette notion est assez proche de l'agir communicationnel développé par Jürgen Habermas. Il s'agit d'une communication idéale où les échanges ne visent pas de but particulier mais uniquement l'intercompréhension. En d'autres termes, les acteurs n'auraient pas besoin de fiches de tâches ni de procédures pour interagir. La communication et la forme organisationnelle naissent de

l'interaction et se construisent de manière dynamique tout au long du processus : pas de rationalisation a priori mais des ajustements contextualisés.

Dans la continuité de la cognition distribuée, les informations organisationnelles, les connaissances, les savoirs, ne sont donc pas dans la tête des acteurs mais dans leurs artefacts, dans leurs environnements techniques ou plus précisément dans le couplage cortex/silex, esprit/artefact. D'où notamment l'importance de toujours prendre en compte les objets et de ne pas faire de différence entre les hommes, les femmes et les objets. Ainsi, les plateformes collaboratives sont un nouvel objet technique dans lequel nos connaissances vont s'enkyster et qui vont, en retour, produire de nouvelles connaissances. Quelles connaissances s'enkystent et quelles nouvelles connaissances sont produites pourraient être deux questions intéressantes auxquelles nous pourrions tenter de répondre ?

Les connaissances, les écritures ou les traces qui vont s'enkyster sont de plusieurs natures. Il y a d'abord tout un ensemble de documents juridiques, ou liés à un projet, des ordres du jour, des normes, des règles, des procédures, des modèles... en fait, toute la production de connaissance explicite, écrite prend place sur les plateformes collaboratives soit dans une dynamique de projet, soit dans une dynamique institutionnelle comme nous avons essayé de le montrer. Le deuxième type de connaissances relève du commentaire. C'est une information qu'un acteur a souhaité ajouter à un document ou à une situation. C'est une métadonnée. Soit elle est présente en amont du document, ou dans les suivis de version, pour apporter une précision sur l'usage et la destination de tel ou tel texte, soit elle est écrite dans le cadre d'une situation en cours par exemple, le commentaire permettant ainsi d'actualiser la situation. Pour citer un exemple banal, une inauguration doit avoir lieu et le maire finalement annule l'événement. Un commentaire couplé d'une alerte sous forme de mail permet d'actualiser la situation et les connaissances des acteurs impliqués dans le projet.

La production de nouvelles connaissances avec les plateformes collaboratives est un processus plus délicat à observer. Sauf peut-être à prendre une posture empirique. La capitalisation d'une réunion en face-à-face, par exemple, est capitalisée par l'intermédiaire d'un compte rendu. L'ensemble des discours et des prises de paroles sont passés au crible

d'une réécriture et d'une réinterprétation de la personne en charge du compte rendu. Les nouvelles connaissances produites suite à une réunion dépendent donc de la restitution d'un acteur. Alors que dans le cadre d'une discussion sur plateforme, la production des connaissances et des informations se réalisent de manière instantanée et très concrète. Les prises de parole sont capturées et sont lues telles que l'acteur les a écrites. C'est un appendice de la mémoire. Les échanges sont alors médiatisés par l'écrit et se déroulent dans le temps. Les acteurs peuvent prendre leur temps, réfléchir avant de répondre, contrairement à une réunion en face-à-face. On peut alors assister à des échanges beaucoup plus riches car les collaborateurs peuvent aller au bout d'une idée ou d'une réflexion, laquelle va développer d'autres idées...

2.6. Pourquoi des règles ne se cristallisent-elles pas ?

Dans une logique de la convenance, il est intéressant d'observer les règles non pas parce qu'elles ont été définies comme les meilleures, c'est-à-dire comme les bonnes pratiques collaboratives par un groupe de réflexion, mais parce qu'elles sont effectivement adoptées par un groupe de travail. Quelles sont les normes produites par un collectif de travail en dehors de toute expression explicite ? Par exemple, nous pensons à l'agacement d'un directeur quant au non respect de deux règles d'usage enseignées lors de formations ou d'interventions ponctuelles.

« Je me permets d'intervenir pour savoir si vous pouviez améliorer deux points » demande-t-il aux moniteurs collaboratifs :

« - Les alertes eRoom sont laissées avec le titre « alerte eRoom » alors qu'il est aisé d'y mettre l'objet de l'alerte. Je reçois plusieurs alertes par jour et bon nombre n'en sont pas dans le sens de l'urgence d'une action à mener. Du coup, en lecture rapide, pas d'utilisation possible et obligation d'ouverture systématique de l'alerte ».

Deuxième point évoqué par ce directeur :

- Les fichiers déposés les uns après les autres sans positionnement dans une note qui

permettrait un ajout de commentaire facile à relier aux documents déposés (ex : eRoom comité d'investissement, Le Grand Lucé) ».

Effectivement, ce sont des règles d'usage que les moniteurs rappellent systématiquement, lors des formations ou d'interventions ponctuelles. Et depuis qu'elles sont répétées, depuis environ huit ans, force est de constater au minimum qu'il est très difficile de modifier les pratiques, ou de les imposer, dans des environnements ouverts.

Mais plus fondamentalement, la question que nous pourrions nous poser est la suivante : Pourquoi certaines règles sont-elles respectées et d'autres pas ? Pourquoi certaines se cristallisent-elles et d'autres pas ? Sans doute faut-il regarder ici du côté de la motivation des acteurs et de l'utilité personnelle qu'ils peuvent porter à la règle. Le directeur qui sollicite les moniteurs perçoit bien l'intérêt de nommer les alertes et d'encapsuler les différents fichiers dans une note permettant les métadonnées et la collaboration autour d'un fichier ou d'un énoncé. Mais pas tout le monde. Certains n'ont en effet pas la même charge de travail et sont donc moins en flux tendu dans la journée. Une alerte sans objet n'est pour eux pas un problème. Ils peuvent s'interrompre dans leur activité et regarder si l'alerte mérite une intervention immédiate ou ultérieure. De même pour les fichiers encapsulés dans une note. Cette pratique est utile et nécessaire pour réaliser des commentaires autour d'un fichier ou pour faire un lien vers un fichier spécifique. Mais pour faire des commentaires et des liens, il faut être déjà dans une posture collaborative. Or, de nombreux acteurs utilisent les plateformes collaboratives comme des outils de dépôt de documents sans actions collaboratives ultérieures. Ils ne voient donc pas l'intérêt non plus de l'encapsulage dans la note. Même si cet intérêt est expliqué et démontré, dans le long terme, ce sont des pratiques qui s'effritent et qui ne s'imposent pas.

Dans un système ouvert, nous pourrions donc faire l'hypothèse que les pratiques se développent selon ce que les collaborateurs perçoivent comme pertinents, c'est-à-dire selon les institutions déjà présentes au niveau de la structure sociale et de l'interaction, en d'autres termes au niveau de la forme sociale. Si la collaboration, l'autonomie et la critique ne sont pas encore instituées comme pratique organisationnelle, alors les pratiques collaboratives se développeront avec difficulté. Nous avons cité l'alerte et la note mais nous aurions aussi pu

aborder d'autres points comme les suivis de version et les notes sur version. Mais le système apprend et l'intégration de nouvelles formes techniques comme les plateformes collaboratives permettent le développement de processus collaboratifs, autonomes et critiques. En germe au début de l'émergence de cette plateforme, les acteurs, constitués en groupe projet, participent désormais un peu plus aux discussions et aux agencements d'objets numériques. Il y a toute une partie de l'organisation qui a très facilement adopté ces nouvelles postures, alors qu'une autre reste très largement observatrice voire indifférente aux traces qui sont laissées.

Si la motivation et l'intérêt sont des critères pertinents pour comprendre pourquoi et comment des normes émergent et s'instituent selon les collectifs de travail, cela signifie qu'il faut regarder au niveau de la forme sociale ou organisationnelle. Il faut décaler la perspective et regarder le mode d'organisation ou la forme sociale qui peut influencer sur l'institution de ces pratiques. Au lieu d'obliger les acteurs à respecter les règles, au lieu de multiplier les formations et les injonctions à respecter les règles par des mails incendiaires par exemple, il serait sans doute plus profitable de comprendre pourquoi les acteurs ne trouvent pas ces règles pertinentes, c'est-à-dire pourquoi ils ne collaborent pas. Peut-être pouvons nous avancer, paradoxalement, qu'il n'y a pas assez de délégation de responsabilité. La direction apporte tous les moyens nécessaires pour que les acteurs puissent prendre des décisions et des initiatives, mais à la moindre erreur, elle tombe sur ces mêmes acteurs à bras raccourci, freinant inévitablement toute velléité d'autonomie. Plus il y aura de collaboration, et donc de délégation de responsabilités, plus les pratiques que nous avons pointé s'imposeront. Plus les acteurs collaboreront sur plateforme collaborative, plus les pratiques qui facilitent le travail devraient s'imposer. D'ailleurs, les acteurs qui collaborent le plus se situent le plus souvent au niveau des lignes hiérarchiques supérieures. C'est-à-dire que ce sont les fonctions qui bénéficient le plus d'autonomie qui vont utiliser les plateformes collaboratives pour partager et organiser le travail.

Dans la même dynamique de règles qui se cristallisent dans une dynamique de la convenance, évoquons une typologie des plateformes collaboratives ainsi que leur trajectoire d'évolution.

2.7. Typologie et évolution des plateformes collaboratives à Sarthe Habitat

Plusieurs types de plateformes collaboratives existent à Sarthe Habitat. Elles n'ont pas été définies en amont, en fonction d'un projet rationnel, mais se constatent simplement sur le terrain, par observation et classification. Nous pouvons les caractériser de la manière suivante :

- Les « eRoom » de service ou de groupe : Une plateforme de service ou de groupe constitue un espace d'échanges numérique pour le travail de l'équipe en question. On peut y préparer les réunions, y déposer des comptes rendus, échanger sur des sujets et se transmettre des documents correspondants aux besoins et aux activités des membres du groupe ou de l'équipe. Elles héritent des formes institutionnelles préétablies et doivent donc trouver leur place dans une forme d'organisation en place.
- Les « eRoom » de projets : Un espace de travail est spécifiquement créé pour piloter et capitaliser un projet. Ce projet est représenté sous la forme d'un processus permettant de concevoir l'eRoom correspondant au projet. Elles créent les formes d'organisation qui conviennent en fonction de chaque projet.
- Les « eRoom » de publication d'information : Une eRoom de publication d'information est une plateforme où sont déposés les documents de référence de tel ou tel sujet. L'intérêt est de permettre aux utilisateurs de pouvoir déposer des commentaires, des critiques, des propositions, concernant les informations mises à disposition. Par exemple toute la réglementation en matière de contrat de maintenance ou en matière de normalisation, certification ou labellisation. Ces eRoom relèvent de la compétence des logiciels de gestion électronique de documents. La volonté de stabiliser l'ensemble des formes émergentes pousse d'ailleurs actuellement Sarthe Habitat à se munir d'un tel outil. L'arrivée d'un logiciel de gestion électronique des documents a alors rendu nécessaire de faire la distinction entre deux types de logiques : les logiques d'action et les logiques d'archivage. Le constat a en effet été établi que les plateformes collaboratives abritaient de nombreux documents de référence pour consultation. Il s'agissait simplement d'une mise à disposition d'éléments qui n'engendraient

pas de collaboration sur la plateforme. Cette prise de conscience a obligé à revoir les usages des plateformes par rapport à la Ged car chacun voyait bien que l'organisation allait perdre quelque chose en abandonnant les eRooms.

- Les « eRoom » de communautés de pratiques : Les plateformes de communautés de pratique ont pour but de réunir le personnel de Sarthe Habitat autour de ses métiers. Ces espaces permettent d'échanger les expériences, d'harmoniser les pratiques, de construire des évolutions de processus... Mais les logiques processuelles interrogent très fortement la pertinence de ces eRooms construits en fonction des métiers. Les processus mettent en effet plus volontiers l'accent sur les relations entre les métiers, sur la nécessité de communiquer, de coopérer. L'enjeu actuel porte beaucoup plus sur le besoin de créer des formes d'organisation qui permettent aux différents métiers de coopérer entre eux. Le travail, c'est d'abord un collectif en marche avant d'être une performance individuelle, d'autant plus dans nos environnements complexes. C'est pourquoi les plateformes de communautés de pratiques, au lieu de se concentrer sur un échange de pratiques entre les collaborateurs d'un même métier, sont en cours de transformation pour devenir des communautés de pratiques autour des processus de l'entreprise. Les pratiques qui sont discutées sont celles qui s'investissent en situation et qui relèvent d'une coopération. Les communautés de pratique sur plateforme collaborative sont alors des espaces de travail « work in progress » qui capitalisent les événements et les solutions qui ont été apportées.

Ainsi, le recentrage sur les logiques d'action a tout naturellement fait appel aux processus professionnels, sensés décrire ces logiques d'action. Si une plateforme collaborative est en mesure de prendre en charge les logiques d'action, c'est qu'elle doit en épouser les contours. D'où la connexion des plateformes collaboratives aux processus, à l'instar de ce qui a été développé avec les groupes projets. A la différence que ces processus sont ici itératif. Autant le projet n'est pas appelé à se reproduire, autant les processus institutionnels sont appelés à se maintenir. Il faut donc remettre en forme ce qui existe déjà. Reformuler ce qui a déjà trouvé une réponse organisationnelle. Si les frontières institutionnelles sont encore de mises avec un fonctionnement par direction, service, agence dans une logique fonctionnelle et divisionnelle... les plateformes se reconfigurent dans des modalités processuelles et

transactionnelles donnant lieu à une nouvelle typologie :

- Les « eRoom » institutionnels qui recouvrent les logiques d'action instituées dans l'entreprise;
- Les « eRoom » projets, déjà décrits;
- Les « eRoom » de communautés de pratique qui rassemblent les métiers autour des processus au lieu de les rassembler autour de leur propre métier, ce qui permet d'ouvrir les logiques de métiers qui sont par nature fermées sur elles-mêmes.

Lorsque l'ensemble des documents, des écritures et des traces produites par les acteurs de ces plateformes sont validées, ils versent alors dans la Ged, pointant le caractère « institué » du document, alors qu'il est « in progress », encore en évolution, et donc soumis à toutes les contraintes liées à l'action dans le temps dont la première est celle d'être irréductible à la règle.

Afin de prendre en compte le caractère évolutionniste des plateformes collaboratives, nous proposons de les agencer à l'aide de la notion de processus et des cartographies processuelles développées dans les organisations. Pourquoi les plateformes collaboratives et les processus sont-ils deux objets qui s'articulent bien entre eux ?

2.7.1. Processus et plateforme collaborative

Une plateforme collaborative est un dispositif de coordination de l'action qui fonctionne en mode Internet. C'est-à-dire qu'elle est susceptible, si elle est considérée sous cet aspect hyperorganisationnel, de faire émerger des formes organisationnelles singulières selon les contextes d'action. Or, une action se déroule toujours dans le temps. *« L'ordre de l'action est irréductible à la règle pour une raison simple : l'action se déroule dans le temps, en situation, et a une consistance telle qu'elle peut renverser l'ordre de sa dépendance à la règle. Menée*

*dans le temps, l'action est toujours incertaine*¹⁰⁰ ». Voici donc un point commun de taille entre les plateformes collaboratives et les logiques processuelles : la question de l'action qui se déroule dans le temps, en situation, y est une interrogation permanente. En effet, le processus n'est-il pas cet « *ensemble de logiques d'actions normalisées structurant des situations et se déroulant dans des temporalités variables*¹⁰¹ ».

Ainsi, l'intégration des plateformes collaboratives dans les organisations peut s'accompagner d'une réflexion sur les logiques d'action et leurs temporalités. Si l'ambition de ces plateformes est de virtualiser des interactions sur des bureaux numériques qui avaient lieu auparavant à l'aide d'autres outils (e-mails, discussions en face-à-face, échanges de documents papiers, bibliothèques, réunions « mammifères »...), alors il faut mettre à plat les anciennes logiques d'action afin de voir comment elles peuvent être investies sous une nouvelle forme.

En d'autres termes, si l'on souhaite faire travailler les collaborateurs avec un nouvel outil, il faut opérer une traduction entre les anciennes modalités d'actions et les nouvelles : avant, vous collaboriez ou travailliez de cette manière ; désormais, vous collaborerez de cette façon. Cela ne tombe pas du ciel. Ce n'est pas simplement en proposant un nouvel outil que l'ensemble des collaborateurs vont s'en saisir et développer des pratiques collaboratives qui répondront aux objectifs de l'organisation. Comme l'expriment Michel Crozier et Erhard Friedberg, l'action collective « *n'est pas un phénomène naturel. C'est un construit social dont l'existence pose problème et dont il reste à expliquer les conditions d'émergence et de maintien*¹⁰² ». Plateformes collaboratives et logiques d'action sont donc étroitement liées. Autrement dit, plateformes collaboratives et logiques processuelles sont étroitement imbriquées.

La description des processus pourrait donc être une méthode pour repenser les modalités d'actions afin de les reconfigurer avec de nouveaux outils. Les processus « *décrivent l'entreprise en termes de modes opératoires (et non de structures), de manière transversale*

¹⁰⁰ DE MUNCK, Jean, *op. cit.*, p. 124

¹⁰¹ GUYOT, Brigitte, LE MOENNE, Christian, SAINT-LAURENT-KOGAN, Anne-France, « Introduction » dans LE MOENNE, Christian (dir.), *Systèmes d'information organisationnels*, p. 6.

¹⁰² CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard, *op. cit.*, p. 15

(et non cloisonnée en unités) et selon une logique de finalités (les processus ont un but). Ce concept correspond de fait aux besoins de souplesse et de transversalité des organisations actuelles¹⁰³ ». Dans cette perspective, plateformes collaboratives et logiques processuelles participent à l'évolution des formes organisationnelles. Les plateformes collaboratives permettent notamment d'organiser et de tracer des processus organisationnels qui auparavant ne l'étaient pas. En ce sens, elles participent à la numérisation générale des traces. Mais là où les progiciels de gestion intégrée fermaient les logiques d'actions et fermaient donc les processus dans des normes très rigides, les plateformes collaboratives introduisent de la souplesse et de l'autonomie dans le pilotage des actions et des processus, qu'ils soient projets ou institutionnels.

Ainsi, en couplant les processus professionnels avec les plateformes collaboratives, il serait possible de piloter la production via ces nouvelles technologies de l'information et de la communication. Pour ce faire, il s'agirait de décrire très finement l'ensemble des situations de travail et de communication que nous rencontrons au sein des processus professionnels afin d'organiser les espaces de travail numériques conformément à ce que l'on en attend. Une tension très forte se dessine déjà entre situation routine et situation imprévue ou événementielle. Toujours est-il que les descriptions processuelles qui sont opérées au sein des organisations prennent en compte ces deux grands types de processus, sans toujours prendre en compte qu'un processus institutionnel aussi, comporte une dimension événementielle. Il existe alors de nombreuses manières de décrire les processus. Certains parleront de processus de réalisation, de pilotage, de support et de projet; d'autres ne s'intéresseront qu'aux processus institutionnels en identifiant les processus de réalisation et ceux qui concourent au bon fonctionnement des processus de réalisation. La norme ISO 15504 classifiera quant à elle les processus de pilotage, support, opérationnels et organisationnels. La liste pourrait être longue. Pour tenter de clarifier tout cela, il est possible de distinguer entre deux grands types de processus : les processus institutionnels et les processus projets.

Par exemple, les trois grands processus institutionnels que Sarthe Habitat a retenu pour décrire ses logiques d'action sont les processus de réalisation, de pilotage et de support. Avec

¹⁰³ LIVIAN, Yves-Frédéric, *op. cit.*, p. 270

ces trois macro-processus, nous disposons d'une cartographie qui signifie les modes de coopération et de coordination qui se répètent en mode routine :

- Les processus de réalisation sont les activités qu'une entreprise met en œuvre afin de produire un service ou un produit pour un client;
- Les processus de pilotage sont les activités à travers lesquelles elle prend des décisions pour corriger ses manières de faire dans une logique d'anticipation et de concentration sur ses limites;
- Les processus de support sont les activités par lesquelles elle fournit aux processus de réalisation les éléments dont ils ont besoin pour fonctionner. La description de ces trois macro-processus donne une cartographie des processus institutionnels. Plus la description sera fine, plus les activités seront décrites au plus près des opérations réalisées.

Ensuite, si l'on souhaite connecter une plateforme collaborative à ces processus, il s'agira de déterminer les situations de travail et de communication qui peuvent être menées via la plateforme disponible. Une fois les situations repérées, il faudra se mettre d'accord sur les conditions de coordination et de coopération afin de produire un livrable conforme à la qualité requise par la situation. En somme, il s'agit de virtualiser les situations de travail et de communication afin d'en faire des modèles d'aide à réflexion qui puissent s'actualiser en contexte. Non pas des modèles de la norme qui obligeraient aux acteurs de contourner la règle, mais des stratagèmes qui laissent aux acteurs pilotant l'action le choix des formes organisationnelles, c'est-à-dire le choix des modes de coopération et de coordination.

Le problème majeur des plateformes collaboratives se trouve sur ce dernier point. L'outil ne permet pas toujours de laisser ouvertes les possibilités de formes organisationnelles. La plateforme devient alors un dispositif de coordination normatif en excluant la dimension émergente et processuelle des situations.

Toujours est-il que depuis l'engagement dans une démarche de description des processus au début des années 2000, l'ensemble de l'organisation est revu à l'aune de cette notion. Des réunions se créent en fonction des événements qui apparaissent sur les processus, via des

indicateurs ou des signalements. Cette nouvelle manière de concevoir l'organisation invite à accompagner les collaborateurs dans ces nouvelles dynamiques. C'est ainsi que nous observons des moniteurs qui accompagnent les acteurs dans l'usage des plateformes collaboratives en fonction de ces logiques processuelles. En effet, de manière spontanée, l'organisation des plateformes va se réaliser en fonction de thématiques le plus souvent dans une logique d'archivage pour savoir où ranger le document en question. Le problème réside dans le fait que ce rangement n'est finalement partagé que par la personne qui crée l'arborescence et ne prend pas du tout en compte la notion de logique d'action. Or, avec une logique processuelle, l'organisation de la plateforme est partagée avec un référentiel commun : le processus. La plateforme épouse le processus dans les situations de travail et de communication qui peuvent être pilotées ou capitalisées via cet outil. En amont, il s'agit donc de déterminer avec les acteurs du processus les situations de travail et de communication qu'ils souhaitent et qu'ils peuvent mener via plateforme collaborative. Pour chaque situation de travail identifiée, il s'agit ensuite de déterminer les pratiques qu'ils souhaitent instituer, les manières de communiquer et de capitaliser les événements qui surgiront de ces situations. Dans un troisième temps, il s'agit ensuite de former les autres acteurs du processus. Au final, lorsque les processus se seront organisés de cette manière, nous disposerons d'une politique générale des écritures et des mémoires au sens où les acteurs auront un outil et une méthode pour échanger des écritures vecteurs de changement et de transformation des situations et pour capitaliser ces échanges.

Lors de surgissements d'événements, les acteurs se concentrent alors sur les situations et explorent les réponses possibles, celles qui ont déjà été données dans une situation similaire par exemple. Ils formulent des hypothèses pour rétablir la continuité du flux. Deux grands types de réunions se mettent alors en place : les réunions à résolution de problèmes et les réunions de bonnes pratiques. Dans les premières, les acteurs tentent de résoudre les problèmes posés par les événements. Ils exposent les conditions de cet événement, comment nous pourrions faire pour le surmonter. Dans les secondes, on tente de formuler des règles pour harmoniser les pratiques dans les différentes entités de l'organisation qui doivent gérer les mêmes situations.

D'une organisation hiérarchique, nous passons donc progressivement à une organisation processuelle.

Comment se met-elle en œuvre concrètement via plateforme collaborative ? Il faut d'abord prendre en compte que les formes instituées sont importantes et incontournables. C'est-à-dire qu'il ne serait pas pertinent de ne s'occuper que des processus pour construire les plateformes collaboratives. Dans le contexte d'une forme organisationnelle pour laquelle nous souhaitons optimiser les échanges et la capitalisation des connaissances, il s'agit de prendre en compte les collectifs de travail institués afin de les amener à développer de nouvelles pratiques.

La méthode que nous proposons et que nous mettons en œuvre à Sarthe Habitat se décline de la manière suivante : après avoir réuni des membres du collectif, il faut répondre aux questions suivantes :

1. Quels sont les processus dans lesquels vous intervenez ?
2. Dans ces processus, quelles sont les situations de travail et de communication qui s'agencent entre-elles ?
3. Dans ces situations de travail et de communication, quels sont les outils, les normes, les pratiques, les actants... qui interviennent et qui permettent au processus de poursuivre son chemin ?
4. Dans ces situations, quelles sont les activités qu'il serait possible et souhaitable de mener via plateforme collaborative ?
5. En fonction des activités identifiées, quels objets collaboratifs peut-on utiliser ? Quelle forme d'organisation de ces objets avec les équipes en place et en fonction de ce qui est institué aujourd'hui est-il nécessaire de mettre en place ?

La question de la destitution des anciennes pratiques se pose constamment mais dans une démarche rationnelle. Cette démarche ne dit rien de ce qui va s'instituer par la suite mais il y a une volonté manifeste de transformer les anciennes manières de faire, de trouver du nouveau pour faire face à la complexité des situations. Le programme moderne de rationalisation du

monde est ainsi toujours en activité. L'organisation de la plateforme se construit en fonction des processus, des situations et des activités. D'où l'importance des cartographies processuelles partagées par l'ensemble de l'organisation de manière à pouvoir partager des pratiques, des connaissances et des compétences en dehors de son collectif de travail. Le point de rencontre se fait alors grâce aux situations.

Processus de gestion des troubles de voisinage

Prenons l'exemple du processus de gestion des troubles de voisinage pour une agence. Le collectif a identifié quatre situations qu'il serait souhaitable de mener et de capitaliser via eRoom : objectiver la situation, envoyer le dossier constitué pour phase contentieuse, analyser le dossier reçu, engager la procédure d'expulsion. Dans la situation « objectiver la situation » par exemple, les échanges se faisaient auparavant de manière éparpillée (mail, téléphone, comptes rendus de visite...). Décision a donc été prise de constituer une fiche avec date, faits, nom des plaignants. Cette fiche serait ouverte pour modification à l'ensemble des acteurs susceptibles d'intervenir dans cette situation. C'est donc d'abord le correspondant de sites qui crée le fichier. Puis le secrétariat, l'assistant responsable d'agence ou le responsable d'agence poursuivent la description des faits si besoin. Cette fiche, accessible à toute l'agence, permet de conserver l'historique des événements et de constituer un dossier au cas où le processus de troubles se poursuivrait vers une phase contentieuse. Si cela est le cas, c'est un autre eRoom dédié à l'accompagnement social qui prend le relais. Un espace est alors créé pour recueillir le fichier constitué et poursuivre le dialogue avec l'agence si besoin. Les processus « Gérer la sortie », « Entretenir », « Gérer la demande »... sélectionnés par l'agence ont tous subis le même traitement. Au final, nous obtenons une plateforme collaborative présentée en fonction des processus de l'entreprise et en fonction de l'évolution des situations. L'avantage de ce mode de réflexion est que les autres agences peuvent s'inspirer des pratiques développées par leurs homologues.

2.7.2. Processus pragmatique et intelligence organisationnelle

C'est ainsi que la conception des plateformes collaboratives peut, de manière profitable, se connecter aux cartographies processuelles qui sont réalisées dans le cadre des démarches qualifiées par exemple. Dans cette perspective, les plateformes suivent les processus décrits. Ici, une première réserve doit être formulée. L'usage d'une plateforme collaborative dans une logique processuelle devrait en effet nous amener à observer de fortes concordances entre les agencements d'objets numériques que les acteurs mettent en œuvre et les descriptions processuelles. Après tout, si la description des activités par les acteurs correspond bien à ce qu'ils font, nous devrions retrouver les traces de ces logiques dans les plateformes. Or, cela n'est pas toujours le cas. Pour que ce le soit, il faut, en amont, dire ce que l'on va faire et respecter ce que l'on a dit. Cette démarche semble particulièrement pertinente afin de disposer d'un modèle d'aide à la réflexion et de partager une vision commune où l'action collective nécessite de partager les mêmes significations et les mêmes espaces de travail. Mais il y a toujours un écart entre la carte et le territoire, entre un processus formalisé et un processus pragmatique.

Surtout, la plupart du temps, les acteurs ne modélisent pas leurs actions. Avant d'agir, ils ne conceptualisent pas les modalités d'interaction les plus pertinentes qu'il leur faut développer pour réaliser leur action. Le fait de considérer que nous agissons avant de donner du sens sur ce que nous faisons est une posture épistémologique tout à fait valide dans ce contexte. Aussi, savoir si l'usage des plateformes collaboratives a besoin d'un projet rationnel pour se propager de manière efficace est une question tout à fait majeure et qu'il faut interroger à l'aune de la notion de rationalité. Si le monde était rationnel, nous pourrions, séance tenante, poser toutes les formes organisationnelles qui sont susceptibles d'émerger. Or, si la faculté d'organisation est bien une aptitude anthropologique, cela ne peut pas être fait. Comme l'a souligné Cornélius Castoriadis, malgré ce qu'ont proposé les structuralistes et les Hégéliens, il n'est pas possible de poser toutes les formes sociales qui peuvent se succéder dans l'histoire. Il faut donc prendre en compte qu'un geste fécond est aussi un geste aveugle. Ce qui milite pour rester vigilant afin de proposer des systèmes qui permettent aux acteurs de rester autonomes dans leurs choix de formes organisationnelles, c'est-à-dire des systèmes dont les frontières

organisationnelles ne sont pas posées en amont mais qui se construisent dans l'action. Le processus est avant tout celui qui est en train de se faire, en situation, plutôt que celui qui a été modélisé en amont. En radicalisant cette posture, nous pouvons alors envisager « *un monde qui, comme les processus, n'a plus d'intériorité ou d'extériorité, un univers sans limites ni frontières, de fluidités et de modulations*¹⁰⁴ »... que les TIC pourraient bien être en charge de piloter, dans une anthropologie temporelle où la notion de frontière n'est plus que symbolique.

Mais avant cette méthode de conceptualisation des plateformes collaboratives fondée sur les processus, les pratiques qui ont prévalu à la construction de ces plateformes ont largement été inspirées, de manière infra-rationnelle puisqu'il n'y avait pas de méthode, par les logiques institutionnelles en place, c'est-à-dire celles des services et des directions. Chaque service et chaque direction avaient ainsi sa plateforme. Même les plus petits services, qui avaient pourtant l'occasion de se rencontrer souvent, ont mis en place des plateformes collaboratives dans une logique non processuelle et non transversale mais dans un simple souci de partage et de capitalisation des documents et des traces produites. Il y avait en fait une confusion, nous semble-t-il, entre logique d'archivage et logique d'action. L'intérêt des plateformes collaboratives est d'ouvrir le débat, de réfléchir, d'inventer, de partager des points de vue pour résoudre des problèmes. Ce sont des formes organisationnelles au sens fort du terme, c'est-à-dire des formes organisantes, là où les logiques d'archivage et les logiciels de gestion électronique de documents sont des ressources utiles pour l'action mais qui ne permettent pas un investissement de formes. Mais le système apprend. Le développement des logiques processuelles et l'ensemble des formes sémiotiques (production de fiches, d'indicateurs, de référentiels...), organisationnelles (création de groupes de travail, de modalités d'organisation pour travailler...) et techniques (création d'objets numériques et de plateformes pour piloter les processus, échanger, travailler en mode projet...) qu'elles développent sédimentent un ensemble de pratiques et de connaissances qui font leur œuvre et aboutissent à la création d'une politique générale des écritures et des traces qui transcendent les services et les directions pour proposer des espaces numériques d'échanges centrés sur les processus, le reste de la production basculant dans les logiciels d'archivage. Une nouvelle forme d'intelligence organisationnelle est en cours d'émergence.

¹⁰⁴ LE MOENNE, Christian, *op. cit.*

Ainsi, il nous faut considérer que les formes organisationnelles apprennent sans vraiment en avoir conscience. Nous observons en effet que la dimension processuelle des situations commencent à être acceptée de manière radicale puisqu'il est admis par tous que l'organisation des échanges se fasse en fonction de chaque contexte et en fonction de son évolution. Plus personne ne demande de l'aide pour réaliser son projet ou pour développer ses pratiques collaboratives sur eRoom. Il semble que l'usage d'une plateforme collaborative ouverte depuis 2003 a désinhibé les acteurs au niveau de leurs pratiques collaboratives et d'organisation. Le travail se construit pas à pas, non en fonction d'un plan prédéfini qui doit absolument être suivi, mais en fonction des situations et du cours des événements. Du point de vue de l'évolution d'une forme organisationnelle, il nous semble qu'il s'agit d'un élément tout à fait significatif à mettre au crédit des plateformes collaboratives et des logiques processuelles associées. Là où le travail était considéré dans sa stabilité, l'organisation est peu à peu entrée dans un monde où l'on conçoit l'altération et le mouvant. Le travail n'est pas une suite ordonnée et rationnelle de tâches, mais une suite désordonnée de travail et de tentatives pour faire avancer des dossiers qui requièrent la collaboration du plus grand nombre pour arriver à une réponse acceptable. D'où l'excès inverse d'ailleurs, pour tenter de stabiliser ce qui ne l'est pas. La pratique de description des processus professionnels par exemple, dans leur versant institutionnel, marque bien la volonté de rendre explicites les logiques d'action qui échappent en permanence.

Le développement des logiciels de gestion électronique des documents participe de cette même tentative de stabiliser un monde en perpétuel mouvement.

2.7.3. Agencements Ged (Gestion électronique des documents) et plateforme collaborative

Au niveau de l'organisation générale des dossiers et documents, deux pratiques peuvent être relevées, selon le degré de maturité des usages. Soit la plateforme est considérée comme un outil de gestion électronique de documents (Ged) et devient un simple dépôt de documents, certes consultables, mais très peu ouverts aux commentaires et à l'évolution. Soit elle est utilisée de manière collaborative en tentant de créer les conditions de la collaboration. Dans le

premier cas, les collaborations se feront en réalité au cours de réunions physiques qui réuniront les acteurs d'un groupe projet. Au mieux, il est possible d'avoir accès aux comptes rendus de réunions. Dans le second cas, la capitalisation des échanges se fait au cours même de l'échange. En réalité, les deux pratiques se mêlent l'une à l'autre, au profit de l'une ou de l'autre selon les compétences des acteurs en présence et la configuration générale (distance géographique, temps de travail asynchrone).

La caractéristique hyperorganisationnelle des plateformes collaboratives et la qualité destituante et fluctuante des pratiques organisationnelles impliquent, comme nous le notions, une acceptation sur le fait que le monde n'est pas totalement rationnel, simple et limpide comme nous le voudrions parfois. Le caractère auto-organisationnel des plateformes collaboratives engendre une difficulté à récupérer les connaissances produites au-delà de la communauté qui a présidé à son émergence. En fait, il s'agit de ranger les documents, les écritures et les traces qui ont été produits au cours de l'interaction de manière à ce que toute l'organisation puisse y avoir accès par une démarche rationnelle de recherche de l'information pertinente. La production de traces au cours des diverses interactions est devenue telle que si l'organisation souhaite les réutiliser, il faut les capitaliser et les ranger selon un plan de classement collectif.

Des projets de rationalisation émergent alors afin de rendre le monde plus simple. C'est notamment ce qui préside en amont des projets de gestion électronique des documents. Ces projets veulent que chaque document de l'organisation puisse être retrouvé facilement par n'importe quel collaborateur. C'est un autre type de plateforme qu'il s'agit donc d'articuler avec la première dite collaborative avec une distinction majeure à faire : dans le cas de la Ged, nous sommes dans une logique de l'archivage et dans le cas des plateformes collaboratives, nous sommes dans une logique d'action. Si la Ged intègre quelques fonctions collaboratives, elle est dans une logique de cristallisation des documents là où les plateformes collaboratives intègrent les documents dans leur dimension évolutive. Il s'agit donc de mettre en forme deux niveaux de rationalité connectés à deux plateformes différentes :

- Une rationalité procédurale et limitée dans le cas de la collaboration et une prise en compte du caractère aléatoire des logiques d'action.

•Une rationalité procédurale plus achevée, voire substantive, dans le cadre de la Ged de manière à normaliser les pratiques de dépôts de documents identifiés préalablement de manière à pouvoir les retrouver collectivement de manière plus facile en fonction de ses besoins. Les documents déposés dans la Ged doivent alors correspondre au plan de classement. Le territoire doit correspondre à la carte avec tous les écarts, les contournements et les difficultés que cela implique. L'enjeu, pour les moniteurs collaboratifs engagés dans ces projets, est de mettre en avant le caractère incertain de l'action qui, même dans une logique d'archivage, ne manquera pas de s'imposer parce que l'on aura toujours des documents qui n'auront pas été prévus, qui n'auront pas été déposés au bon endroit, qui auront finalement besoin d'être modifiés...

Mais ce qu'il est intéressant de noter, c'est que là aussi, dans les plateformes de gestion électronique de documents, les logiques processuelles jouent leur rôle, mais de manière plus normalisée qu'avec les plateformes collaboratives. Les documents doivent en effet être classés selon leur ordre d'enchaînement « théorique ». Les mêmes réserves quant au caractère incertain de l'action doivent ici être formulées mais les logiques processuelles continuent à être actives, qu'elles se déroulent de manière infra-rationnelle, sans que les acteurs aient vraiment conscience de les mettre en œuvre, ou qu'elles se déroulent de manière explicite, les yeux vissés sur les descriptions processuelles.

2.8. Le développement du mode projet

Si les plateformes collaboratives se sont développées en lien avec les services et les directions, sans connexion avec les processus, l'un des usages les plus intéressants a été lié aux pratiques en mode projet. Le mode projet en tant que tel s'est d'ailleurs développé avec les plateformes collaboratives. Avant l'acquisition de ces dernières, le projet n'était pas institué dans l'entreprise. Aucune pratique particulière ne semblait s'être développée et à plus forte raison institutionnalisée. Par conséquent, lorsqu'eRoom est apparu dans cet écosystème, dans cet environnement particulier, elle n'a pas connu de résistance ni de formes organisationnelles préexistantes qui l'auraient comme happées pour qu'elle épouse ses manières de faire. Eroom est arrivé en terrain vierge de ce point de vue-là. C'est pourquoi le travail de conceptualisation

autour des logiques processuelles a-t-il été immédiatement mis en forme sur les plateformes collaboratives. Peut-être est-ce là une raison pour laquelle elles se sont développées sous formes processuelles dans ce contexte-là, beaucoup plus facilement que dans le contexte des services et des directions. Dans le cadre des pratiques instituées, elles se sont confrontées à un ensemble de pratiques et de routines qui les ont in-formées. Or, les pratiques en mode routine ne fonctionnent pas en mode processuel. Elles fonctionnent de manière hiérarchique et cloisonnée, laissant le soin de la décision et de la coordination au comité de direction.

Mais il semble que les entreprises ont intégré le fait que pour inventer du nouveau, pour innover, il fallait s'extraire de ses anciennes manières de faire et rentrer dans des logiques de projet. Si le mode projet n'est pas intrinsèquement lié aux plateformes collaboratives, nous assistons néanmoins à une explosion du travail organisé sous forme de projets.

Mais on ne rentre pas dans une logique de projet de manière naturelle. Beaucoup de salariés se sont dit désemparés et dépourvus d'outils d'aide à la réflexion pour mener à bien leur projet. Les plateformes collaboratives et les logiques processuelles ont alors été sollicitées pour mettre en forme une manière collective de mener à bien son projet. Il faut d'abord considérer le projet comme un processus qui ne se répète pas. Dans les logiques productives, nous considérons en effet qu'un processus permet de normaliser l'enchaînement d'un ensemble de logiques d'action de manière à fournir toujours le même niveau de qualité et de ne pas se poser constamment les mêmes questions. Mais nous sommes là au niveau des processus institutionnels qui ont pour tâche de faire fonctionner l'organisation au quotidien, à travers ses règles explicites mais aussi implicites.

Un processus projet est d'une autre nature. Il pose en premier lieu qu'il n'est pas imitable et répétitif. Il pointe le contexte comme l'horizon indépassable de son action et de son efficacité. C'est donc en contexte que les acteurs mobilisés autour d'un projet ont à conceptualiser de manière processuelle les actions qu'ils auront à mener. A partir d'un cahier des charges allégé fourni par le commanditaire, en l'occurrence le comité de direction, le groupe projet pose les actions qu'il entend mener, la qualité des livrables qu'il s'engage à fournir pour chaque action, dans quels délais et pour quels coûts. Au final de cette description processuelle, le groupe

dispose d'une note de cadrage qu'il soumet au commanditaire pour validation, évitant ainsi de s'engager sur des promesses floues et toujours déçues. Si le processus projet est validé, reste à organiser les formes concrètes de l'action qui passent par des formes techniques. L'hétérogénéité des temps, l'éparpillement géographique et l'accent porté sur la nécessité de la collaboration militent pour faire usage d'outils qui fonctionnent en mode Internet, dont les plateformes collaboratives. Il en existe plusieurs types sur le marché dont les caractéristiques sont largement commentées sur Internet. Pour notre part, nous avons essentiellement utilisé eRoom, plateforme éditée par EMC, éditeur international de logiciels informatiques. L'un des atouts majeurs de cette plateforme par rapport aux autres produits proposés sur le marché est qu'il applique à la lettre la fonction hyperorganisationnelle proposée par Internet. Là où de nombreux logiciels en sont encore à fermer les logiques d'action au niveau des acteurs, eRoom permet d'organiser et de réorganiser ses espaces de travail en fonction de l'évolution du projet. Il n'y a pas à se conformer absolument à ce qui a été prévu, obligeant le plus souvent par la suite à trouver des astuces pour contourner la règle, il s'agit d'actualiser la plateforme au fil du projet. La carte n'est pas le territoire, comme l'ont dit les chercheurs de l'école de Palo Alto, mais elle permet de se guider à condition d'être dans une posture professionnelle qui s'attache à l'événement, c'est-à-dire à ce qui n'était pas prévu, de manière à reconsidérer son action en fonction des nouvelles forces en présence.

Concrètement, le processus est décliné sur la plateforme collaborative. Chaque action est commentée et décrite avec moult détails : responsable de l'action, ressources, durée de l'action, action antérieure et postérieure, qualité, coût et délai du livrable, hypothèses envisagées pour mener cette action. En plus de toutes ces descriptions, cet espace de travail est agrémenté d'un espace de collaboration qui permet de créer discussions, notes, dossiers, boîtes aux lettres, fichiers de toutes sortes avec possibilité de suivi de version et d'écriture collaborative à plusieurs mains, tableaux de bord et bases de données.

Les acteurs disposent ainsi d'une vision collective et partagée du processus de travail. De plus, chaque étape du projet est ouverte aux commentaires et aux modifications. Si la coordination est assurée par la cartographie processuelle des actions à articuler, la coopération est mise en avant et sollicitée de manière très pressente pour tous les acteurs du projet, d'abord pour

l'équipe projet mais aussi pour la maîtrise d'ouvrage, commanditaire du projet, qui peut suivre l'avancement au fur et à mesure et intervenir si besoin.

L'aide à la conceptualisation processuelle a ainsi été jugée primordiale pour accompagner les acteurs d'un projet. Tous les projets se sont alors déroulés selon ce cadre associant forme technique (plateforme collaborative), forme organisationnelle (processus, logique d'action et logique de pouvoir). Initiée en 2003, mise en œuvre en 2005, cette forme d'organisation est notamment soutenue par des moniteurs collaboratifs qui travaillent à institutionnaliser ces pratiques.

Mais le développement du mode projet ne s'est pas arrêté là. Si la notion de projet d'entreprise a d'abord fait son entrée au niveau de la direction générale puis s'est petit à petit essaimée au niveau du management intermédiaire, elle arrive en 2009 au niveau de tous les salariés. C'est ainsi que le dernier projet d'entreprise de Sarthe Habitat s'est appuyé sur un brainstorming géant où tous les collaborateurs étaient invités à trouver des idées d'amélioration et de projets. La direction générale avait d'abord donné un thème aux échanges : la responsabilité sociale et environnementale (RSE) qui devait se décliner en trois grands thèmes que sont l'économique, le social et l'environnemental. Avec un spectre aussi large, toutes les idées pouvaient ainsi être accueillies et, si elles étaient retenues par le comité de direction, participer au projet d'entreprise. Une centaine de projets ont alors été identifiées et regroupées sous trois objectifs stratégiques :

- Objectif 1 : Améliorer les relations avec les parties prenantes et préparer l'avenir ensemble;
- Objectif 2 : Décliner l'enjeu environnemental dans nos projets d'aménagement et nos opérations immobilières;
- Objectif 3 : Intégrer le développement durable au plus près des situations de travail.

Chaque salarié a ensuite été sollicité pour candidater sur les projets qui l'intéressaient. Des

groupes de sept à huit personnes se forment alors autour d'un projet qui se déroule en partie sur plateforme collaborative. Mais il était impossible de trouver autant de moniteurs collaboratifs, et force était de constater que les pratiques processuelles et de projet autour des plateformes collaboratives ne s'étaient pas institutionnalisées au sens où les moniteurs collaboratifs l'avaient préalablement conceptualisées. Une version plus légère s'est ainsi mise en œuvre. Au regard d'un cahier des charges, relatant les objectifs et les livrables du projet, validé le du comité de direction, le groupe projet pouvait utiliser une plateforme collaborative générale dédiée au projet d'entreprise et construit en fonction des trois objectifs qui déclinaient les actions. Chaque action disposait ainsi d'un espace de travail collaboratif ouvert à tous les membres de l'entreprise.

2.9. Monitorat, communautés de pratiques et plateformes collaboratives

2.9.1. Une forme de développement du monitorat et des communautés de pratiques

L'intégration des plateformes collaboratives a également initiée de nouvelles fonctions comme les moniteurs et de nouvelles formes organisationnelles comme les communautés de pratiques. Dans un univers où règne l'incertitude et les problèmes en situation, l'objectif est de proposer des formes d'organisation qui permettent aux acteurs d'accompagner ces situations voire de les diriger. La notion de monitorat, dans les formes organisationnelles actuelles, devient alors tout à fait majeure. Les moniteurs y sont chargés d'harmoniser les pratiques, de développer les compétences, de favoriser l'émergence de savoirs, de les diffuser et les faire valoir.

Pour eux, les questions auxquelles il s'agit de répondre sont :

- Comment capitaliser des connaissances et des bonnes pratiques ?
- Comment faire en sorte pour qu'elles se propagent et qu'elles soient adoptées par le plus grand nombre ?

Afin de promouvoir et développer au mieux le monitorat, il a été estimé qu'il fallait

rapprocher cette notion des situations de travail concrètes des salariés. Pourquoi ? La notion de compétence est en effet fortement attachée à celle de situation de travail et de communication. C'est-à-dire qu'une compétence est toujours investie en situation. Donc, harmoniser les pratiques, développer les compétences, faire émerger du savoir en contexte et les diffuser passe par une réflexion sur les compétences investies en situation de travail.

C'est pourquoi la démarche a principalement été orientée vers les activités des processus métiers en s'appuyant sur les compétences décrites par la direction des ressources humaines. S'il s'agit bien de développer les compétences, et si l'on entend par compétence l'ensemble des connaissances qui s'investissent dans une situation, alors l'activité et les compétences qui y sont associées sont particulièrement utiles pour développer le monitorat et accompagner les acteurs en situation.

En somme, il s'agissait de proposer un ensemble de formations aux collaborateurs chez qui il aura été décelé un manque de compétences. Au lieu de faire systématiquement appel à des organismes de formation, il a été formé l'hypothèse selon laquelle l'établissement public à caractère industriel et commercial, de par son capital humain, disposait des connaissances et des compétences nécessaires pour résoudre de nombreux problèmes, ou insuffisances, ou déficits de savoirs, ou demandes de perfectionnement... qui surviennent en situation et qui ont été appelé de manière générique « un événement », c'est-à-dire tout type d'éléments qui empêchent l'activité de se mener normalement.

Il a été formé l'hypothèse qu'un « événement » (problème, incident, méconnaissance d'un savoir-faire pour poursuivre l'activité, souhait de développement...) pouvait éventuellement être résolu par l'intervention d'un moniteur qui aura été identifié comme particulièrement compétent dans la situation où l'événement est survenu.

Plutôt que de chercher un moniteur à chaque événement et au moment où il surgit, il s'agissait d'anticiper et de proposer une liste de moniteurs et des compétences qu'ils pourraient transmettre. Au final, nous pourrions disposer d'un catalogue de formation pour améliorer les compétences en fonction des situations de travail.

Comment ce dispositif a-t-il été mis en œuvre concrètement ?

Il a été décidé de passer par les pilotes des processus. Les pilotes des processus sont en effet des collaborateurs qui connaissent bien les situations de travail et de communication. Ils semblent donc bien placés pour proposer des solutions, intervenir en situation et capitaliser. Mais à un second niveau, ils sont aussi bien placés pour détecter les collaborateurs qui pourraient assurer le rôle de moniteurs pour des activités plus ciblées. Dans le cadre du processus « Produire », nous pourrions alors avoir un moniteur pour l'activité « Rédiger un programme », « Analyser esquisse et APS produits par le maître d'œuvre » ou « Préparer la passation des marchés de travaux ». Tout dépend des besoins et des niveaux de difficultés que soulève chaque situation. Il s'agit alors :

- de proposer des solutions en fonction des événements;
- de capitaliser sur les solutions apportées;
- de réfléchir en amont sur l'anticipation des événements;
- d'organiser des formations pour une ou plusieurs activités du processus.

Comme outil d'accompagnement de ce monitorat, il a été envisagé :

- des réunions périodiques;
- une plateforme collaborative construite en fonction du processus.

Les réunions portent sur deux pratiques, rejoignant ainsi les dispositifs de l'organisation apprenante :

- Les résolutions de problèmes

Il s'agit d'organiser des échanges collectifs autour des processus stratégiques avec les acteurs de ce processus et de relever l'ensemble des dysfonctionnements ou des problèmes rencontrés par les collaborateurs. Il s'agit ensuite de voir quelles actions les plus pertinentes pourraient être menées pour résoudre les problèmes soulignés (action de monitorat ou autres...).

- Les groupes d'échanges de bonnes pratiques

A l'inverse de la première pratique, il s'agit ici de relever les meilleures pratiques qui auront été mobilisées en situation de travail. Réalisés également par processus, ces échanges donnent également des informations sur les compétences à diffuser et sur les personnes qui possèdent ces compétences. Les indicateurs postés sur les situations de travail permettent de déterminer

les critères d'évaluation des meilleures pratiques.

Au final, le dispositif proposé ici ressemble en partie à celui mis en œuvre dans le cadre des activités de pilotage. Ces dernières interviennent en effet suite à un événement relevé par un indicateur en situation. Compte tenu du problème, des actions sont mises en œuvre pour le corriger. Avec le dispositif moniteur, il s'agit de s'engager dans la même démarche. Compte tenu des problèmes de compétences qui auront été relevés lors des bilans d'évaluation ou des groupes processus, il s'agit de proposer des actions de monitorat. Soit la formation a été préalablement construite et identifiée, soit il s'agit de s'adapter aux problèmes rencontrés.

Ce dispositif s'est couplé avec un autre projet en cours de développement qui avait pour tâche de développer les communautés de pratiques. L'idée de ce groupe s'était dans un premier temps concentrée sur les métiers. Il s'agissait de créer des communautés de pratiques en fonction des métiers. Hors, il est apparu que ces communautés existaient déjà et s'étaient développées de manière satisfaisante. L'originalité est finalement apparue lorsqu'il a été décidé de construire des communautés de pratiques en fonction des logiques processuelles. C'est-à-dire non en fonction des métiers mais en fonction des situations et des événements. Dans cette perspective, les communautés sont appelées à se développer non pas en fonction du métier, mais en fonction des pratiques qui s'actualisent en situation processuelle. Les communautés ne sont donc plus de métiers mais de situations, ouvrant ainsi un espace de dialogue et d'échange à tous les métiers qui interviennent dans une même situation.

2.9.2. Fonctionnel, moniteur, pilote : plusieurs noms, une même compétence ?

Le développement du monitorat, des communautés de pratiques et des plateformes collaboratives disloque donc en partie la construction des situations et des pratiques en fonction des métiers pour lui préférer les formes inter-métiers. Cette évolution de forme organisationnelle vient nécessairement interroger voire remettre en cause des formes instituées. Nous pensons notamment aux fonctionnels. Les fonctionnels sont des collaborateurs qui, par leurs compétences dans un domaine particulier, forment et informent un ensemble de collaborateurs en fonction de leurs métiers. Or, l'entrée dans des logiques

processuelles les transforme peu à peu en pilotes de processus.

Rappelons qu'il y a trois niveaux de responsabilité dans un processus :

- Le propriétaire, qui correspond finalement aux directeurs et aux membres du comité de direction dans la forme hiérarchique précédente. C'est-à-dire les collaborateurs qui valident et présentent en dernière instance les logiques d'action des processus dont ils sont propriétaires;
- Le pilote du processus. Il s'agit ici le plus souvent du fonctionnel. C'est la personne garante des bonnes pratiques et de la bonne continuité du flux dans le processus. C'est donc une personne qui est appelée à intervenir en situation pour apporter conseils et prescriptions sur les manières de faire;
- L'acteur du processus qui est en situation et qui se confronte aux événements et aux situations à résoudre.

La notion de fonctionnel est donc en cours de glissement vers la notion de pilote de processus. De fonctionnels, ils sont devenus pilotes puis en passent de devenir moniteurs. Cela dit, le glissement sémantique n'est pas si évident que cela. Dans un univers de formes hiérarchiques, il est commode de disposer de propriétaires, de pilotes et d'acteurs. Mais la réflexion autour du monitorat a amené un groupe projet à définir ce que l'on pouvait entendre par monitorat. Les définitions des dictionnaires étant insatisfaisantes, et le sens n'étant décidément jamais donné mais toujours à construire, la notion de monitorat a été construite en fonction de la métaphore du moniteur « auto-école ». Un moniteur auto-école n'est pas quelqu'un qui fait à la place des autres. Il conseille, il transmet, et le cas échéant, en cas de problèmes, il reprend les commandes. Mais le pilote, ce n'est pas le moniteur, c'est le conducteur. Or, dans les logiques processuelles développées par Sarthe Habitat, la fonction de moniteur est appelée pilote. Pourtant, dans une dynamique de délégation de la responsabilité telle que cette entreprise souhaite la développer, il aurait pu être intéressant que les acteurs deviennent des pilotes et que les pilotes deviennent des moniteurs. Celui qui est chargé de la situation, celui qui en a la responsabilité, c'est bien celui qui pilote la situation et c'est donc l'acteur. Le pas n'a pas encore été franchi pour des raisons de culture organisationnelle mais aussi pour des raisons financière puisque le cadre du monitorat a été construit au niveau de la direction générale en fonction d'activités en dehors de son métier de base qui ouvre droit à rémunération. Le monitorat est alors un temps de transmission de connaissances et de

compétences qu'un acteur fait en plus de son activité quotidienne. Ce qui exclut de fait les fonctionnels et les pilotes de processus pour qui ces missions sont définies dans leurs fiches de postes. Cet exemple sémantique pointe la difficulté de passer des formes hiérarchiques héritées à des formes processuelles, et de la notion de poste de travail à celle de situation de travail.

Le pilote du processus joue donc en fait le rôle de moniteurs. Il est en charge d'animer une communauté de pratiques inter-métiers par la mise en place de différentes formes organisationnelles : réunions, plateformes collaboratives, gestion électronique des documents... Le développement des logiques processuelles entraînent avec elles la nécessité de disposer de nouvelles ressources que sont les fonctionnels mais qui s'attachent désormais moins aux métiers qu'à la nécessité de les faire communiquer entre eux. L'une des compétences fondamentales requises pour exercer la fonction de moniteur est alors la capacité à créer des formes communicationnelles pertinentes pour des acteurs qui n'ont pas le même langage.

L'évolution de la terminologie et des missions affectées au moniteur est un exemple de cette mutation dans le travail.

Lors de l'intégration de la plateforme collaborative à Sarthe Habitat, les moniteurs étaient des moniteurs eRoom. C'est-à-dire que leurs missions étaient strictement concentrées sur un objet technique. Sept ans plus tard, face à l'évolution des formes techniques et organisationnelles, le moniteur « eRoom » est devenu un moniteur « collaboratif ». Cette évolution terminologique dénote un mouvement de prise de conscience que la collaboration n'est pas d'abord technique mais avant tout organisationnelle. La collaboration est affaire d'intelligence organisationnelle et collaborative, comme l'on dit d'un footballeur qu'il a l'intelligence du jeu. Il y a toute une somme de stratégies et de tactiques qui sont développées en amont mais c'est avant tout l'intelligence du jeu en situation qui fera la différence.

Dans cette perspective, l'un des enjeux majeurs pour les formes organisationnelles instituées est de favoriser et accompagner la convergence des métiers.

2.10. L'indispensable ouverture des métiers et les formes de l'expérience

L'une des problématiques que nous rencontrons, à tous les niveaux d'échelle, tournent autour de la nécessité de se parler entre métiers, de se rencontrer, de collaborer dans une logique inter-métiers pour trouver des solutions à des problèmes qui dépassent largement les compétences techniques d'un seul métier. Nous pensons qu'il s'agit moins de dérouler un argumentaire que de rentrer dans des logiques de communication au sens trivial du terme, c'est-à-dire des logiques d'échanges et de discussion. De là l'organisation de journées d'études, de formations à la posture professionnelle... De là également le développement de l'ensemble des pratiques sur plateformes collaboratives qui tentent de dépasser l'institution des services et de la hiérarchie dans une perspective transversale.

2.10.1. Le développement des formes inter-métiers

Prenons l'exemple de l'organisation d'une première journée d'études, le 4 avril 2011, ayant pour objectif de développer un réseau d'entreprises et de prestataires afin de monter en compétences ensemble. Afin de fédérer au maximum les forces vives, cette journée d'études s'est réalisée sous l'égide d'une fédération. Dans le secteur qu'il nous est donné d'observer, c'est l'Union sociale de l'habitat qui joue ce rôle. Le réseau en voie de construction n'ayant pas une vocation nationale, c'est sous l'égide de l'USH des Pays de la Loire que cette journée d'études devait s'organiser en partenariat avec la Fédération du bâtiment de la Sarthe (FFB) et la Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (CAPEB). Sous la pression des normes environnementales qui dominent le secteur du bâtiment depuis le Grenelle de l'environnement, il a été décidé de porter cette première journée d'études sur les pratiques et les problématiques des entreprises liées à l'isolation du bâti dans le cadre de la norme BBC 2012.

Les entreprises des corps d'état tels que « couverture, menuiseries extérieures, vitrerie, charpente, étanchéité, isolation extérieure » ainsi que leurs fournisseurs doivent en effet s'engager à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour respecter cette norme, qu'il s'agisse de chantiers de réhabilitations ou de programmes neufs. Les propositions de participation à cette journée d'études pouvaient alors porter sur :

- la gestion des interfaces (puisque l'on voit bien que le problème réside dans les

problématiques inter-métiers);

- la mesure de la perméabilité à l'air;
- la ventilation;
- la qualification professionnelle;
- la formation de l'occupant;
- les avis techniques des matériaux isolants;
- l'isolation par l'extérieur;
- l'architecture bioclimatique;
- la recherche des apports solaires naturels;
- l'équipement du logement.

Cette journée d'études était destinée à toutes les entreprises, fournisseurs et intervenants intéressés par cette thématique. Des architectes ont présenté la mise en œuvre qu'il s'agirait d'adopter pour les entreprises dans le cadre de la norme BBC 2012, ainsi que ses limites. Cette présentation a été suivie d'un débat avec l'ensemble des participants présents. Les participants ont été sélectionnés sur la base d'un appel à participation lancé dans les différents réseaux des organisations à l'origine de cette journée d'études.

2.10.2. Formation à la posture professionnelle

Nous observons également un type de formation qui va se concentrer sur la question des postures professionnelles. C'est-à-dire que si le monde n'est plus stable, s'il ne peut plus être totalement géré de manière hiérarchique, c'est que décidément, la carte ne correspond pas au territoire et que les règles du métier, comme il était possible de les apprendre dans le contexte des corporations de métiers par exemple, ne peut plus fonctionner. Ce qui devient pertinent, c'est la posture, c'est-à-dire le comportement que le salarié adoptera face à tel ou tel événement. Et ce qui est attendu est une attitude réflexive sur la situation. Nous n'apprenons pas des règles à appliquer, mais des attitudes, des postures à mobiliser. Les compétences majeures sollicitées ne sont alors pas techniques mais ont beaucoup plus à voir avec ce que l'on peut entendre par communication organisationnelle, c'est-à-dire un investissement de

formes qui s'actualisent à un moment donné dont il faut tenter de percevoir le mouvement afin d'anticiper leur devenir.

D'où l'importance accordée aux normes ISO par exemple afin de, là aussi, stabiliser et maîtriser ce qui nous échappe. Mais que disent les normes et que permettent-elles ? Leur préconisation tourne en fait autour de la nécessité de concevoir des dispositifs qui permettent la collaboration. Elles stabilisent des manières de faire afin qu'un collectif puisse être en mesure de travailler de manière asynchrone.

2.11. Analyse de quelques plateformes collaboratives

Dans une démarche d'empirisme méthodologique, nous rentrons ici dans une logique de description des pratiques qui se développent sur des plateformes collaboratives spécifiques. Nous tenterons de mettre ces pratiques en perspective avec une observation qui court sur huit ans, de 2003 à 2011. Nous pointerons notamment les situations d'institution et de destitution et ce qui est au cœur du nouveau management, c'est-à-dire l'altération perpétuelle de ce qui est institué, la mise en place d'organisations éphémères et agiles que les plateformes collaboratives permettent en partie de mettre en place.

2.11.1. eRoom de l'agence Haute-Sarthe

A la création du premier eRoom, comme tous les eRoom liés à l'organisation institutionnelle, ce dernier s'est construit autour de thématiques. Une ou deux personnes ont identifié des thématiques afin de classer leurs documents. Quelques éléments de collaboration pouvaient apparaître ici et là, mais la plateforme collaborative était surtout considérée comme un logiciel d'archivage. Au final, l'organisation de la plateforme ne reflétait que la vision de celui qui l'avait créé. De nombreux dossiers restaient vides et la plateforme s'éteignait à petit feu. Le développement des logiques et cartographies processuelles imposent quant à elles une vision plus ou moins partagée des logiques d'action et du travail en train de se faire. C'est-à-dire que l'enchaînement des situations de travail représentées dans ces cartographies est une

clef d'entrée collective pour retravailler les modalités d'action. Elles permettent de lister et de passer en revue la majeure partie des situations que les acteurs vont rencontrer en situation de travail. Au lieu de partir des documents ou des acteurs pour construire la plateforme collaborative et ses modalités d'organisation, il s'agit de partir des processus comme outils d'aide à la réflexion. Accompagné d'un moniteur collaboratif, les acteurs de l'agence choisissent les situations qu'ils souhaitent mener, organiser, capitaliser sur la plateforme. Toutes les situations ne peuvent évidemment pas être pilotées via la plateforme. Certaines se déroulent en face-à-face et leurs livrables sont déjà pris en charges par d'autres outils, logiciels, systèmes mécaniques. A travers ces réunions, il s'agit bien de faire tenir ensemble, de mettre en forme des formes organisationnelles différentes car chaque situation avait déjà été informée par des logiques institutionnelles profondes. Nous arrivons dans un monde qui est déjà formé, complexe, entremêlé où les acteurs, l'organisation et la technologie constituent une forme préexistante qu'il s'agit de travailler à l'instar d'un sculpteur. Mais cette forme doit conserver ses performances, c'est-à-dire ce pour quoi elle est là. C'est pour cela qu'il faut répondre à la question : Quel est le but de cette forme ? Comment est-elle agencée et comment évolue-t-elle ? Ce sont les processus qui vont nous permettre d'avoir une action plus ou moins pertinente.

Dans le cas de l'eRoom de l'agence Haute-Sarthe, les acteurs ont retenu les processus suivants : Gérer les troubles de voisinage, Gérer la sortie, Entretenir, Gérer la demande, Adapter un logement existant, Recouvrer et Produire.

Dans le cas de la gestion des troubles de voisinage, quatre situations de travail ont été retenues : Objectiver la situation, Envoyer le dossier constitué pour phase contentieuse, Analyser le dossier reçu et Engager la procédure d'expulsion.

L'activité qui consiste à objectiver la situation tenait essentiellement de l'oral et de la récupération des différentes traces (mail, courrier, échanges divers...) qui constituaient l'évolution du trouble et sa prise en charge par l'agence. Il a été jugé profitable d'organiser un espace de collaboration regroupant toutes les traces du trouble de manière à ce que tous les acteurs impliqués dans sa gestion puissent y déposer les éléments qui permettent de constituer

un dossier pertinent à présenter devant un tribunal et engager ainsi une éventuelle procédure d'expulsion. Concrètement, dans le dossier intitulé « Gérer les troubles de voisinage », les acteurs de l'agence ouvrent un dossier au nom d'une personne si des faits sont constatés. Chaque trace et chaque événement sont ensuite stockés dans ce dossier. Des discussions sur la plateforme sont aussi menées entre les acteurs lors des prises de décision ou pour avoir des informations complémentaires.

Au-delà d'un certain seuil de trouble de voisinage et à la discrétion de l'agence, celle-ci décide que le cas ne relève plus de sa compétence et décide de passer le dossier à la cellule d'accompagnement social. Il s'agit là de la situation « Envoyer le dossier constitué pour phase contentieuse ». Ce sont d'autres acteurs, dans un autre service, sous une autre direction hiérarchique qui prend alors le relais. Après une réunion qui permet de faire le point sur la situation de manière orale, le dossier est alors déposé dans la plateforme collaborative de la cellule par un simple cliqué-glissé. La situation orale est ici nécessaire notamment pour hiérarchiser les priorités et peut être dire ce qui ne peut l'être par écrit. Bien sûr, d'autres informations passent en mode oral qui ne sont pas présents en mode écrit, et vice versa. Il y a complémentarité des deux modes de communication. Nous n'avons donc pas affaire à une communauté médiatée au sens d'acteurs qui ne se voient jamais et qui travaillent et communiquent uniquement à travers un système technique. Nous étudions ici une communauté qui agence deux formes de communication : médiatée et orale. Un système que nous pourrions qualifier de moderne et un autre de traditionnel au sens de la modernité comme mise à distance du monde. La plateforme s'introduit dans un écosystème où elle doit trouver sa place sous peine d'être rejetée. La situation de rencontre orale n'a donc pas été abandonnée, même si les fiches de synthèse accompagnant (parfois) les dossiers pourraient suffire pour prendre connaissance de l'affaire. Le dossier transmis à la cellule d'accompagnement social, les acteurs de l'agence peuvent poursuivre le suivi du dossier ou apporter des compléments d'information si besoin. L'accès leur reste ouvert pour consultation et participation, ce qui ne peut pas l'être dans le cadre d'une organisation orale où le système ne permet pas d'ouvrir ses dossiers à la lecture et à la collaboration.

2.11.2. eRoom de l'agence de La Flèche

Si l'eRoom de l'agence de La Flèche s'est construite avec d'autres thématiques que celle de l'agence Haute-Sarthe, l'usage en était sensiblement identique : l'eRoom était utilisé comme un outil de dépôt de quelques documents qui reflétaient essentiellement la logique de son coordinateur. Nous pouvions y trouver quelques comptes rendus utiles mais aucune trace de collaboration, aucun échange d'informations en vue de résoudre un problème en contexte. La collaboration se déroulait en dehors de toute traçabilité collective. Or, l'un des enjeux des plateformes collaboratives est bien de capter et d'organiser la connaissance et les échanges entre acteurs. Un travail de déconstruction a donc été opéré pour retenir ce qui devait être gardé, ce qui était utile au travail collectif et ce qui, manifestement, n'était pas utilisé. Le travail de reconstruction s'est alors poursuivi à l'aune des processus toujours collectifs dans lesquels l'agence était engagée. L'agence Haute-Sarthe ayant déjà opéré sa mutation, nous avons là un modèle de comparaison et une source pour éventuellement récupérer quelques pratiques. Toujours est-il qu'au final, bien que ne faisant pas partie de la même agence, les acteurs pouvaient naviguer entre ces deux plateformes sans avoir à se reposer constamment la question de l'organisation. Les logiques d'action étant partagées et représentées, les acteurs font l'économie, en partie, de l'explicitation des procédures et du mode d'organisation. Le travail a donc été le même que celui opéré pour l'agence Haute-Sarthe. Avec trois collaborateurs de l'agence, nous nous sommes posés les questions suivantes : Dans quels processus sommes-nous engagés ? Dans ces processus, quelles sont les situations que nous pouvons mener et tracer via eRoom ? Pour ces situations de travail et de communication, quels sont les agencements d'outils qu'il serait pertinent, souhaitable de mettre en forme pour une bonne traçabilité collective de la collaboration. Il faut noter que les deux agences n'ont pas choisi les mêmes situations de travail, certaines étant déjà instituées via d'autres outils. Ce qui signifie que même au sein d'une même organisation, différentes pratiques peuvent s'instituer entre des agences. Des fonctionnels sont pourtant présents pour veiller à l'harmonisation des pratiques en fonction des métiers. Mais l'harmonisation des pratiques collaboratives était encore restée un impensé. C'est l'arrivée des plateformes collaboratives et peut-être plus l'entrée dans un monde de plus en plus complexe, fait de formes techniques et de normes très diverses (eRoom, Imoweb, Immoware, Office, Outils de pilotage des investissements, plan stratégique de patrimoine, Cerqual, Iso, Effinergie, BBC...), et donc la nécessité de mettre en forme des niveaux de rationalité et de collaboration de plus en plus

divers et complexes qui a nécessité de rationaliser et d'organiser ces échanges, notamment Internet, mais qui nous échappent constamment. Les moniteurs collaboratifs ont alors la tâche de stabiliser un flux qui échappe constamment. En somme, il pourrait s'agir de stabiliser tout en laissant ouvertes les capacités d'innovation : normaliser en ouvrant, stabiliser de manière souple. La collaboration contrainte n'est plus une collaboration. Elle est réponse à un ordre, elle est écriture commandée qui ne correspond pas aux besoins des acteurs en situation. Demander de remplir un outil de pilotage des investissements par exemple, est certes utile pour avoir des informations à un moment « T » sur un programme, mais il ne sera pas utile comme ressource à la collaboration en situation complexe. Or c'est bien de cela qu'il s'agit. Comment aider les acteurs à utiliser des technologies diverses dans des situations complexes ? Comment faire en sorte que les outils proposés ne soient pas de simples machines à remplir sous le commandement d'un contremaître, mais des machines intelligentes qui soient des aides à la réflexion et des ressources pour l'organisation et la communication, des ressources pour la communication organisationnelle, des ressources pour l'action. Sans doute faut-il proposer une méthode, un cadre général, et un outil aussi plastique que possible. Mais le problème relève des caractéristiques de l'empirisme. Ce qui a permis de fonctionner dans une situation, la collaboration initiée pour résoudre les problèmes rencontrés hic et nunc, n'est souvent utile que pour ceux qui vivent l'expérience et sont difficilement exportables en dehors de la situation d'émergence du problème. D'où cette tension et cet équilibre à trouver entre institution et destitution de pratiques au cœur du développement humain qui se trouve être pris dans une anthropologie de la vitesse avec l'usage d'Internet. Auparavant, les pratiques étaient plus longues, plus sédimentées, les changements opéraient mais plus lentement. Aujourd'hui, sur Internet et sur les plateformes collaboratives, les pratiques ne cessent de bouger au gré des projets.

2.11.3. eRoom Montage d'opérations

Le processus « Produire », mis en place en partie sur l'eRoom « Montage d'opérations », est symptomatique des conflits qui peuvent exister entre une forme institutionnelle et une forme projet, entre une forme hiérarchique et une forme transversale. A Sarthe Habitat, le processus « Produire » recouvre les actions de multiples acteurs qui doivent coopérer pour produire des

logements dans de bonnes conditions : la « direction de la maîtrise d’ouvrage et du patrimoine (DMOP) », la « direction de la clientèle locative (DCL) », la « direction commerciale », la « direction générale adjointe (DGA) » et son service financier. La collaboration entre les différentes entités se réalise difficilement. Elle a lieu essentiellement par téléphone et par réunion physique. Chacun fait son travail dans son coin, demandant à l’occasion un conseil ou une réunion. Chaque direction et service avaient son propre eRoom où elles stockaient leurs documents. Le projet de gestion électronique des documents (Ged) devrait résoudre le problème de l'accès aux documents validés qui seront disponibles sur Easyfoler en fonction des situations du processus. Reste à prendre en charge les conditions de la collaboration de production de ces documents en amont. La plateforme collaborative apparaît ici comme l'outil qui « peut » aider à la collaboration. Mais comme l'outil de Ged, il convient d'accompagner et de rationaliser son usage.

Ainsi, même au sein de l'eRoom Montage d'opérations, les projets de production se réalisaient en fonction du monteur d'opération qui rangeait ses documents en fonction de sa propre logique. S'il était absent, il fallait mieux attendre qu'il revienne pour poser sa question ou poursuivre le projet. L'usage des plateformes collaboratives requiert une rationalisation de ces échanges. Les acteurs se sont bien emparés de cette plateforme mais pour en faire un outil de gestion électronique de document dans une logique d'archivage mais non de collaboration. Certains documents étaient classés sur la plateforme, d'autres sur le disque dur privé des acteurs. Mais au final, l'usage de la plateforme reprenait les logiques institutionnelles en place avec les mêmes découpages : découpage en direction, en service et par fonction, sans développement de la collaboration qui ne va pas de soi.

Cet accompagnement et cette mise en forme est notamment possible grâce à la description des processus et l'attention portée aux situations de travail et de communication. Comme pour les agences, la question centrale qui se pose est la suivante : quelles sont les situations que vous souhaitez piloter et capitaliser par l'intermédiaire des plateformes collaboratives ? Il semble que les usages en entreprise ne soient pas encore avancés pour que les plateformes soient d'emblée utilisées comme collaboratives. Mais il y a une autre hypothèse : les anciennes logiques d'action et les anciens outils suffisent au bon déroulement des processus. Et pour autant, le management et la direction générale souhaitent plus de collaboration à tous les

niveaux d'échelle. De là l'intérêt de créer des moniteurs « collaboratifs » en charge d'améliorer la collaboration aux interfaces et dans les situations de travail et de communication.

Détaillons quelques situations du processus Produire qui réclament une construction de la collaboration :

- Ecriture du dossier à présenter au comité d'investissement :

Initié par la DMOP, ce dossier est complété par le service de la gestion locative, de la direction commerciale, du service financier ainsi que par des rencontres avec diverses parties prenantes : conseil général, collectivité territoriale... La collaboration se déroule aujourd'hui grâce aux mails et aux réunions. La plateforme n'est présente que pour déposer des documents selon la logique du monteur. La politique des écritures et des traces implique que la co-écriture se fasse sur la plateforme de manière à permettre les conditions d'une collaboration ouverte et distribuée. Chaque service doit avoir identifié l'endroit où échanger sur les documents à fournir. Service financier, direction commerciale, service de gestion locative ont alors un espace numérique ouvert où discuter et mener à bien la situation collective d'écriture du dossier à présenter au comité d'investissement. Reste à observer si les nouvelles pratiques vont s'instituer et que les projets seront menés globalement selon ce principe.

- Délibération acceptée par le conseil d'administration :

Là encore, plusieurs services sont amenés à élaborer cette délibération. Dans la même logique, et dans la continuité du processus, un espace de collaboration est ouvert pour rédiger cette délibération.

- Rédiger le programme :

La rédaction du programme est prise en charge par le monteur. Il peut solliciter l'expertise, la compétence ou des informations d'autres services dans cette activité dans la zone réservée pour cette situation de travail.

- Analyser les offres reçues :

L'absence de collaboration est également manifeste sur cette situation. Au lieu de garder leurs documents sur leur plateforme ou sur leur disque dur, les publicités et contrats lancés pourraient être mise en ligne pour discussion. Le monteur d'opération pourrait alors connaître les pièces et intervenir si besoin.

- Analyser les offres de maîtrise d'œuvre :

Deux tableaux existent pour mener cette situation. Le service Achats et la DMOP mettent à jour un fichier Excel sensiblement identique, sans échange entre les deux services. La construction d'un espace collaboratif pour analyser les offres de maîtrise d'œuvre permettrait d'optimiser cette situation.

- Analyser esquisse et APS (Avant Projet Sommaire) produits par le maître d'œuvre :

La DMOP sollicite ici l'agence. L'agence (Responsable d'agence, Adjoint au Responsable d'Agence et techniciens) est sollicitée pour assister aux remises et aux présentations des dossiers Esquisses et APS. Le Monteur d'Opérations met les documents sur l'eRoom et rédige le compte rendu de la rencontre, document mis également sur l'eRoom et envoie une alerte aux personnes de l'agence qui ont été sollicitées afin qu'elles puissent livrer leurs observations, suggestions et commentaires si elles n'ont pu assister à la rencontre.

- Présenter le projet à la commission APS (Avant Projet Sommaire) :

Le monteur d'opération doit ici échanger avec le service financier pour réaliser une analyse financière de l'opération. Un espace d'échange est ici souhaitable pour collaborer autour de cette analyse financière.

- Contrôler APD (Avant Projet Définitif) :

Il s'agit de modifier l'Avant Projet Sommaire avec le service financier.

- Préparer la passation des marchés de travaux :

Le monteur d'opération définit ses attentes et assiste le service Achats à la rédaction des pièces juridiques. Le monteur donne l'ensemble des éléments (plans, analyses, rapports...) au service Achats par une alerte eRoom et relit si besoin les pièces juridiques.

- Proposition des offres retenues :

Analyse des offres retenues en collaboration avec le service Achats. La commission d'examen des offres ayant été supprimée, un nouveau mode d'organisation doit être mise en place. Aujourd'hui, le service Achats, le monteur d'opération et le technicien d'agence font cette analyse chacun de leur côté. Il s'agit de créer ici un espace de collaboration pour mener à bien cette situation.

- Arrêter les conditions financières de réalisation :

La bonne réalisation de cette situation nécessite de créer un espace d'échange pour constituer le dossier de financement

- Organiser l'exécution du programme :

Le dossier est ici passé au technicien d'agence. Une note de passation est en cours de formalisation et pourrait transiter par un espace dédié.

- Piloter l'exécution du programme :

Le dossier étant désormais entre les mains du technicien d'agence, un espace d'échange peut ici être mis en place pour le suivi du chantier. Le technicien peut alors faire appel au monteur en cas de besoin ou à toute autre personne sur cet espace. Une traçabilité collective des problèmes rencontrés et des solutions apportées est alors possible.

- Finir et réceptionner les travaux :

Cette situation consiste en la livraison des documents par la personne en charge du suivi du chantier au service Achats.

2.12. Plateforme collaborative et réseau social

Si la collaboration est fortement sollicitée en interne, les logiques processuelles mettent également en avant la notion de client comme élément déclencheur de la collaboration. La question de l'intégration des clients de l'organisation dans les processus collaboratifs amène alors à s'interroger sur l'usage qui peut être réalisé des réseaux sociaux.

L'explosion de l'usage des réseaux sociaux dans la sphère publique a contribué à développer l'idée selon laquelle il serait bon pour l'efficacité des processus professionnels d'en intégrer les fonctions et les objets : Blogs, wikis, mise en réseau de groupes et d'individus sur plateforme. Là où les plateformes collaboratives mettent l'accent sur les situations, les réseaux sociaux mettent plus volontiers l'accent sur l'individu. Nous ne sommes pas dans une logique de résolution des problèmes en situation mais dans le partage d'idées, dans la présentation de soi, dans la construction d'une identité plus que dans la construction d'une situation. Les fonctions liées aux réseaux sociaux sembleraient donc ne pas répondre aux mêmes problématiques. Alors, pourquoi les entreprises et Sarthe Habitat en particulier sont-elles intéressées par ces outils ?

Il y a une première hypothèse selon laquelle la majeure partie de l'innovation émerge dans la sphère publique ou privée, plus que dans la sphère professionnelle. Capturer les innovations publiques et privées afin de les injecter en contexte professionnel est un élément créateur de plus-value.

Il y a aussi la captation des digitaux natives. Si les entreprises veulent séduire les nouveaux recrutés, il faut qu'elles disposent des outils les plus avancés en matière de nouvelle technologie. Ce qui est peu probable dans le cas de Sarthe Habitat, ne cherchant pas de cadres hautement qualifiés et dans un contexte de chômage de masse. La création de la valeur ajoutée par la technique dans un contexte de bouleversement constant des formes organisationnelles associée à une concurrence accrue est des éléments moteurs dans la recherche de nouveaux investissements de forme. La question centrale à se poser et que se posent les organisateurs est alors « comment mettre en forme cette nouvelle mise en relation, cette nouvelle forme organisationnelle avec les formes instituées existantes ? ». A Sarthe Habitat, le comité de direction en est encore à se poser cette question du point de vue du management de la collaboration. Nous voyons bien que ça a l'air de collaborer à tout crin sur les réseaux sociaux (mais est-ce de la collaboration au sens professionnel ?), donc il faut capter cette forme technique comme vecteur de collaboration. Cela dit, du point de vue de la valorisation et de la mise en publicité de ses produits et services, il a été décidé d'utiliser Facebook moins comme outil de mise en relation que comme outil de mise en visibilité.

Le groupe Sarthe Habitat sur Facebook a ainsi été créé en juin 2010. En cinq mois, plus de quatre-vingt personnes ont adhéré à la page, 122 en un an. Un niveau assez faible si nous prenons en considération le fait qu'un appel a été lancé aux 290 salariés qui, selon quelques propos échangés, semblent ne pas vouloir mélanger les genres et les sphères, privées et professionnelles. Nous y dénombrons pour le moment quelques locataires, un bureau d'études techniques et le conseil d'architecture et d'urbanisme du département. Ce qu'il est notamment intéressant de souligner est que les membres du comité de direction, hormis une personne, ont soigneusement évité de s'y inscrire. Une première conclusion pourrait en être tirée. Si l'on sent qu'il faut capter l'innovation dans la sphère publique, la distinction sphère privée / sphère professionnelle est très saillante en matière de nouvelles technologies. La seconde question qui se pose alors est la suivante : comment préserver sa sphère privée dans le contexte d'Internet ? Faut-il se déconnecter et être hors-du monde, dans une démarche acosmique, une démarche de sortie du monde ?

Troisième partie :

**DE LA FLUCTUATION DES FRONTIÈRES
ORGANISATIONNELLES**

Introduction à la troisième partie

« A la fin du XIXe siècle, ces termes (l'espace, le temps et la matière) étaient encore séparés : on pensait l'espace comme une grande boîte vide, la matière comme des objets dans cette boîte, et le temps comme un grand tic-tac cosmique, censé « s'écouler ». On s'est aperçu depuis que l'espace, le temps et la matière étaient une seule et même chose. C'est une idée violente, difficile à accepter ! Einstein commence par nous expliquer qu'« espace » et « temps » ne sont pas séparés, mais qu'il existe en fait un « espace-temps », et il ajoute que si cet « espace-temps » est une boîte, la matière peut déformer cette dernière !¹⁰⁵ »

Le rapport du travail à l'espace et au temps est un élément fondamental pour comprendre ce qui se joue dans les formes organisationnelles. Pourquoi ? L'espace et le temps sont en effet des catégories de la sensibilité, comme l'a théorisé Emmanuel Kant, à travers lesquelles nous structurons le monde. Nous ne pouvons percevoir le monde hors l'espace et hors le temps. Le travail n'échappe pas à cette règle. Notre subjectivité au travail, notre perception de l'organisation et notre manière de la construire témoigne d'un certain rapport au temps et à l'espace. Nous formons dans ce chapitre l'hypothèse que si l'organisation taylorienne s'inscrit dans une anthropologie de l'espace, les nouvelles formes organisationnelles qui se développent via des plateformes collaboratives et des logiques processuelles s'inscrivent quant à elles dans une anthropologie du temps, voire une anthropologie de la vitesse, qui contribuent à leur inscription territoriale flottante. Ce qui nous amène donc à reconsidérer la notion de frontières organisationnelles. Cette question renvoie traditionnellement à l'espace et à une conception de l'organisation vue comme structure ou comme entité¹⁰⁶. Une organisation-entité a une identité posée qui permet de déterminer ce qui est dans et hors de l'entreprise. Mais sous l'impulsion des réseaux numériques, nous sommes arrivés à nous demander si nous n'assistons pas à une disparition de ces frontières spatiales. Comme le souligne Pascal Robert, *« on rejoint un discours somme toute classique dans la presse et même la littérature spécialisée sur l'aptitude des TIC (Technologies de l'information et de la communication) à effacer l'espace¹⁰⁷ »*. Mais, poursuit-il plus loin, *« ne convient-il pas de questionner la relation – peut-être plus complexe qu'à première vue – entre TIC et frontières*

¹⁰⁵ Télérama n° 3155, 2010, *L'univers est fait de tous les possibles*, interview de Thibault Damour, physicien

¹⁰⁶ LIVIAN, Yves-Frédéric, *op. cit.*, p. 7

¹⁰⁷ ROBERT, Pascal, *La logique politique des technologies de l'information et de la communication*, p. 27

Alors, si l'espace n'est plus la catégorie dominante pour structurer les données, ne pourrions-nous pas penser que le temps est devenu la catégorie majeure pour percevoir et organiser le monde, en l'occurrence les formes organisationnelles ? Les technologies de l'intelligence pourraient alors nous faire rentrer dans une anthropologie temporelle. « Machines à cristalliser le temps » pour Maurizio Lazzarato¹⁰⁹ et Félix Guattari¹¹⁰, elles accompagnent et impulsent les procès d'informationnalisation et de médiatisation de la communication¹¹¹. L'hypothèse développée ici est donc que les formes organisationnelles passent, depuis une trentaine d'années d'une anthropologie de l'espace à une anthropologie du temps¹¹². En d'autres termes, et dans le contexte des frontières organisationnelles, il s'agit de faire la distinction entre la frontière vue comme une ligne et la frontière vue comme un flux. Il est bien sûr difficile et artificiel de déterminer un point de départ pour des tendances aussi profondes, mais nous pourrions considérer que le tournant a eu lieu au milieu des années 1970, lors de l'émergence du modèle Toyota. Si, jusqu'au XX^{ème} siècle, l'entreprise s'est inscrit dans un territoire, cette notion n'est aujourd'hui plus dominante pour penser les organisations actuelles. Nous assistons à une dislocation symbolique de l'entreprise par le biais des processus et du mode projet qui temporalisent les activités. La gestion du temps, plus que la gestion de l'espace, est devenue un facteur déterminant d'efficacité.

3.1. Brève histoire des formes organisationnelles

3.1.1. Les corporations de métiers

L'approche du métier est la plus ancienne et remonte au Moyen-Age à partir des corporations

¹⁰⁸ ROBERT, Pascal, *Ibid.* p. 28

¹⁰⁹ LAZZARATO, Maurizio, *Pour une redéfinition du concept de biopolitique*, <http://multitudes.samizdat.net/Pour-une-redefinition-du-concept#nh21>, page consultée le jeudi 24 décembre 2009.

¹¹⁰ GUATTARI, Félix, *De la production de subjectivité*, http://www.revue-chimerezq.fr/drupal_chimeres/files/04chi03.pdf, page consultée le 20 mars 2009.

¹¹¹ MIEGE, Bernard, *La Société conquise par la communication : Tome 3, Les Tic entre innovation technique et ancrage social*, p. 61-97

¹¹² LE MOENNE, Christian, « De quoi la traçabilité des pratiques professionnelles est-elle l'indice ? », *Les Cahiers de la SFSIC*, n° 3, p. 12

qui se caractérisent par tout un savoir-faire des ouvriers se transmettant par la tradition. « *Le travail était directement l'expression d'un savoir-faire : par exemple le savoir-faire du compagnon dans l'artisanat à travers les règles du métier ou le savoir-faire du paysan cultivant son champ, en fonction des connaissances et traditions dont il héritait de son milieu social. Il n'y avait alors aucune nécessité de parler du travail. Le mot travail n'avait pas vraiment de sens*¹¹³ ». Lorsque vous étiez tailleur de pierres par exemple, vous l'étiez toute votre vie et du soir au matin. Vous rentriez chez vous le soir après le travail, vous étiez toujours tailleur de pierres. Il n'y avait pas de distinction entre l'individu et son travail. Le travail faisait partie intégrante de l'identité d'une personne. Dans le compagnonnage, qui précède la corporation de métiers, le savoir se transmet sous le sceau du secret. Il y a initiation de l'apprenti qui le fait entrer dans le cercle des compagnons. Les savoirs et savoir-faire sont intimement gardés. Regroupés par métiers, ces travailleurs qualifiés avaient leurs rites, leurs propres normes sociales.

Ensuite sont apparues les corporations de métiers par la figure du maître-artisan qui intègre une nouvelle conception du travail. Si le maître-artisan est en principe une personne qui maîtrise son métier, il est le plus souvent un chef d'entreprise qui emploie des compagnons qui se sédentarisent et qui ont alors un large pouvoir de négociation compte tenu de leur savoir-faire. Les maîtres-artisans employaient également des ouvriers peu qualifiés en position de faiblesse face aux compagnons. Les corporations de métiers sont supprimés en 1791 par le décret d'Allarde et la loi Le Chapelier.

3.1.2. L'invention du travail et la logique tayloriste-fordiste

Avec la loi Le Chapelier de 1791 qui sonne la fin des corporations de métiers, la prise de pouvoir de la bourgeoisie et l'essor du capitalisme industriel, la fin du XVIII^{ème} siècle voit le passage de la notion de métier à celle de poste de travail et l'invention, littéralement, de la notion de travail. Comme le souligne Philippe Zarifian, « *La grande invention d'Adam Smith ne réside pas dans la division du travail, mais dans l'invention du « travail », comme réalité*

¹¹³ ZARIFIAN, Philippe, *La logique compétence, un enjeu de société. Débat organisé par le CIBC de Nîmes, La logique compétence, un enjeu de société. Débat organisé par le CIBC de Nîmes*, <http://pagesperso-orange.fr/philippe.zarifian/page14.htm>, page consultée le 4 mars 2009.

objectivable, analysable, rationalisable, de manière coupée et opposée à celui qui va réaliser ce « travail », à savoir le « travailleur » (l'ouvrier). Avec Adam Smith, à la fin du XVIII^{ème} siècle, apparaissent ces deux êtres distincts et opposés à la fois : le « travail » et le « travailleur », le second devant se rapporter au premier pour exister¹¹⁴ ». Cette distinction ayant été opérée par Adam Smith, Taylor pourra inventer une équivalence entre le mouvement et le temps industriel. Là où le travail relevait du savoir-faire et de la transmission par le secret, Adam Smith et Frédéric Taylor opèrent une expropriation du savoir-faire ouvrier qui ne devient plus qu'un élément mécanique de l'organisation. L'ouvrier ne devient plus qu'un appendice de la machine conçue comme l'élément le plus efficace de l'organisation industrielle. Taylor poste un contrôleur derrière chaque ouvrier et calcule de manière rationnelle le mouvement le plus rapide que celui-ci peut opérer pour que la tâche soit exécutée de manière optimale. Frédéric Taylor invente une équivalence entre le mouvement et le temps industriel. Il propose un langage rationnel de description des mouvements avec une équivalence en temps élémentaire. Il pose que le mouvement est l'élément fondamental de travail. Plusieurs mouvements constituent une opération, plusieurs opérations constituent une tâche, plusieurs tâches articulées constituent un processus. Ce dernier permet de fabriquer et la décomposition du processus en tâche puis en opération puis en mouvement permet de rationaliser la production en étant capable d'analyser les éléments fondamentaux de mouvement qui permettent d'obtenir une efficacité globale. Avec ce procédé, l'ouvrier n'a plus besoin de posséder un savoir-faire particulier. Il faut qu'il soit obéissant et qu'il tienne en place pour opérer les tâches qu'il doit réaliser.

A partir de là, l'industrialisation connaîtra des progrès considérables en matière de production. A cette époque, la méthode taylorienne est particulièrement pertinente puisqu'elle permet de faire tenir en place une population qui n'avait pas du tout intégrée la logique du temps industriel monochrome. C'est pourquoi l'usine « *s'apparente au couvent, à la forteresse, à une ville close¹¹⁵ »*. C'est la représentation spatiale qui domine. « *Le XIX^{ème} siècle, on le sait, a été animé par une volonté farouche d'organisation des mouvements arbitraires du vagabondage ouvrier¹¹⁶ »*. Ce qui compte, au moment de l'installation des usines, c'est de faire tenir en

¹¹⁴ ZARIFIAN, Philippe, *Savoir et/ou subjectivation (critique de la théorie du capitalisme cognitif)*, *Savoir et/ou subjectivation (critique de la théorie du capitalisme cognitif)*, <http://pagesperso-orange.fr/philippe.zarifian/page73.htm>, page consultée le 4 mars 2009.

¹¹⁵ FOUCAULT, Michel, *Surveiller et punir*, p.144

¹¹⁶ PILLON, Thierry, *De la discontinuité à la continuité des espaces de travail*,

place dans un espace et d'y instaurer des normes spécifiques, différentes de celles qui existent en dehors. « *Dans les usines qui apparaissent à la fin du XVIII^{ème} siècle (...) il s'agit à la fois de distribuer les individus dans un espace où on peut les isoler et les repérer; mais aussi articuler cette distribution sur un appareil de production qui a ses exigences propres*¹¹⁷ ». En effet, « *le désordre engendré par la dispersion et les mouvements incontrôlables des classes laborieuses s'accommode mal avec les exigences productives qui vont désormais réguler les devoirs et les tâches liés au travail* ». C'est la principale problématique de Taylor. « *La stabilisation de l'ouvrier sera la condition de réussite du projet taylorien*¹¹⁸ ». Pour les capitaines d'industrie, le problème du XIX^{ème} siècle et une partie du XX^{ème} siècle en Europe réside dans la transformation de ruraux en opérateurs de production qui tiennent en place et qui soient capables de faire un certain nombre de mouvements dans des temps contrôlés de façon à devenir prévisible. La question est : Comment faire en sorte pour que ces gens-là soient capables de se coordonner dans un espace déterminé ? Taylor apporte une réponse. Il invente une équivalence entre le mouvement et le temps industriel. Il propose un langage rationnel de description du mouvement avec une équivalence en temps élémentaire. Il propose une convention de description du temps qui est spatial, lié au mouvement, dans laquelle chaque élément de temps a exactement la même valeur que l'autre. C'est un temps homogène. Par la suite, « *les organisateurs professionnels des années 1930-1950 mettront en œuvre plusieurs méthodes pour calculer les temps (...) Une des méthodes les plus utilisées a été la méthode MTM (Method Time Measurement) créée en 1940, qui consiste à se référer à une table donnant, pour chaque geste élémentaire, un temps standard, (appelé « stème ») exprimé en unité MTM (100 000e d'heure = 0,036 secondes)*¹¹⁹ ». Avec les principes fayoliens, l'enfermement dans les bureaux a été soumis aux mêmes principes spatiaux. « *Moins soumis à la technique, mais tout autant à la rigueur disciplinaire, à la spatialisation outrancière de la hiérarchie et de l'autorité, tout aussi enfermé et routinier, le travail de bureau a d'abord évolué les yeux fixés sur l'usine : surveillance permanente, mesure de la quantité de travail, pool de secrétaires, rationalisation des circuits de papier*¹²⁰ ».

Ce modèle est appelé celui du taylorisme-fordisme. Le problème central de l'organisation de

<http://multitudes.samizdat.net/spip.php?article703>, page consultée le 10 janvier 2009.

¹¹⁷ FOUCAULT, Michel, *op. cit.*, p. 146.

¹¹⁸ PILLON, Thierry, *op. cit.*

¹¹⁹ LIVIAN, Yves-Frédéric, *op. cit.*, p. 29

¹²⁰ PILLON, Thierry, *op. cit.*

la production était alors d'être capable de produire en très grande quantité des produits susceptibles de satisfaire le marché de masse, la demande de masse. Cette dernière était tellement importante que, de toute façon, la production n'arrivait pas à la satisfaire. Cette situation a permis au fordisme de se développer. Le fordisme est à la fois un modèle social et un modèle d'organisation de la production, les deux visant à mettre en ajustement la production de masse et la consommation de masse. Or, dans une situation où la demande est extrêmement importante à l'échelle des pays et dans une situation où il y a une faible circulation internationale des marchandises, à ce moment-là il y a une faible concurrence au niveau de la demande nationale, et cette faible concurrence fait qu'il y a une prééminence de l'offre sur la demande. Il est donc opportun de produire en très grande quantité des produits relativement indifférenciés dans le cadre d'une production reposant sur les stocks. Le fordisme comme mode d'organisation reposant sur une flexibilité statique pouvait alors connaître ses heures de gloire.

Le renversement va s'opérer au milieu des années 1970. Subitement, il y a un effondrement massif de la demande, dû à plusieurs facteurs. A partir des années 60, notamment, l'ouverture des frontières fait que pour un même marché national, nous avons sur un même créneau une explosion de l'offre. Brutalement, là où la demande était très déséquilibrée et était soumise à l'offre, c'est l'offre qui devient soumise à la demande, c'est-à-dire que face à une explosion de l'offre, c'est le client qui devient fondamental. C'est un renversement de la problématique. A partir de là, nous avons un renversement tout à fait fondamental puisque nous avons un effondrement de la demande, jusqu'à un certain point qui va culminer dans le milieu des années 1970.

Qu'est-ce qui a émergé derrière ? Il y a eu alors, à partir des années 1980, la recherche d'un modèle d'organisation de la flexibilité fondée non plus sur les stocks mais sur l'organisation orientée clients, ce qui est appelée la flexibilité dynamique. Il y a en effet toujours eu l'idée qu'il pouvait exister des modèles de bonne organisation et qu'il était possible de trouver des modèles d'organisation industrielle. Cela a été l'époque du modèle japonais, appelé aussi le modèle Toyota qui est fondé sur la flexibilité organisationnelle et sur l'externalisation massive de la production.

Le nouveau contexte économique amène en effet les organisateurs à se poser la question suivante : Qu'est-ce qui permet de produire en grande série des petites séries extrêmement différenciées de produits ? Voilà le problème. La réponse à cela, c'est Toyota qui va la trouver en matière d'organisation. C'est ce que l'on va appeler le modèle Kanban, ou le modèle de production tirée et non plus poussée, c'est-à-dire un modèle de production dans lequel l'organisation de la production se déclenche en fonction de la demande et non pas préalablement à celle-ci. Dans le Kanban, c'est le signal définissant les caractéristiques du produit qui à chaque étape de sa fabrication entraîne le déclenchement de la production.

Le modèle Toyota développera également l'idée qu'il est possible de coordonner la production industrielle en externalisant. C'est-à-dire qu'il n'est pas obligatoire de posséder les entreprises pour optimiser la production là où l'organisation fordiste imposait de contenir toute la chaîne. Ainsi, à l'exception du bureau des méthodes, du bureau de recherche et développement, à l'exception de la conception des produits, de la fixation des cahiers des charges c'est-à-dire de la maîtrise des normes et à l'exception de la maîtrise de la marque, tout le reste peut être externalisé, sous-traité. Si l'organisation possède la maîtrise de la conception, la maîtrise des normes qui permet de fixer les cahiers des charges et la maîtrise de la marque, alors elle tient la maîtrise de l'ensemble de la production et elle peut externaliser tout le reste, en se débarrassant de tout le coût du capital fixe. L'organisation établit des normes de qualité, de rapidité de production, de délai... Ce qui est appelé Kanban sont les petits papiers. Maintenant, globalement, c'est informatisé. La production par le Kanban repose sur le fait que c'est le signal définissant les caractéristiques du produit qui à chaque étape de sa fabrication entraîne le déclenchement de la production. Il y a des Kanban montants et descendants. L'ensemble se coordonne de façon à ce qu'au moment opportun, au moment exact où la voiture arrive par exemple, il faut faire en sorte qu'il n'y ait littéralement plus qu'à se tourner pour prendre les sièges et les installer. La question de la production, qui dans le fordisme consistait à la mise en place et à la surveillance, devient le problème de la synchronisation et de la coordination interfirme. D'où le processus d'externalisation actuel, y compris vers des toutes petites unités de production ou vers des agences qui vérifient par exemple la qualité des véhicules qui sortent d'une chaîne, ou la qualité des produits manufacturés de l'agro-alimentaire.

Dans le modèle Toyota, l'organisation générale de la production et de la logistique est donc centrée autour de la logique du client. Avec le Kanban, la fabrication du produit est déclenchée à partir de signaux émanant du client. Ce principe se double du « zéro défaut » qui attribue aux personnes qui réalisent les tâches la responsabilité du contrôle de conformité. C'est aussi l'une des dimensions qui fait rupture avec le taylorisme. *« Disons-le nettement, on soutiendra la thèse que le Kanban consiste en un ensemble de principes et de recommandations, ouvertement non ou antitayloriens (...) En réassociant au sein de l'atelier des tâches (d'exécution, de programmation ou de contrôle qualité...) autrefois systématiquement séparées par le taylorisme, le Kanban contribue à instaurer au sein de l'atelier la constitution d'une fonction générale de fabrication dont la caractéristique centrale est qu'elle réagrège des tâches qui selon les recommandations tayloriennes sont soigneusement et systématiquement séparées. Ce sont à la fois la division fonctionnelle du travail (entre « départements » dans l'entreprise) et la division du travail au sein de l'atelier qui sont repensées et différemment dessinées¹²¹».*

Benjamin Coriat estime que le modèle Toyota repose sur trois innovations organisationnelles de base :

- *« Au lieu que la mise en fabrication se fasse « en chaîne » de l'amont vers l'aval, elle se fait de l'aval vers l'amont (...)*
- *parallèlement au déroulement des flux réels de la production, un flux d'information inversé qui va de l'aval vers l'amont (...)*
- *et tout le système de circulation des informations est réalisé au moyen de « boîtes » sur lesquelles sont apposées des « affiches » (affiche étant la traduction du mot japonais kanban), où sont inscrites les commandes¹²² ».*

Ce modèle organisationnel introduit les logiques processuelles dans ses modes de fabrication et de conceptualisation à savoir : la conceptualisation part de l'aval pour remonter vers l'amont, c'est la qualité du bien ou du service à livrer qui détermine les caractéristiques de l'activité en amont. Le système de circulation des informations, au lieu d'être réalisé au moyen de « boîtes », peut désormais être assuré par la déclinaison du processus de travail sur une plateforme collaborative qui permet à tout moment d'intervenir et de faire savoir l'état

¹²¹ CORIAT, Benjamin, *op. cit.*, p. 50

¹²² *Ibid.*, pp. 48-49

d'avancement de son activité.

Une autre caractéristique du modèle Toyota est de déspecialiser le travail. Alors que le taylorisme préconise de séparer la conception de l'exécution, le toyotisme réassocie ces tâches. Ainsi des logiques processuelles qui stipulent que la définition des objectifs et la conceptualisation de l'action doivent se faire par les acteurs projets eux-mêmes. Les comités de direction se contentent de fournir un cahier des charges allégé aux groupes projets qui interprètent la commande en proposant une note de cadrage détaillée comprenant les objectifs poursuivis, ses coûts, ses délais et les conditions dans lesquelles le groupe entend les atteindre.

D'une manière plus globale, c'est l'ensemble du dispositif organisationnel, technologique et humain qui est revu à l'aune de la notion de client et de responsabilité. Le site Internet est conçu comme une mise en relation entre des clients et l'organisme. L'intranet est élaboré comme une mise en relation entre les clients internes, considérés ici comme les personnes ayant un contrat de travail dans l'organisation, et un extranet qui permet la synchronisation des clients internes et des partenaires. Les activités sont décrites selon ce principe fondateur : c'est le client qui déclenche le processus. C'est donc vers lui que les processus de travail doivent se diriger.

3.1.3. La prise en compte de l'importance des facteurs organisationnels en France

En France, la prise en compte de l'importance des facteurs organisationnels comme facteurs de performance pour l'ensemble des institutions, associations, entreprises, va s'effectuer au début des années 1980. Nous assistons alors à une robotisation générale des ateliers. L'objectif était de mettre en place des ateliers totalement robotisés jusqu'à ce que les organisateurs prennent en compte la notion de complexité systémique. Il est en effet possible de régler un robot de façon optimale. Il est ensuite possible de régler un autre robot, à côté, de façon optimale, etc. Mais si nous leur demandons de se coordonner entre eux, alors nous ne pouvons

plus obtenir de réglage optimal. Nous ne pouvons plus obtenir qu'un réglage systémique moyen car l'interaction entre les différents éléments oblige à négocier les réglages dans une logique systémique telle que la somme des réglages particuliers ne correspond pas au réglage optimal. En d'autres termes, la coordination est un problème majeur qui est susceptible de produire une perte d'efficacité car elle suppose une forte capacité d'auto-adaptation. La brutale découverte de ce problème va finalement entraîner la mise en place d'un groupe de travail dirigé par Benjamin Coriat qui ira au Japon et qui mettra en évidence que ce sont les facteurs organisationnels et non pas les facteurs techniques qui sont le clef de la performance japonaise et la clef de la mise en oeuvre de formes flexibles d'organisation. C'est la conceptualisation qui est centrale et non la question technique. En particulier, Benjamin Coriat mettra en évidence la différence entre les robots français et japonais. Ces derniers étaient des robots mono tâches extrêmement primaires. C'est-à-dire des robots capables d'effectuer un ou deux mouvements et donc beaucoup plus faciles à coordonner que les gros robots extrêmement compliqués qui avaient été mis en place en France. Et le deuxième élément surtout, que met en évidence Benjamin Coriat, c'est que le cœur de la performance japonaise en matière d'organisation repose sur la capacité d'auto-adaptation des opérateurs. Ce sont les équipes professionnelles, humaines, et la très grande délégation d'autonomie qui est le cœur de la capacité d'adaptation et de flexibilité. La grande mutation se trouve sur ce point précis. L'autonomie au travail va être mis en place massivement à partir des années 1990, ce qui peut être mise en relation avec le développement de la souffrance psychologique au travail. En effet, dans le système fordiste, vous n'êtes pas responsables de ce que vous faites, au-delà des quelques mouvements que l'on vous demande de faire. La délégation de l'autonomie qui s'effectue à partir des années 1990 est une délégation de responsabilité et d'internalisation des conceptualisations des formes organisationnelles. Dans le système japonais, et dans les formes organisationnelles post-fordistes, les acteurs sont responsables de leurs activités et autonomes dans un cadre défini. Dans cette perspective, *« la division taylorienne entre élaboration et exécution, parcellisation extrême des rôles dans la chaîne de montage font place à l'inclusion ouvrière dans le processus d'ensemble de production. L'ouvrier est censé s'intéresser à la totalité du processus de production, à ses finalités (qualité et quantité), et il est en même temps libéré de la rigidité de la division des rôles. Si pour le taylorisme il s'agissait d'exclure la personnalité et la subjectivité ouvrière du*

processus de production, ici il s'agit par contre de « mettre l'esprit au travail¹²³ ». Ce qu'il y a donc de fondamentalement nouveau, dans le toyotisme et les logiques processuelles, c'est l'émergence de formes de coordination qui incluent la subjectivité dans le travail, c'est-à-dire la manière dont les individus se pensent et se ressentent en contexte. Dans l'usine taylorienne, l'ouvrier exécutait son travail avec détachement. Lorsque l'heure était terminée, il laissait ses outils et ne pensait plus à son travail jusqu'au lendemain matin. Avec les nouvelles formes de coopération, ce qui se joue implique la subjectivité des salariés. « Etes-vous à la hauteur ? » semble exprimer le contexte. En somme, il s'agit de l'image de soi-même qui est en jeu. Et pour avoir une bonne image de soi, nous sommes alors prêts à travailler après les heures normales de travail voire même le dimanche ou pendant les congés.

Depuis, ce qui caractérise les nouvelles formes organisationnelles émergentes, c'est le fait que les opérateurs et les acteurs, à tous les niveaux, sont encouragés ou sommés de créer les conditions de formes flexibles les plus adaptées possibles d'organisation. C'est la nouveauté. Ainsi, dans le travail collaboratif en réseau, c'est bien la coordination et la coopération qui sont mises en avant. C'est la qualité de la communication entre les acteurs qui produit la qualité de l'organisation, notamment dans les situations complexes. « *Le processus projet vu comme processus opérationnel (actions) est rendu performant grâce à la mobilisation de compétences individuelles et collectives (acteurs) qui, dirigées vers un résultat commun, doivent nécessairement communiquer, pour coopérer et se coordonner (interactions) dans des situations de travail complexes¹²⁴ ».*

C'est dans ce contexte-là que nous allons voir se développer les analyses des formes organisationnelles non plus en tant que structure ou entité mais en tant que processus. Depuis, c'est la question du temps et de la synchronisation qui est fondamentale, c'est la question de la gestion des flux et des processus, c'est la question de la gestion des situations, articulés à l'autonomie des équipes. Toutes ces questions télescopent alors le développement des systèmes d'information distribués, c'est-à-dire les dispositifs informatiques et plus largement les dispositifs de coordination numériques qui sont de plus en plus miniaturisés et de plus en plus distribués au plus près des activités de coordination. Donc, à partir de là, l'articulation entre autonomie, contrôle, anticipation des processus, anticipation des procédures et capacité

¹²³ PIZZI, Gian-Carlo, *L'ouvrier toyotiste et le general intellect*.

¹²⁴ LEVAN, Serge, K., *op. cit.*, p. 14

à maintenir la possibilité d'autonomie et d'innovation sont devenues des questions tout à fait majeures.

La prise de conscience de la notion d'efficacité organisationnelle débouchera sur la création d'une norme ISO de la série 9000 concernant les processus organisationnels. La création de cette norme signifie que nous prenons en compte, dans les années 1990, que la qualité des produits et services peut résulter de la qualité des processus professionnels. Ce qui implique encore que nous passions d'une logique de structure à une logique de processus. C'est-à-dire que l'on considère les formes organisationnelles comme des dispositifs impliquant une gestion des flux plutôt qu'une gestion des situations structurelles, des états. Les notions de flux tendu, de juste-à-temps, rupture en-cours, de discontinuité, d'événement deviennent alors des éléments majeurs dans la question de l'organisation. Ici, les événements sont pensés comme des ruptures de flux, ruptures de processus, discontinuités dans les processus, incapacité à maintenir les processus, c'est-à-dire un statut particulier de la notion d'événement dans lequel la notion d'information prend aussi une certaine dimension. Dans le fond, l'information est ce qui, en creux, de façon non visible, garantit la fluidité des formes. L'information, dans son sens étymologique, est ce qui met en forme les processus et ce qui assure la propagation des formes organisationnelles en maintenant le flux. En d'autres termes, c'est l'événement qui fait information en révélant la structure dans la mesure où il en révèle les limites. Il s'agit alors de se concentrer sur ces événements pour les anticiper. En somme, il s'agit de s'intéresser à « ce qui se passe à la frontière », comme le suggère Jean-Louis Le Moigne ou Karl Popper dans d'autres termes. De là le développement des modalités d'évaluation des formes organisationnelles qui se concentrent sur les limites de l'organisation dans une perspective que nous pourrions appeler poppérienne au sens où nous considérons que la bonne organisation est celle qui est capable d'identifier ses limites, d'identifier les points qui la remettraient en cause. Il y a un vrai bouleversement épistémologique puisque jusque-là nous considérions que la bonne organisation était celle qui était conforme à un modèle de la norme, à un modèle transcendantal, à un modèle rationnel... Ici, ce qui s'articule à ces nouvelles formes organisationnelles, c'est l'idée de rationalité limitée, l'idée de complexité, l'idée de réfutation plutôt que l'idée de vérification. Ce qui est pertinent est la réfutation du modèle plutôt que la vérification de sa performance. Et donc la question de l'évaluation des formes organisationnelles dans ce contexte-là résultent de cette capacité à réfuter, à marquer les

limites.

Nous assistons alors à une intellectualisation de plus en plus forte des conceptions des formes organisationnelles. L'usage des technologies de l'information dans les organisations s'inscrit dans ce contexte processuel qui accompagne et informe les nouvelles frontières organisationnelles qui ne sont plus spatiales mais temporelles. « *C'est l'information qui impulse et autorise la respiration frontalière, la dialectique ouverture / fermeture*¹²⁵ » souligne Pascal Robert. A condition de prendre le concept d'information dans son sens étymologique, c'est-à-dire ce qui met en forme et, dans une conception élargie, ce qui permet de se situer dans des formes anthropologiques.

3.1.4. L'intégration des clients dans les logiques de production

A bien des égards, nous sommes en position de nous demander si le logement social ne vit pas actuellement les mutations que l'industrie automobile a vécu dans les années 1970. Plus largement, certains diront que c'est l'ensemble du secteur des services qui s'industrialise (rationalisation de processus, normes, intégration du client dans les logiques de production...) et que les industries se servicialisent (vente de prestations et pas seulement de marchandises).

Ce qui marque le travail aujourd'hui, c'est son caractère de plus en plus temporel, de plus en plus événementiel, et donc de plus en plus relationnel. Car dans ces dynamiques, c'est la communication avec autrui qui permet de résoudre les problèmes complexes. D'où la tension entre le caractère unique de la situation qui requiert une mobilisation de compétences et une réponse adaptée, et la standardisation par les normes de plus en plus poussée. C'est donc bien l'excellence de la coopération qui permet de travailler et non l'excellence individuelle.

L'une des évolutions majeures des processus de production est alors la mise en place du mode projet ou le basculement des logiques institutionnelles tayloriennes qui ne s'occupaient absolument pas de l'avis de ni des opérateurs ni des clients, vers des logiques de projet fondées sur la notion de processus et qui s'agent donc en fonction d'un but, la satisfaction

¹²⁵ ROBERT, Pascal, *op. cit.*, p. 47

du client, qu'il s'agit d'intégrer comme partie prenante du processus de production, que nous parlions du client « interne » ou du client « externe » d'ailleurs.

Comme pour le marketing dans l'industrie, les logiques toyotistes et processuelles renversent la logique de production en faisant du client le cœur et le but de l'ensemble des formes organisationnelles dans le secteur du logement social. En témoigne un appel à projet¹²⁶ lancé par l'Union sociale pour l'habitat autour des relations organismes-locataires. « *L'une des dimensions majeures de la responsabilité sociétale des organismes Hlm, note l'article, concerne la prise en compte, dans l'évolution du métier et des missions, des changements sociétaux. A cet égard, l'évolution de la relation entre les organismes et leurs locataires apparaît déterminante* ». Et d'ajouter plus loin, « *Ainsi, l'objectif est de passer d'une relation organismes-locataires parfois descendante à de nouveaux rapports portant sur la coproduction, le partage de la décision, la mise en place de moyens de production d'idées qui leur soient propres et d'évaluation, etc.* ».

Les plateformes collaboratives ont évidemment un rôle à jouer dans ce contexte. Comme technologie relationnelle, elles apportent les ressources nécessaires à la coopération entre les parties prenantes en dehors des moments traditionnels de réunion physique. Plus concrètement, le projet proposé concernait une construction, suite à une démolition, pour laquelle il s'agissait d'intégrer dès la phase de conception du projet les locataires de l'immeuble démolé qui avait émis le souhait de revenir vivre sur site. Inscrit dans un temps long, environ trois-quatre ans, les échanges devaient également se structurer autour d'une plateforme collaborative entre les réunions physiques.

L'innovation organisationnelle porte ici bel et bien sur l'intégration du client dans le processus de production. Depuis 1949, date de création de Sarthe Habitat, les clients restaient largement des clients théoriques à qui nous louions puis plus récemment vendions un logement sans qu'il n'ait rien à dire et encore fallait-il qu'il soit content. La montée de la concurrence et la poussée des démarches qualité ont entraîné toute une série de conséquences dont cette évolution organisationnelle basée sur les logiques processuelles, l'importance du client et les technologies de la communication comme ressources pour faciliter la coordination et la

¹²⁶ Actualités habitat, N° 913 du 15 novembre 2010

coopération en situation.

Cette évolution amène à reconsidérer la question des frontières organisationnelles qui repose sur l'idée selon laquelle il y aurait un « dedans » et un « dehors » de l'entreprise.

3.2. La recomposition des frontières organisationnelles sous l'effet des plateformes collaboratives et des logiques processuelles

3.2.1. Quelques conséquences frontalières du passage des organisations spatiales aux organisations temporelles

Dans un contexte de dislocation spatiale des entreprises, d'intégration des technologies de l'intelligence et d'évolution des formes organisationnelles vers des logiques processuelles, est-il encore possible de penser les formes organisationnelles dans le même rapport espace-temps que dans le contexte des organisations tayloriennes ? Le temps est-il aussi stable et spatial que celui normalisé de l'usine taylorienne ? La théorie de l'agence était déjà venue donner un coup de boutoir aux représentations spatiales de l'entreprise en posant qu'*« il y a peu ou aucun sens à tenter de distinguer les choses qui sont « à l'intérieur » de la firme (ou de n'importe quelle autre organisation) des choses qui en sont « à l'extérieur » (Jensen et Meckling – 1976). La même idée est présente chez Barzel (1989), pour qui il est sans intérêt d'opposer transactions de marché et transactions internes à la firme. La seule réalité importante est l'existence d'une multitude de relations contractuelles complexes. La question des « frontières » de la firme est donc sans objet¹²⁷ »*. Nous ne saurions être plus clairs. Les démarches qualitatifs, fondées sur les processus organisationnels, en posant les questions d'interaction et de temporalité comme majeures, accompagnent et accentuent ce phénomène de dislocation des frontières de l'entreprise.

Le passage vers des logiques processuelles pour décrire les activités de l'entreprise dénote en effet une prise de conscience de la dislocation physique de l'entreprise, désormais dominée

¹²⁷ CORIAT, Benjamin, WEINSTEIN, Olivier, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, p. 97-98.

par une anthropologie temporelle. « *Les frontières des entreprises n'ont jamais été aussi poreuses et ouvertes sur leur environnement. Clients et actionnaires, décisions politiques, opinions publiques et concurrents transforment les conditions de travail tout autant que les technologies informatiques. Cette double contrainte, externe et interne, bouleverse la manière de considérer l'espace et le temps*¹²⁸ ». D'où l'importance de passer à une approche processuelle des activités qui privilégient l'espace-temps au lieu de privilégier l'espace.

En effet, une structure spatiale a un dedans et un dehors, une identité posée, une situation géographique. Les processus n'ont pas de dedans ni de dehors. Ils ont des temporalités, des accélérations, des ralentissements et des discontinuités. Est dans le processus tout ce qui à un moment donné s'y trouve pris et qui peut en même temps se trouver pris dans plusieurs processus. Les clients, les partenaires, l'environnement global se trouvent pris dans le processus. Si l'on considère qu'un processus est un ensemble de logiques d'actions orientées vers un but et se déroulant dans des temporalités variables, alors la description processuelle contribue à la déterritorialisation de l'entreprise car retravailler l'ensemble des logiques de coordination de l'entreprise en fonction de ses buts amène à considérer les acteurs qui interviennent non plus selon leur inscription territoriale, mais selon les moments auxquels ils interviennent dans le processus, selon les normes de qualités du livrable qu'ils doivent produire, selon les délais qu'ils doivent respecter pour réaliser leur activité.

Nous assistons alors à la production de cartographies qui modélisent les processus organisationnels et qui posent ainsi de nouvelles frontières organisationnelles. « *Grâce à la carte, la frontière est prise dans son parcours tout entier : elle lui ouvre une mobilité, une mutabilité nouvelle. Avec la carte on peut jouer avec les frontières, poser de nouvelles hypothèses, projeter, simuler*¹²⁹ ». La notion de cartographie processuelle, c'est-à-dire temporelle, prend alors tout son sens dans le cadre des usages des nouvelles mémoires numériques. Comme le souligne Jean-Max Noyer, « *D'où l'importance du « mapping » aujourd'hui, au cœur, non seulement des analyses concernant les réseaux sociotechniques, les mémoires numériques collectives en acte, mais encore des pratiques coopératives. Cartographier, selon diverses métriques et niveaux d'échelles les dynamiques d'actants, à*

¹²⁸ DE BACKER, Robert, *Courir après le temps... ou l'habiter*, p. 15

¹²⁹ ROBERT, Pascal, *op. cit.*, p. 42

partir d'un nombre croissant de traces « processuelles » que sont les liens et hyperliens, devient primordial, afin d'améliorer l'activité coopérative des agents humains, non-humains¹³⁰ ».

Dans ce contexte, ce n'est pas une vision spatiale qui permet de construire l'action mais bien une vision temporelle qui pense les interactions, les coordinations, les synchronisations et les flux. Ainsi, la question centrale de la production est-elle l'hétérogénéité des temps. Travailler, c'est se confronter à des accélérations, des ruptures, des arrêts, des reprises et des ralentissements. La conceptualisation des processus permet d'anticiper sur ces discontinuités en adoptant une vision temporelle.

Un chargé de clientèle d'un office public de l'habitat, par exemple, qui intervient dans les processus « Gérer la demande de logement » et « Attribuer un logement » a un ensemble de tâches à exécuter selon des compétences spécifiques au moment du premier contact, au moment de la visite de logement ou au moment de l'attribution. L'acteur est impliqué dans plusieurs processus métiers selon un emboîtement systémique. Mais son activité n'est pas spatiale. Elle est avant tout temporelle puisqu'il doit synchroniser l'ensemble de ses activités avec celles des autres acteurs qui attendent éventuellement la fin de son activité pour commencer la leur. C'est un changement fondamental par rapport aux organisations tayloriennes. Car si Taylor invente une équivalence entre le mouvement et le temps, sa méthode de description est spatiale. L'ouvrier et le mouvement s'inscrivent dans un espace clôt, délimité. Son activité est avant tout spatiale et homogène dans le temps. Des normes, différentes de celles qui existent « en dehors », sont instituées dans l'entreprise. Avec les processus, les activités sont avant tout temporelles. C'est la synchronisation des acteurs, donc le temps, qui est l'élément clé. Dans ce contexte polychrone, la référence au temps homogène ne permet plus d'évaluer l'efficacité de la production, ni de décrire ou d'organiser le travail. Il faut prendre en compte, désormais, les temporalités hétérogènes.

Ainsi, les descriptions processuelles déterritorialisent l'entreprise pour l'inscrire dans une anthropologie temporelle dans la mesure où elles retiennent l'hypothèse que les clients, les partenaires, l'environnement en général, sont parties prenantes de l'entreprise et que poser ces

¹³⁰ NOYER, Jean-Max, LINK-PEZET, Jo, *Introduction : systèmes d'information distribués, auto-organisation et émergence*, <http://biblio-fr.info.unicaen.fr/bnum/jelec/Solaris/d05/5introduction.html>, page consultée le 7 octobre 2009.

éléments en dehors de son activité n'a aucun caractère d'évidence et pourrait même être un facteur de contre-performance économique. Il s'agit d'assurer la synchronisation de l'environnement à l'aide des processus considérés comme un outil permettant de modéliser les situations de travail et de communication que rencontrent les collaborateurs afin de mieux les anticiper et les prévoir. Le « dedans » et le « dehors » ne sont plus posés comme une représentation évidente. C'est le projet de l'entreprise, de la direction ou du service, qui fait émerger l'ensemble du processus et des ressources, sans distinction arbitraire interne/externe. Ce sont les interactions qui sont mises en valeur. C'est la synchronisation des acteurs et des actions qui prévaut. Dans cette perspective, l'entreprise n'est plus considérée sous un angle spatial. La métaphore de l'interne et de l'externe ne fonctionne plus. C'est la temporalité des événements et des activités qui devient fondamentale. Une organisation processuelle n'est pas une structure. Elle définit les ressources qui ne précèdent pas le projet. C'est le projet qui définit les normes (techniques, juridiques, de droit, de marché, d'innovation, de coordination). C'est le projet qui définit les temporalités et les frontières organisationnelles qui vont avec.

3.2.2. Radicalisation de la dislocation des frontières physiques par les plateformes collaboratives

Les plateformes collaboratives radicalisent ce phénomène de dislocation physique des entreprises. Avec ces nouvelles technologies, la distribution des individus dans un espace où on peut les isoler et les repérer n'est évidemment plus un problème spatial mais un problème temporel. Le salarié peut en effet se connecter aux activités de l'entreprise de n'importe quel endroit du territoire, pourvu qu'il ait un ordinateur et un accès au web. L'ensemble de la production se numérisant, l'envoi d'un document d'un point à un autre n'est plus un problème. Dans ce contexte, le coût lié à la distance est nul. Le problème central est la synchronisation des activités. Comme le note Thierry Pillon, « *l'enfermement des travailleurs comme condition de leur soumission aux impératifs du travail est aujourd'hui proscrit, au profit d'une ouverture et d'une extension des lieux de travail au-delà des limites du bâtiment*¹³¹ ». Comme nous pouvons travailler de n'importe quel lieu du territoire, à n'importe quel moment, l'entreprise est disloquée de fait et la représentation selon laquelle une organisation serait

¹³¹ PILLON, Thierry, *op. cit.*

close ne tient pas à l'épreuve des faits.

Une organisation processuelle est totalement ouverte sur le monde. Privée de ses limites, elle brouille les frontières entre sphère professionnelle et sphère privée. Le salarié est ainsi invité à poser lui-même les limites de son activité. « *En permanence sollicité, le travailleur moderne, singulièrement celui des entreprises tertiaires, est contraint de faire lui-même de tout lieu un espace de travail possible*¹³² ». Potentiellement connectés aux processus de l'entreprise, les cadres peuvent en permanence être sollicités pour intervenir à un endroit du flux où une rupture a pu être constatée, un défaut ou une discontinuité. Sans être là, le collaborateur est virtuellement disponible, prêt à s'actualiser à n'importe quel endroit du processus de travail. Comme le note Sylvie Craipeau, « *l'entreprise tend à ne plus être le lieu, le territoire, où se rassemblent les salariés pour exercer leur travail, mais seulement le centre virtuel de commutation où se croisent des flux d'activité directement intégrés par les NTIC*¹³³ ».

En couplant les processus avec les plateformes collaboratives, l'entreprise semble ainsi accéder à un niveau supérieur de déterritorialisation. La technique permet en effet de piloter l'ensemble des processus à distance. Les salariés se transforment alors en communautés virtuelles se connectant à un moment donné pour exécuter la tâche qui leur est demandée. Que les processus soient de projets ou qu'ils soient institutionnels, que les communautés soient de pratiques ou qu'elles soient composées de multiples métiers qui doivent se coordonner pour atteindre le but fixé par l'organisation, tout semble se passer comme si nous n'avions plus besoin de nous rencontrer, en face-à-face. Dans tous les cas de figure, la pertinence de se rencontrer ou de ne pas se rencontrer se pose. Encore une fois, c'est le but qui va permettre de répondre à cette question.

Avec les plateformes collaboratives, cette dynamique de virtualisation semble devenir perpétuelle. Continuellement, nous sommes en capacité de réorganiser nos espaces de travail selon les contraintes et les nœuds de tension qui émergent. Nous sommes en capacité d'actualiser nos solutions selon des configurations innovantes. Nous ne sommes plus soumis à l'espace et à la lenteur. Nos organisations virtuelles s'actualisent perpétuellement en temps réel. C'est du moins l'objectif, qui peut paraître utopique à de nombreux égards. Mais

¹³² PILLON, Thierry, *op. cit.*

¹³³ CRAIPEAU, Sylvie, *op. cit.*, p. 10.

aujourd'hui, nous sommes bien obligés de constater que cette dynamique comprend une part de réalité. Si les organisations sont toujours confrontées à l'espace qui résiste, leur inscription territoriale se délite au fur et à mesure que les salariés s'approprient les processus et les technologies de l'information. A partir du moment où le processus et les technologies sont maîtrisés, de nombreuses activités peuvent être menées de n'importe quel point du territoire. Les rencontres entre les salariés, les clients, les partenaires et les parties prenantes pour reprendre une terminologie de la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise), se réalisent via des supports numériques.

Comment appeler ce phénomène, sinon une inscription territoriale flottante de l'entreprise où ce qui compte est la maîtrise des processus et de leurs temporalités variables, plus que la maîtrise d'un espace physique ? Comme le note Pierre Lévy, « *le centre de gravité de l'organisation n'est alors plus un ensemble d'établissements, de postes de travail et d'emplois du temps mais un processus de coordination qui redistribue toujours différemment les coordonnées spatio-temporelles du collectif de travail et de chacun de ses membres en fonction de diverses contraintes*¹³⁴ ». « *Le travailleur classique avait son bureau. En revanche, le participant de l'entreprise virtuelle partage un certain nombre de ressources immobilières, mobilières et logicielles avec d'autres employés (...) Ce sont les notions mêmes de privé et de public qui sont remises en question (...) La mutualisation des ressources, des informations et des compétences provoque bien cette sorte d'indécision ou d'indistinction active, ces boucles de réversion entre extériorité et intériorité*¹³⁵ ».

Finalement, nous pourrions nous demander si l'organisation processuelle n'est pas une organisation projet, que nous parlions de processus institutionnels ou de processus projets. En effet, en redessinant l'ensemble des logiques d'action selon leur but, l'organisation est en effet revue à l'aune de ses projets. Nous pourrions donc soutenir que l'organisation processuelle et numérique est constituée de multiples organisations éphémères qui naissent et meurent en fonction des projets et des actions. De fait, les plateformes collaboratives émergent et s'évanouissent en fonction des problématiques. Certaines sont plus pérennes, d'autres peuvent ne durer qu'une semaine mais l'ensemble est en tout cas instable. Les agencements sont perpétuellement remis en cause et retravailler selon le contexte. Ainsi en est-il des

¹³⁴ LEVY, Pierre, *Qu'est-ce que le virtuel ?*, p. 16.

¹³⁵ *Ibid.*, p. 22-23.

organisations processuelles et numériques. Les frontières ne sont plus posées. Elles ne sont plus données de manière évidente. Elles sont constamment en mutation, en transformation, soumis au temps qui passe. Nous assistons alors à l'émergence de multiples formes de coordination. Tout se passe comme s'il y avait une radicalisation de l'hypothèse selon laquelle l'action est toujours incertaine et que l'autonomie des acteurs est un élément central dans l'efficacité de l'action. De là la possibilité de faire émerger des formes organisationnelles éphémères en fonction des contextes. Peut-être faudrait-il alors former les acteurs à pratiquer la modélisation processuelle, ce qui les aiderait dans l'agencement de leur plateforme et de leur nécessaire synchronisation. De cette manière, nous donnerions les moyens pragmatiques aux acteurs de penser le monde dans sa dimension temporelle et non plus physique, ce qui est une difficulté anthropologique.

3.2.3. Cartographier les activités spatio-temporelles

Nous assistons à une temporalisation et à une spatialisation des activités intellectuelles qui s'externalisent en partie vers les plateformes collaboratives. Représenter un ensemble de logiques d'action sur espace numérique implique de respatialiser ou de reterritorialiser ce qui s'est déroulé ou ce qui se déroulait dans un espace physique. Cette nouvelle territorialisation implique une retemporalisation des activités. C'est une spatialisation du temps, une représentation ou une modalité de signification pour évoquer le temps et tenter de le maîtriser. La nature relationnelle de l'activité qui consiste à faire des liens, à communiquer, à penser par association ou par différence, est exposé, représenté sur la plateforme qui conserve les traces des relations. L'activité se fait donc spatio-temporelle dans la mesure où participer à une plateforme signifie de s'engager dans un flux de données tendu vers un but, de s'engager dans un processus d'interaction dont la finalité est dirigée vers la résolution d'un problème ou la participation à un processus de production.

Cornélius Castoriadis notait déjà que « *la possibilité de déployer temporellement un ordre d'après un arrangement purement spatial, de « spatialiser le temps » (de représenter d'avance et d'emblée sur un dispositif une succession d'opérations conditionnellement*

interdépendantes) est la présupposition triviale du plus simple programme d'ordinateur¹³⁶ ». Les plateformes collaboratives possèdent la même vertu, si l'on peut dire, en ce sens où elles donnent une représentation du temps qui est devenu hétérogène. Les activités, les logiques d'action, qui sont éminemment temporelles, possèdent désormais une représentation sur plateforme. Soit la temporalisation est pensée en amont, de manière très mécanique, et nous retombons dans les travers du taylorisme, soit elle est pensée dans l'action, sans frontières pensées a priori, et nous ouvrons la voie aux processus pragmatiques qui peuvent se déployer en fonction des situations.

Lorsque Maurizio Lazzarato parle de machines à cristalliser le temps, il pointe en partie le même phénomène. A ceci près qu'il élargit la captation du temps de travail au temps de vie. *« Ce n'est plus le « temps de travail » que l'économie de l'information confisque et met au travail, mais le « temps de vie¹³⁷ ».* Poursuivant sa réflexion sur le lien entre le temps et les machines informationnelles, il note : *« c'est à travers sa présence dans le temps et non dans l'espace que le public se constitue. La subordination de l'espace au temps définit un bloc spatio-temporel qui s'incarne, selon Tarde, dans les technologies de la vitesse, de la transmission, de la contagion et de la propagation à distance. Alors que les techniques disciplinaires se structurent fondamentalement dans l'espace, les techniques de contrôle et de constitution du public mettent au premier plan la question du temps et de ses virtualités¹³⁸ ».*

Les plateformes collaboratives sont dans la même filiation. Elles opèrent à distance et dans la durée. Si elles structurent des espaces numériques, c'est le temps qui en est l'élément structurant. L'espace n'en n'est qu'un réceptacle passif. Là où dans les sociétés disciplinaires, c'était l'espace qui jouait le premier rôle, dans les sociétés de contrôle, c'est le temps qui agit en virtualisant et actualisant indéfiniment les espaces numériques qui se recomposent en fonction des situations. *« D'un côté, nous avons une technologie de dressage qui individualise et singularise les corps comme organisme, et de l'autre côté une technologie de la sûreté qui*

¹³⁶ CASTORIADIS, Cornélius, *Les carrefours du labyrinthe 1*, p. 234

¹³⁷ LAZZARATO, Maurizio, *Pour une redéfinition du concept de « Biopolitique »*, <http://multitudes.samizdat.net/Pour-une-redefinition-du-concept#nh21>, page consultée le jeudi 24 décembre 2009.

¹³⁸ *Ibid.*

redéploie le corps à l'intérieur de processus d'ensemble¹³⁹ ». Plus seulement processus de travail, mais processus de vie. Les plateformes collaboratives n'intéressent donc pas uniquement les processus de travail, mais les processus dans un sens beaucoup plus large, c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui temporalisent nos vies, qui font que nous sommes des formes sociales en propagation par le biais de normes anthropologiques et techniques. Alors, plutôt que de produire des cartographies, peut être devrions-nous parler de courbographie. « Il ne s'agit donc pas, selon Tarde, de dessiner une « cartographie » de la société mais une « courbographie » (néologisme dont la racine est la « courbe » des graphiques) car la première nous donne une image statique de ce qui advient tandis que la deuxième décrit des dynamiques temporelles, des tendances¹⁴⁰ ».

La facilité technique de spatialiser et de temporaliser les activités entraîne par ailleurs une accélération des changements organisationnels. Puisqu'une grande partie des activités se spatio-temporalisent sur Internet, que la virtualisation et l'actualisation deviennent instantanées et remodelables à l'infini sans coûts supplémentaires, nous assistons nécessairement à une accélération des changements organisationnels au moins au niveau micro. Si la structure organisationnelle évolue encore de manière raisonnable, les formes organisationnelles numériques pour mener les actions qui nous incombent se reconfigurent à l'infini pour faire face aux événements. Ce qu'Hartmut Rosa pointe au niveau de la technique, du changement social¹⁴¹ et du rythme de vie, nous l'observons au niveau micro des formes organisationnelles de l'action.

3.2.4. Une publicisation croissante des activités sociales et professionnelles

Les plateformes collaboratives, par leur fonctionnement en mode Internet, travaillent les frontières ou les limites entre sphères publiques, professionnelles et privées. Potentiellement connecté aux processus de l'entreprise, le salarié usager des plateformes peut travailler de n'importe quel lieu, qu'il soit dans sa sphère professionnelle ou privée. Les frontières entre ces

¹³⁹ *Ibid.*

¹⁴⁰ *Ibid.*

¹⁴¹ ROSA, Harmut, *Accélération, une critique sociale du temps.*

deux sphères deviennent ainsi floues avec la désynchronisation des temps de travail et le développement du travail hors les murs. L'irruption des informations privées sur les plateformes de réseaux sociaux est également source d'informations pour les sphères privées et professionnelles. Nous assistons donc à une hybridation de plus en plus marquée entre ces trois sphères qui s'interconnectent via les plateformes numériques. Ainsi assistons-nous à la création de groupes de discussion d'entreprise sur des plateformes publiques. Nous sommes donc en pleine renégociation de ces sphères.

Le développement de la prise en compte des organisations en tant que processus et non plus en tant que structure s'inscrit également dans un contexte de publicisation croissante des activités sociales et professionnelles. L'évolution des logiques industrielles comme l'évolution des contextes sociétaux vers ce qu'il est convenu d'appeler une société du risque ont amené le développement massif de logiques d'explicitation des processus et situations professionnelles afin d'anticiper sur l'éventuelle obligation d'avoir à se justifier devant des tribunaux ou devant l'opinion publique. Cela a entraîné des politiques d'écritures dans la plupart des organisations.

Ainsi, les produits et les services des organisations sont-ils en permanence susceptibles d'être évalués par les médias. Qui permet au *Nouvel Observateur* de publier un état complet de l'état des hôpitaux en France ? Avant, il n'y avait que l'Ordre des médecins qui pouvait se le permettre. De même, comment se fait-il qu'avant même qu'une voiture ne sorte des chaînes de fabrication, il nous soit possible de savoir si elle a un problème mécanique ? Parce que les opérateurs informent sur des sites web des dysfonctionnements qu'ils ont rencontrés. Dans le domaine du logement c'est évidemment le même phénomène. Dès qu'un problème survient dans le processus de production et que la maison ou le logement livré ne satisfait pas intégralement aux attentes de ses clients, l'ensemble des dysfonctionnements se retrouvent très rapidement sur Internet via You Tube ou d'autres plateformes d'échanges de données. Chaque produit, chaque service, est donc susceptible d'être évalué publiquement.

Cette situation a plusieurs conséquences organisationnelles dont l'impératif d'être en capacité de produire des formes organisationnelles qui permettent de répondre à un cahier des charges précis et de produire les traces, en cas de besoin, du bon déroulement du processus.

L'élaboration des dispositifs processuels se situent également dans ce contexte : la nécessité de conduire l'action selon des normes de qualité dont il serait possible d'en montrer les traces, et qui seraient donc inscrite dans un dispositif matériel. Pour ce faire, les organisations développent des politiques générales des écritures et des mémoires qui tentent de rationaliser les événements afin d'éviter le risque judiciaire, afin d'anticiper sur les ruptures de flux. Les organisations se posent donc la question de savoir quels sont les documents, les preuves, les langages, les traces, les écritures qu'elles doivent garder pour montrer éventuellement ces traces devant des tribunaux dans un contexte où l'on remettrait en cause leur produit ou leur service. En somme, l'évaluation publique contribue à reposer la distinction entre sphère publique, sphère professionnelle et sphère privée.

Un autre phénomène de publicisation apparaît avec les plateformes collaboratives. C'est que les salariés pourraient se comporter dans la sphère professionnelle comme dans la sphère privée c'est-à-dire qu'ils sont invités à créer des blogs et des wikis pour parler de leur compétence, pour mutualiser leurs pratiques, pour faire savoir l'avancée de leur projet, pour se faire connaître et ainsi mettre en réseau les compétences de l'entreprise. Nous assistons donc à une tension aux limites des sphères ou des pratiques privées. Situations de communication dans la sphère privée et dans la sphère publique se télescopent en brouillant les frontières qui existaient auparavant entre ces deux situations.

L'exemple de Linux et des logiciels libres est tout à fait pertinent pour rendre compte de ce phénomène de dislocation des sphères. Il suffit de mettre en parallèle le mode de production de Microsoft et celui des logiciels libres pour comprendre ce qui se joue. Un logiciel libre est « *un logiciel qui est fourni avec sa source et dont l'utilisation, la diffusion, la modification et la diffusion des versions modifiées sont autorisées*¹⁴² ». Toni Negri poursuit en expliquant que « *ce choix de diffuser un système d'exploitation avec sa source et sa documentation a permis la constitution d'une communauté de millions d'utilisateurs, de développeurs et de contributeurs, tous bénévoles et particulièrement actifs dans les forums et les listes de diffusion sur Internet, chacun participant, à sa mesure, à son évolution*¹⁴³ ». Là où Microsoft s'est construit sur la privatisation des logiciels et l'élaboration fermée, Linux propose la

¹⁴² NEGRI, Toni, *Genèse et subversion du capitalisme informationnel*.

¹⁴³ *Ibid.*

libéralisation des codes-sources et l'élaboration des logiciels dans une logique ouverte et distribuée. Nous ne sommes plus dans un cycle linéaire de production où quelques ingénieurs conçoivent un produit qu'ils proposent ensuite aux utilisateurs. Chez Microsoft, « *La production est ici sérielle : l'ingénieur élabore, le développeur développe et le consommateur consomme*¹⁴⁴ ». Avec les logiciels libres, il y a littéralement intégration de l'utilisateur dans le producteur. L'utilisateur est producteur et vice-versa. La production n'est donc plus linéaire mais en perpétuelle émergence et actualisation selon des problèmes contextualisés. « *En révolutionnant, au sens propre, la législation de la propriété intellectuelle, en transformant le consommateur en co-acteur du progrès technologique et de la diffusion de l'information, le logiciel libre inaugure une nouvelle forme de rapports de propriété*¹⁴⁵ » et donc une nouvelle forme sociale. Et Toni Negri de poursuivre : « *Dans ces conditions, les biens immatériels, produit du travail et propriété commune, ne peuvent plus être considérés comme des marchandises à part entière, qui peuvent être confisquées, accumulées et capitalisées au profit exclusif d'un petit nombre. Ce sont des «marchandises vivantes s'inscrivant, à l'échelle d'emblée planétaire, dans le régime de la propriété sociale et du bien commun de l'humanité*¹⁴⁶ ». Eric Barbry fait le même constat notant que « *Le web 2.0 revisite le droit de la propriété intellectuelle dans sa conception actuelle pour au moins deux raisons majeures : l'aspect « communautaire » des créations et le « libre ». Dans le web 2.0, des questions simples comme : qui est l'auteur ? Qui a des droits sur quoi ? Et même quelle est l'œuvre protégée ? Deviennent beaucoup plus complexes, comme en témoignent les premiers contentieux autour des wiki, des blogs et autres licences libres*¹⁴⁷ ». Nous sommes donc au cœur, ici, de ce qui viendrait altérer le capitalisme fordien. « *Ces formes originales de subversion de l'expression juridique de la propriété intellectuelle, nées de l'avènement d'un capitalisme informationnel, constituent d'abord un des vecteur de déstabilisation des règles et des valeurs du capitalisme fordien*¹⁴⁸ ».

Eric S. Raymond, dans son article *La Cathédrale et le bazar*, apporte une métaphore éclairante sur cette nouvelle forme organisationnelle. « *À l'opposé de la construction de*

¹⁴⁴ *Ibid.*

¹⁴⁵ *Ibid.*

¹⁴⁶ *Ibid.*

¹⁴⁷ BARBRY, Eric, *Web 2.0 et droit : rien ne change mais tout est différent...*

¹⁴⁸ NEGRI, Toni, *Genèse et subversion du capitalisme informationnel.*

cathédrales, silencieuse et pleine de vénération, la communauté Linux paraissait plutôt ressembler à un bazar, grouillant de rituels et d'approches différentes (très justement symbolisé par les sites d'archives de Linux, qui acceptaient des contributions de n'importe qui) à partir duquel un système stable et cohérent ne pourrait apparemment émerger que par une succession de miracles¹⁴⁹ ». Nous avons donc d'un côté le *style cathédrale* représenté par Microsoft et le *style bazar* représenté par Linux. Le plus étonnant, c'est qu'aujourd'hui, de nombreux experts projets en technologie de l'information et de la communication préconise le *style bazar* contre l'approche trop structurée comme les Gantt ou les Pert. Les réseaux distribués, l'autonomie et l'auto-organisation prennent le pas sur la gestion centralisée et linéaire de la production. Aujourd'hui, mener un projet signifie animer un réseau d'experts et d'acteurs qui doivent interagir en permanence pour résoudre des problèmes. La production des livrables (produits, services, rapports...) prend en compte l'échec du fordisme comme mode d'organisation centralisée, particulièrement longue et coûteuse, et promeut désormais la décentralisation et l'autonomie articulée aux dispositifs numériques que la loi de Linus traduit ainsi : « *Étant donné un ensemble de bêta-testeurs et de co-développeurs suffisamment grand, chaque problème sera rapidement isolé, et sa solution semblera évidente à quelqu'un 150* ». En somme, le *style bazar* prend le pas sur le *style cathédrale*. D'une organisation rationnelle, nous passons à des organisations qui privilégient la rationalité limitée. D'une organisation fondée sur un espace-temps linéaire, les logiques temporelles sont totalement bouleversées pour mettre en avant les temporalités hétérogènes. Il n'y a plus l'ingénieur qui pense le produit, le développeur qui développe et le consommateur qui consomme. Ces activités sont désormais imbriquées, parallèles et émergentes au même moment. « *Ainsi, les utilisateurs ou les clients, en testant ces services, en deviennent de véritables co-concepteurs ou co-développeurs. Si ces services ne sont pas totalement « finalisés », ils sont susceptibles, en contrepartie, d'être modifiés rapidement et surtout fréquemment¹⁵¹* ». Il n'y a plus de cycles de production au sens fordien du terme. Il n'y a plus que l'interconnexion d'un ensemble d'acteurs ou d'actants qui produisent/consomment/altèrent un produit dans le même mouvement. Qu'est-ce que former à la gestion de projets dans ce contexte ? Il ne s'agit plus d'expliquer comment fonctionne un Gantt ou un Pert. Il ne s'agit plus d'expliquer qu'un projet est une

¹⁴⁹ RAYMOND, Eric S., *La Cathédrale et le bazar*, http://www.linux-france.org/article/these/cathedrale-bazar/cathedrale-bazar_monoblock.html, page consultée le 1^{er} avril 2009.

¹⁵⁰ *Ibid.*

¹⁵¹ BALMISSE, Gilles, *La gestion de projet à l'heure du web 2.0*.

suite itérative de « *co-analyse, co-définition, co-réalisation et co-évaluation*¹⁵² ». Il faut prendre en compte que ces activités sont en fait perpétuellement co-émergentes. Ce n'est pas un processus rationnel et linéaire. Nous sommes en présence de processus à boucles réflexives et récursives constantes. Former les gens à la gestion de projet dans ces contextes processuels implique de les former à cette dimension.

On voit bien le rôle des plateformes collaboratives dans ce contexte. Comme technologie de coordination de l'action, elles permettent ces émergences et cette collaboration qui fait fi des modèles linéaires pour produire des informations, produits, services... dans une démarche procédurale qui ne précède pas le contexte d'action. Nous sommes donc dans une approche pragmatique forte. La réalité se construit au fur et à mesure de nos actions. Les traces de nos actions forment le processus de création qui ne les précèdent pas. Il n'y a donc plus de modèle. Il n'y a plus que des démarches singulières dont les plateformes collaboratives permettent l'émergence et gardent, dans le même mouvement, les traces des formes organisationnelles. C'est dans le même mouvement, dans le sens et dans l'action, que se donne la réalité. D'une approche transcendantale du modèle de la norme dans le système fordien, nous passons à une approche pragmatique dans des systèmes processuels perpétuellement émergents. Quelque chose nous arrive et quelque chose nous emporte disait Gilles Deleuze à propos du processus. C'est bien cela auquel nous sommes confrontés. Quelque chose nous arrive et quelque chose nous emporte sans que nous puissions expressément prévoir ce qui nous arrive et sans que nous puissions absolument anticiper sur ce qui adviendra. L'approche pragmatique est donc radicalement d'actualité. Hormis les contextes d'action, hormis l'action et le sens dans l'action, il n'y a plus de modèle possible. Nous sommes entrés dans un monde processuel où l'imprévisibilité radicale implique une gestion des flux perpétuellement émergents.

3.3. Des sociétés disciplinaires aux sociétés de contrôle

Le passage des organisations spatiales aux organisations temporelles peut également être

¹⁵² LEVAN, Serge K., *Ce que travail collaboratif veut dire*, http://travailcollaboratif.typepad.com/methode_main/2009/03/ce-que-travail-collaboratif-veut-dire.html, page consultée le 1^{er} avril 2009.

éclairé par le passage des sociétés disciplinaires aux sociétés de contrôle, comme l'a exposé Gilles Deleuze relisant Michel Foucault. « *Foucault a situé les sociétés disciplinaires aux XVIII^{ème} et XIX^{ème} siècle, elles atteignent à leur apogée au début du XX^{ème} siècle. Elles procèdent à l'organisation des grands milieux d'enfermement*¹⁵³ ». La vie a été rythmée par de grands ensembles d'enfermement : la famille, l'école, l'usine, l'hôpital, la prison, qui sont désormais entrés en crise, comme le modèle tayloriste-fordiste. Toutes ces institutions souffrent actuellement du passage brutal d'une anthropologie de l'espace à une anthropologie du temps, ou, en d'autres termes, d'une société disciplinaire à une société de contrôle. Dans les logiques processuelles et les sociétés de contrôle, « *on n'en finit jamais avec rien, l'entreprise, la formation, le service étant les états métastables et coexistants d'une même modulation, comme d'un déformateur universel*¹⁵⁴ ». Tout est en devenir. Le processus met en effet l'accent sur le devenir des événements, des situations, des compétences, du savoir... de l'ensemble de l'organisation sociale ou des formes sociales. Plus que la flexibilité, c'est la modulation qui semble le concept clef pour signifier ce qui se joue dans les sociétés de contrôle qui remplacent les sociétés disciplinaires. « *Modulation du temps (modulation des horaires de travail, des moments d'engagement dans le travail salarié), modulation de l'espace (extensibilité et variété des lieux d'exercice du travail, développement des outils de travail mobiles), modulation de l'activité (variabilité de l'intensité de l'engagement dans le travail salarié, interpénétration entre activités personnelles et activités pour l'entreprise), modulation de la rémunération (sous forme de parts variables liées aux performances de l'individu, d'intéressements aux résultats de l'entreprise).*¹⁵⁵ » « *Nous entrons dans des sociétés de contrôle, qui fonctionnent non plus par enfermement, mais par contrôle continu et communication instantanée*¹⁵⁶ ». Loin d'être enfermé dans une entreprise, nous sommes dans le monde, relié à chaque instant par nos techniques de communication dans un processus tel que nous sommes en situation de rendre des comptes. Les plateformes collaboratives disloquent en partie les anciennes formes de mise au travail pour lui substituer une mise sous contrôle temporelle où l'impératif majeur est la synchronisation au bon moment. L'univers du travail, dans ces conditions, se temporalise. Il devient élastique. Mais au lieu d'être enfermé et

¹⁵³ DELEUZE, Gilles, *Pourparlers*, p. 240

¹⁵⁴ *Ibid.*

¹⁵⁵ ZARIFIAN, Philippe, *Travail, modulation et puissance d'action*, http://latts.cnrs.fr/site/p_lattsperso.php?Id=692, page consultée le 10 décembre.

¹⁵⁶ DELEUZE, Gilles, *Le devenir révolutionnaire et les créations politiques*, <http://multitudes.samizdat.net/Le-devenir-revolutionnaire-et-les>, page consultée le 9 décembre 2009

surveillé, nous nous auto-surveillons dans la perspective de devoir rendre des comptes. « *La société du surf, de la circulation à l'air libre, mais en même temps de la force de rappel des résultats, des comptes à rendre. Le pouvoir s'y exerce désormais à distance*¹⁵⁷ ».

Nous pouvons alors parler de territoire, de déterritorialisation et de reterritorialisation au sens de Gilles Deleuze et de Félix Guattari. Reterritorialisation signifiant ici individuation psychique et collective dans une nouvelle forme technique, et déterritorialisation signifiant ce processus même d'individuation qui fait que tout est en devenir et remis en cause perpétuellement, dans une anthropologie de la vitesse. Les subjectivités se déterritorialisent pour se reterritorialiser dans de nouveaux espaces numériques. Cette dynamique devient perpétuelle et s'actualise de plus en plus rapidement à travers l'agencement des formes techniques, rendu possible notamment par les plateformes collaboratives et la plasticité numérique, mais aussi par le concept d'Internet de manière générale. L'institutionnalisation et la désinstitutionnalisation de Cornélius Castoriadis, la territorialisation et la déterritorialisation, évoquent cette ondulation incessante et cette modulation des subjectivités qui s'imbriquent et s'individuent dans des agencements collectifs, cognitifs et techniques sans qu'il soit vraiment possible de distinguer les uns des autres, ces mises en forme constituant ce qu'il serait possible de nommer l'« humanité » au moment où ces formes sociales émergent. Les objets techniques sont au cœur de ce processus de subjectivation. A ce titre, les plateformes collaboratives participent de ce mouvement d'individuation, de ce processus d'individuation psychique et collective qui transforme les individus. « *L'individu reflète le processus, qui l'englobe et le dépasse, le traverse et le tend, il n'en est pas l'origine, mais un moment comme phase d'un « couple individu-milieu » qui suppose lui-même une « réalité préindividuelle » dont l'individuation « n'épuise pas d'un seul coup les potentiels ». Bref, cette relation complexe est une tension. L'individuation est le jeu d'une différence de forces*¹⁵⁸ ». Dans cette perspective, « *l'individu est un être métastable*¹⁵⁹ », toujours en devenir et toujours s'individuant dans ce processus en tension dans lequel les informations organisationnelles sont celles qui vont lui permettre de s'actualiser dans des mises en forme concrètes. Mais il faut

¹⁵⁷ ZARIFIAN, Philippe, La société sécuritaire de contrôle, <http://multitudes.samizdat.net/La-societe-securitaire-de-controle>, page consultée le 9 décembre 2009.

¹⁵⁸ STIEGLER, Bernard, *Temps et individuation technique, psychique, et collective dans l'oeuvre de Simondon*, <http://multitudes.samizdat.net/Temps-et-individuation-technique>, page consultée le 9 décembre 2009,

¹⁵⁹ *Ibid.*

noter qu'il n'y a pas que les individus qui sont pris dans ce processus. Le déjà-là pré-individuel est constitué de l'ensemble des institutions dont les objets techniques et les traces que les hommes trouvent lorsqu'ils émergent au monde et qui sont eux-mêmes pris dans ce processus d'individuation. Ces institutions sont alors de la mémoire qui transmettent des informations organisationnelles à travers lesquelles il y a individuation. La question du temps, qui a toujours été là, bien sûr, est donc la question des mémoires et de la permanence des formes dans le temps qui s'altèrent, s'individuent, se différencient. Cette individuation, à travers les anciens objets techniques, se faisait lentement. Avec les plateformes collaboratives, et les technologies de l'intelligence en général, elle se fait beaucoup plus rapidement. Les objets techniques s'individuent eux-mêmes très rapidement, c'est-à-dire se transforment à un rythme effréné, ce qui nous fait basculer dans une anthropologie de la vitesse.

C'est précisément ce mouvement temporel qui fait que le monde devient ouvert et non plus fermé. Il a toujours été ouvert, puisqu'il a toujours changé, mais l'idée du passage d'une anthropologie de l'espace à une anthropologie du temps suggère que c'est l'ouverture qui informe le monde, et non plus la fermeture. Il ne s'agirait plus de penser les formes organisationnelles dans leur clôture et leur fermeture (le dedans et le dehors, la surveillance, la dimension spatiale, leurs stabilités, leurs performances et les bonnes pratiques reproductibles) mais dans leur ouverture (les modulations, le contrôle, la dimension temporelle, leurs perpétuelles émergences, leurs limites au sens de la réfutation d'un modèle toujours dépassé).

En d'autres termes, il s'agirait de faire la distinction entre les ensembles et le tout. *« Ce qui est important, c'est la distinction des ensembles et du tout. Si on les confond, le tout perd tout son sens, et l'on tombe dans le paradoxe célèbre de l'ensemble de tous les ensembles. Un ensemble peut réunir des éléments très divers : il n'en est pas moins fermé, relativement fermé ou artificiellement clos. Je dis « artificiellement » parce qu'il y a toujours un fil, si mince soit-il, qui unit l'ensemble à un ensemble plus vaste, à l'infini. Mais le tout est d'une autre nature, il est de l'ordre du temps : il traverse tous les ensembles, et c'est lui précisément qui les empêche de réaliser jusqu'au bout leur propre tendance, c'est-à-dire de se fermer*

*complètement*¹⁶⁰ ».

En d'autres termes, tout milieu d'enfermement, toute tentative de clôture est vouée à la dislocation et à l'ouverture. Chaque institution qui serait posée et qui instaurerait une clôture très ferme entre l'intérieur et l'extérieur serait vouée à s'ouvrir, à terme. Chaque forme organisationnelle qui serait pensée uniquement en termes de système fermé où les concepteurs auraient verrouillés les manières de faire parce qu'ils auront pensé, dans un délire total, saisir LA bonne forme organisationnelle, est appelée à s'ouvrir. Et s'il est vrai que nous basculons dans une anthropologie du temps, cela signifie qu'il est de plus en plus difficile de fermer les formes organisationnelles. Au lieu de cela, sans doute faut-il plutôt les penser dans leur ouverture, dans une dynamique temporelle de l'émergence. « *Bergson ne cessera pas de dire : le Temps, c'est l'Ouvert, c'est ce qui change et ne cesse de changer de nature à chaque instant*¹⁶¹ ».

En distinguant très nettement les ensembles du tout, il s'agit donc aussi de distinguer l'espace du temps, comme l'a fait Bergson. Il s'agit de ne plus penser le temps dans sa dimension spatiale, comme une ligne droite ou comme la trotteuse de l'horloge qui tourne, mais dans une dimension qui lui serait propre. Le temps dure, il n'est pas de l'espace. Il ne faut donc plus penser le processus dans sa dimension spatiale, comme a pu le faire Taylor, mais dans sa dimension proprement temporelle. Découper le temps, ce serait finalement le perdre au sens justement où l'on fermerait sa dimension émergente. Découper le temps, c'est tenter de le fermer, de le maîtriser, alors que le temps est changement. Ce qui implique de bien prendre en compte l'importance de la mémoire. C'est elle qui permet la stabilité des formes dans le temps. C'est elle qui accompagne le temps dans son œuvre. Temps et mémoire sont les deux moteurs de l'histoire sociale dans sa continuité et son émergence, dans sa continuité et son hétérogénéité.

¹⁶⁰ DELEUZE, Gilles, *Pourparlers*, p. 79-80

¹⁶¹ *Ibid.*

Quatrième partie

LES PLATEFORMES COLLABORATIVES PRISES DANS LE PROCESSUS MODERNE DE RATIONALISATION

Introduction à la quatrième partie

La question de la modernité est au cœur de nombreux phénomènes qui nous intéressent ici. Si la question moderne est une tentative pour penser l'évolution des sociétés, alors elle permet d'appréhender l'un des aspects de l'évolution des formes sociales et des productions de subjectivité qui lui sont immanentes. Là aussi, la dimension processuelle est majeure. Selon de nombreux auteurs, dont Max Weber ou Hegel, la modernité se caractérise par des processus convergents d'individualisation, de rationalisation générale du monde par la domination d'une raison instrumentale et scientifique, de désacralisation du monde, de massification des comportements et d'universalisation. Ainsi, Hegel pense l'évolution des sociétés en expliquant qu'elles seraient passées par une série de stades dont la caractéristique centrale serait une rationalisation de plus en plus poussée. Pour Hegel, la rupture consiste à passer d'une société traditionnelle où les individus ne sont pas en distance, vers des sociétés dites modernes dans lesquelles il y a une mise à distance du monde social et politique. Il y a ici un processus qui structurerait l'évolution des sociétés. Tous ces processus traversent et travaillent les formes organisationnelles émergentes, dont celles évidemment qui utilisent des plateformes collaboratives. Mais en quoi les logiques processuelles et les plateformes collaboratives relèvent-elles de la modernité ?

4.1. La rationalisation des formes organisationnelles

4.1.1. De la rationalisation du mouvement...

Si l'on veut bien considérer le passage entre les sociétés traditionnelles et les sociétés modernes comme un processus de rationalisation et de mise à distance, nous pourrions alors avancer que les plateformes collaboratives et les descriptions processuelles poursuivent le même objectif. Par les formes techniques et les formes conceptuelles, les acteurs mettent à distance leurs savoir-faire et leurs buts afin de les organiser de manière à atteindre une efficacité globale. L'histoire des formes organisationnelles est structurée par cette rationalisation, propre au monde moderne, qui tente de rendre l'organisation plus efficace. Si les historiens voient le projet moderne émerger avec l'apparition de la Grèce et de la

philosophie, si Jean de Munck le voit apparaître à la Renaissance, pour notre sujet, nous le ferons débiter dans la période d'émergence du capitalisme industriel, c'est-à-dire à la fin du XVIII^{ème} siècle.

En fait, les premières formes d'organisations rationnelles légales, « *fondée(s) sur l'application de règles officielles désignant une hiérarchie légitime*¹⁶² », naissent avec Frédéric le Grand de Prusse qui invente l'interchangeabilité des hommes. « *Frédéric, qui régna de 1740 à 1786, hérita d'une armée composée en grande partie de criminels, de gueux, de mercenaires et de conscrits de mauvaise volonté – une foule de rebelles. (...) Frédéric était particulièrement fasciné par les automates, ces hommes mécaniques, et, dans son effort pour faire de l'armée un instrument sûr et efficace, il introduit un certain nombre de réformes qui, de fait, réduisaient ses soldats au rang d'automates. On peut citer entre autres les grades, les uniformes, l'extension et la normalisation des règlements, la spécialisation plus poussée des tâches, l'emploi de matériel normalisé, la création d'une langue de commandement et une formation systématique dont faisait partie l'exercice militaire*¹⁶³ ». Finalement, Frédéric le Grand considérait que la structure organisationnelle était supérieure aux compétences individuelles. Il y a donc ici un projet de rationalisation fondée sur l'efficacité technique.

L'organisation de la production n'échappe pas à cette rationalisation avec l'invention du capitalisme industriel. Max Weber la note dans le passage de l'autorité traditionnelle à l'autorité charismatique puis à l'autorité rationnelle-légale. « *Le fonctionnement de ce type d'organisation selon l'idéal type proposé par l'auteur repose sur quatre éléments :*

- *l'existence de règles impersonnelles, qui garantissent une certaine indépendance par rapport aux influences personnelles ;*
- *une définition précise des tâches et des compétences de chacun ;*
- *un accès aux fonctions lui aussi soumis à des règles et lié à une compétence ;*
- *une formalisation suffisante, les règles devant être écrites et connues de tous.*

¹⁶² LIVIAN, Yves-Frédéric, *op. cit.*, p. 10

¹⁶³ MORGAN, Gareth, *Images de l'organisation*, p. 15

Max Weber voit par conséquent émerger la grande organisation moderne : univers fondé sur la raison, obéissant à des règles¹⁶⁴ ». Cette organisation rationnelle-légale décrite par Max Weber émerge sous la forme de l'entreprise intégrée à la fin du XIX^{ème} siècle : « l'Occident connaît aussi, à l'époque moderne, une forme toute différente de capitalisme, qui ne s'était jamais développée auparavant dans le monde : l'organisation capitaliste rationnelle du travail (formellement) libre¹⁶⁵ ».

C'est donc au milieu du XX^{ème} siècle que l'entreprise rationnelle-légale se développe et domine les modes d'organisation. La rationalisation de la production y est alors totale. Elle est pensée en amont dans une conception dualiste et cartésienne du monde où l'exécutant réalise ce que le concepteur a écrit. Taylor amènera cette idée à son incandescence avec l'invention d'un temps d'équivalence entre le temps industriel et le mouvement ouvrier. L'ensemble du processus de production n'est alors qu'une suite ordonnée de mouvements, en incapacité d'intégrer le moindre événement, et dans le déni total d'une capacité réflexive des acteurs en situation. Toute suggestion apportée par les opérateurs est considérée comme du bruit. La critique de ce mode d'organisation a largement été développée, aussi bien dans la perspective d'une émancipation que dans la perspective d'une amélioration du système. La première ayant historiquement précédé la seconde. La rationalisation de la seconde Guerre mondiale, dans la production des objets de guerre et dans l'extermination des juifs d'Europe, est la pointe ultime de la démonstration pragmatique de ce qu'une pensée rationnelle n'est pas ce qui pourra sauver l'humanité.

Dans le champ des formes organisationnelles, la critique de la rationalisation viendra du Japon et de son modèle Toyota dont le cœur de l'innovation réside dans la délégation de la responsabilité au plus près des situations de travail. Cette innovation organisationnelle est alors le pendant de la critique de la rationalisation comme moyen de piloter des processus. L'autonomie est alors mise en place massivement dans les entreprises. D'où le constat d'une crise de la critique. Effectivement, la critique est récupérée par le système pour l'améliorer. Avec le mode projet, la critique devient même l'élément central de l'évolution des formes

¹⁶⁴ LIVIAN, Yves-Frédéric, *op. cit.*

¹⁶⁵ WEBER, Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, p. 57

organisationnelles. Pour inventer du nouveau, pour actualiser les normes, le travail en mode projet s'est développé massivement. C'est-à-dire que la critique de ce qui est institué tend à devenir la norme.

4.1.2. ...à la rationalisation de la coopération

Pour autant, nous sommes toujours en partie dans un effort de rationalisation de ce que pourrait être la bonne organisation construite en fonction de son but, en fonction de son ou de ses projets. De ce point de vue, les descriptions processuelles des entreprises poursuivent cette rationalisation en modélisant à nouveau frais les actions en fonction d'une finalité construite. La prise de conscience de l'importance des facteurs organisationnels et des logiques processuelles dans la gestion des entreprises a entraîné une rationalisation de ses processus qui prend la forme de descriptions mettant à plat les logiques d'action en fonction de leurs buts. Ces descriptions processuelles analysent l'organisation sous l'angle des flux d'informations qui traversent et qui structurent l'ensemble de l'entreprise. Cette analyse rationalise la majeure partie des activités qui ne l'étaient pas. L'ensemble des façons de faire sont décrites, documentées, normalisées, codifiées, en un mot rationalisées. A chaque activité correspond un livrable jouant le rôle d'un signal qui déclenche l'activité suivante, de manière assez proche de ce que Taylor a réalisé en proposant un langage rationnel de description du mouvement avec une équivalence en temps élémentaire. « *La cheville ouvrière de la rationalisation de Taylor est la décomposition de l'activité en tâches élémentaires dont les temps d'exécution sont connus et réglementés*¹⁶⁶ ». Chez Taylor, le mouvement est l'élément fondamental de travail. Plusieurs mouvements constituent une opération, plusieurs opérations constituent une tâche, plusieurs tâches articulées entre elles constituent un processus. Ce dernier permet de fabriquer et donc, la décomposition du processus en tâche, puis en opération, puis en mouvement, permet de rationaliser la production car il est désormais possible d'analyser les éléments fondamentaux sur lesquels nous pouvons agir pour obtenir une efficacité globale. En posant cette méthode, Taylor propose un code, une norme, il propose d'utiliser le temps industriel comme temps d'équivalence.

¹⁶⁶ CRAIPEAU, Sylvie, op. cit., p. 43

Il en est de même dans les logiques processuelles connectées aux TIC qui découpent l'activité en autant de tâches susceptibles d'être menées afin de rationaliser la production et, effectivement, d'obtenir une efficacité globale. Comme le note Sylvie Craipeau, « *l'usage des TIC dans les entreprises, essentiellement dans les services, s'intègre dans le processus de rationalisation du travail et de l'organisation à l'œuvre depuis les débuts de l'industrialisation. Mais autant les premières phases de l'information contribuaient, comme d'autres techniques auparavant, à rationaliser les tâches elles-mêmes, autant il s'agit maintenant d'une rationalisation des interactions, des échanges entre salariés, c'est-à-dire en particulier d'une rationalisation du management, des connaissances, de la coopération*¹⁶⁷ ». Le processus de rationalisation poursuit son œuvre. Mais là où l'individu était isolé dans les logiques tayloriennes, il y a, dans les logiques processuelles post-tayloriennes, une mise en visibilité de l'activité collective qui transcende ainsi l'activité individuelle. Avec les processus mis en œuvre dans un dispositif cognitif partagé, nous ne sommes plus dans une parcellisation des tâches qui ne permet pas à l'acteur d'appréhender le sens de son action. Nous sommes plutôt dans une séquentialisation des activités qui sont toutes contextualisées dans le projet global de l'entreprise. Les processus sont un jeu de systèmes et de sous-systèmes interconnectés entre eux qui sont tous tendus vers le projet de l'entreprise. Une fois identifiés, ces processus sont ensuite mis en œuvre via des systèmes d'information ou plus spécifiquement des plateformes collaboratives. « *Ainsi, l'introduction d'un système d'information et de communication de type groupware permet de dépasser les limites du système taylorien. En tant que le centrage sur la tâche est renforcé par l'usage du dispositif technique, le système taylorien est renforcé, mais il est dépassé dans le même temps, car l'usage des TIC permet de relier la tâche à une activité plus large, grâce à la visibilité que le système technique donne de l'organisation et en particulier des différentes interactions activées pour la réalisation du travail*¹⁶⁸ ».

La modélisation des processus serait ainsi la carte qui représenterait le territoire. Le processus comme modèle idéal de l'entreprise où tout serait décloisonné, transversal et transparent. Dans l'approche taylorienne, les principes d'organisation scientifique pointent ce modèle idéal

¹⁶⁷ *Ibid.* p. 166

¹⁶⁸ *Ibid.*, p. 170

d'entreprise qui pourrait être atteint par la raison instrumentale ou, en d'autres termes, par la science positive, conçue comme rationalisation et mise en forme de la production, des machines, des matières premières articulées autour de normes, de standards, de règlements, de conventions, de contrats, de qualifications, de marques...

Comme le souligne également Carlo Vercellone, les NTIC « *peuvent se révéler aussi comme un puissant instrument au service de la poursuite d'une voie néo-tayloriste de rationalisation de la production étendant, y compris à certaines sphères du travail intellectuel, une logique d'obtention des gains de productivité fondée sur la décomposition des tâches et la recherche d'économie de temps*¹⁶⁹ ». Les logiques processuelles aussi sont des logiques qui cherchent à gagner des gains de productivité par la rationalisation et la décomposition des tâches. Mais là où la rationalisation et l'automatisation des tâches étaient l'œuvre du projet taylorien, la rationalisation s'opère désormais au niveau des temporalités et des synchronisations. Ce sont les interactions qui sont désormais rationalisées. D'où l'usage des descriptions de processus pour penser ces formes d'interaction.

Mais ces rationalisations sémiotiques restent largement ignorées des acteurs. Les rationalisations ne font pas sens pour la plupart des acteurs, hormis pour celles et ceux qui sont chargés de contrôler la performance du système. Nous pouvons nous demander ce qu'il y a de réellement nouveau dans le développement des plateformes collaboratives par rapport à ce que nous pouvons observer dans les organisations tayloriennes où les acteurs contournaient déjà le système en développant des modalités de travail sur les machines qui n'étaient pas spécifiés par les modes d'emploi ?

4.1.3. Les modèles qui tentent de rationaliser les formes de la collaboration

L'enjeu lié à la collaboration et à sa maîtrise a entraîné l'élaboration d'un certain nombre de modèles qui tentent de saisir les processus collaboratifs pour mieux les maîtriser. C'est

¹⁶⁹ VERCELLONE, Carlo, *Sens et enjeux de la transition vers le capitalisme cognitif : une mise en perspective historique*, <http://multitudes.samizdat.net/Sens-et-enjeux-de-la-transition>, page consultée le 15 janvier 2009.

notamment le travail de Serge K. Levan qui propose différentes matrices et différentes définitions qui peuvent aider à comprendre les dynamiques et surtout qui peuvent justifier une activité de consultance. Ces modèles de la collaboration ont été utilisés pour mettre en forme la collaboration à Sarthe Habitat. Il sera notamment intéressant de voir ce qu'il reste, quelques années plus tard, de cette tentative rationnelle de capter et de formaliser dans une visée opérationnelle les formes de la collaboration.

Selon lui, on peut considérer la collaboration comme l'intrication de processus complexes :

- *« Le premier processus de base, celui sans lequel les deux autres ne peuvent s'effectuer, est la communication. Ce processus permet les interactions entre individus (acteurs/sujets) dans un groupe ».*
- *« Le deuxième processus, rendu possible par la communication, est la coopération. Ce processus permet le partage et la mutualisation de ressources utiles pour la co-action ».*
- *« Le troisième processus, optimisé et rendu possible par la communication et la coopération, est la coordination. Ce processus permet la synchronisation d'acteurs et d'actions en interdépendance dans le cadre d'un processus de travail ».*

Selon Serge K. Levan, la collaboration repose sur ces « 3C » : communication, coopération et coordination. Ces trois processus sont ensuite associés à un modèle de type roue de Deming pour rendre compte du processus collaboratif dans un ordre chronologique. Ce modèle comprend quatre phases : une phase de co-analyse, de co-définition, de co-réalisation et de co-évaluation. Chacune de ces phases doit ensuite être managée sur des plateaux virtuels afin d'en assurer le pilotage et la capitalisation. Pour cela, et pour bien identifier dans quelle phase et dans quels processus les acteurs se trouvent, il faut modéliser les processus de l'entreprise et les situations de travail et de communication. Chaque situation est ensuite qualifiée selon deux matrices distinctes : la matrice travail et la matrice communication.

La matrice travail répartit les activités selon deux axes : un axe de travail qui se réaliserait en répartition ou en synergie; et un axe selon que le travail est en interdépendance faible ou forte.

A cette première matrice est associée une seconde appelée de communication qui définit des formes d'interaction selon deux axes : un premier axe répartit les activités selon une interaction de cohérence ou de cohésion; et un second axe répartit les activités selon une interaction faible ou forte.

En fonction de l'emplacement de telle ou telle situation de travail, une autre matrice est censé aider les acteurs dans leurs choix d'outils collaboratifs, le processus permettant d'avoir une vision partagée des séquences à produire.

Prenons le cas d'un groupe de travail chargé de produire un référentiel. La rédaction de ce référentiel requiert plusieurs compétences réparties parmi les membres du groupe. D'abord, il faudra se réunir pour produire ensemble un premier plan de travail. Au cours de cette discussion, les différents protagonistes se répartiront également le travail en fonction des contenus à produire et du calendrier de livraison. Cette première situation de travail et de communication sera positionné comme un travail en synergie et en interdépendance forte dans la première matrice et comme une situation de communication de cohésion et d'interactions fortes. Pour se mettre d'accord sur les contenus, les délais de livraison, et le plan général du référentiel, il faudra en effet de nombreux échanges et des ajustements au cours de la discussion. Ce positionnement définit un type d'outil collaboratif qui sera, dans le cas présent, la discussion. C'est l'outil « discussion » qui permettrait le mieux de réaliser cette situation de travail et de communication. Le travail une fois réparti, chaque rédacteur sera dans une situation de travail en répartition / interdépendances faibles et en interaction de cohérence / faibles.

Toutes les situations de travail et de communication sont ainsi amenées à être conceptualisées à l'aune de ces matrices à travers une démarche en quatre étapes :

Etape 1 : Modélisation du processus métiers

Etape 2 : Modélisation des situations de travail

Etape 3 : Modélisation des situations de communication

Etape 4 : Sélection des outils de travail collaboratif

Mais au bout de sept ans, que reste-t-il de cette démarche rationnelle ? L'ensemble des situations ont en effet été décrites selon cette démarche mais le problème, c'est que les acteurs n'utilisent pas du tout cette rationalité procédurale pour travailler. Ils utilisent les objets de manière spontanée selon l'intérêt qu'ils peuvent percevoir et selon leur niveau de compétences collaboratives et techniques. S'il est possible de lire les interactions selon cette grille de lecture, elle n'aide absolument pas les acteurs au quotidien dans leurs usages. C'est une autre rationalité qu'ils utilisent : une rationalité infra-rationnelle où par imitation et imprégnation, ils vont développer des pratiques collaboratives sur plateforme par essai et erreur, dans une démarche empirique et pragmatique banale. Nous constatons alors un ensemble de traces et d'écritures capitalisées et en cours de trajectoire. Nous constatons un ensemble de formes sémiotiques, techniques et organisationnelles qui s'actualisent sur certaines zones de travail, puis s'évanouissent avant de reprendre sur d'autres zones. Nous constatons le travail en train de se faire, avec tous ses aléas, ses erreurs, ses difficultés, ses événements, ses accélérations, ses zones d'ombre... A ce titre, les plateformes collaboratives sont une véritable mise en visibilité d'un travail en cours de construction. D'où son articulation nécessaire avec des logiciels relevant plus spécifiquement d'une rationalité procédurale et substantive.

Cette rationalisation permet de pointer l'évolution de la rationalisation du poste de travail à celle des situations de travail.

4.1.4. De la rationalisation du poste à la rationalisation de la situation de travail : l'investissement des subjectivités collectives dans le processus de travail

« L'approche dite du poste de travail, de l'emploi ou de la fonction, a été conçue à la fin du XVIII^{ème} siècle, avec le début de l'industrialisation, et le taylorisme lui a donné une grande

*impulsion*¹⁷⁰ ». Il s'agit-là d'une expropriation du savoir-faire ouvrier dans la machine. A l'opposé de ce qui était pratiqué dans les corporations de métiers, il y a ici une séparation du travail et du travailleur. Adam Smith la conceptualise dans sa proposition de division du travail. En faisant cela, il crée une distinction entre le travail et le travailleur qui n'existait pas. Avant, si vous étiez tailleur de pierres, vous l'étiez du matin au soir. Vous rentriez chez vous, vous étiez tailleur de pierres. Il n'y avait pas un moment de la vie où vous ne représentiez pas votre travail puisque votre travail c'était vous et que vous étiez le travail. L'industrialisation et le taylorisme ont créé une clôture entre le travail et le travailleur. Il ne devait plus exister de relation entre le travail et le travailleur. L'ouvrier devenait un élément mécanique de l'organisation. Nous avons posté un homme derrière chaque ouvrier avec un chronomètre et nous avons calculé, dans un temps mécanique et monochrome, les mouvements les plus rapides et les plus performants que l'ouvrier devait réaliser pour opérer au mieux sa tâche. « *Ce qui a été cassé au début de l'industrialisation c'est le fait que le travail était directement l'expression d'un savoir-faire : par exemple, le savoir-faire du paysan cultivant son champ, en fonction des connaissances et traditions dont il héritait dans son milieu social. Il n'y avait alors aucune nécessité de parler de travail. Le mot travail n'avait pas vraiment de sens. On parlait de l'activité du paysan ou de l'artisan, de la qualité de son activité, de son œuvre, de son produit, etc...*¹⁷¹ ».

Les logiques processuelles vont à rebours de cette approche. Elles réinscrivent le travailleur dans la situation de travail et de communication qui ne peut plus être qualifiée sans l'acteur qui en a la charge. C'est-à-dire que c'est l'acteur qui devient prédominant. Si, dans les logiques processuelles, les situations sont perpétuellement émergentes et évolutives, c'est la compétence des acteurs qui permettra à l'action de se dérouler, qui permettra au flux de poursuivre sa route. Car c'est dans une situation que nous sommes compétents. Alors que dans le taylorisme, l'ouvrier est au service de la machine qu'il s'agit de faire fonctionner sans se poser de questions, dans un poste de travail situé spatialement, désormais, nous demandons aux collaborateurs de mobiliser leurs compétences dans des situations de travail complexes et imprévisibles. C'est pourquoi, dans les logiques processuelles, les notions de prises

¹⁷⁰ ZARIFIAN, Philippe, *La logique compétence, un enjeu de société. Débat organisé par le CIBC de Nîmes*, <http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/page14.htm>, page consultée le 10 août 2011.

¹⁷¹ *Ibid.*

d'initiatives et de responsabilités sont primordiales. Car un acteur compétent est une personne qui a pris la bonne décision, laquelle n'était pas prévue dans le programme. Un acteur compétent est celui qui prend une initiative et qui assume la responsabilité de son initiative. C'est un renversement total de la problématique. Dans les logiques tayloriennes, nous n'étions pas responsables de ce que nous faisons au-delà de la simple tâche qui nous était assignée. Nous prenions notre travail, il était pénible, mais lorsque nous finissions notre journée, nous ne pensions plus à rien. Les logiques processuelles sont beaucoup plus engageantes. Elles demandent notre investissement dans des situations imprévisibles. C'est aussi pourquoi les logiques processuelles mettent l'accent sur la notion d'autonomie. Pour être compétent, il faut être autonome. Et c'est aussi la raison pour laquelle les logiques processuelles sont caractéristiques de la modernité. Elles participent du processus d'autonomie selon lequel chacun peut se donner à soi-même sa propre loi. Cette dernière n'est plus issue de la tribu, d'une source transcendante, de la tradition... elle est instituée par le collectif. Les individus et le collectif se situent dans des logiques éminemment processuelles dans la mesure où ils sont en mesure de remettre en cause les manières de faire héritées, de les altérer. La mise à distance de ces manières de faire permettent ainsi de s'engager dans un nouvel investissement de forme avec de nouveaux outils.

La compétence, c'est donc trois choses :

- une attitude de prise d'initiative et de responsabilité;
- des connaissances que l'on mobilise dans le travail;
- les compétences se développent dans des situations de travail qui sont donc la plupart du temps collectives. Nous ne sommes pas compétents tout seuls. Nous avons besoin du collectif ou d'un réseau de travail pour atteindre nos buts, pour mener à bien nos projets.

Les logiques processuelles sont des logiques dans lesquelles les notions d'événement, de situation et de compétence jouent un rôle central. En effet, dans ces logiques, la norme, c'est la continuité du flux. Il faut s'assurer que le flux ne s'arrête pas. Tel est l'enjeu du travail ouvrier dans les logiques processuelles. « *Naville montre, de manière convaincante, que le*

*travail ouvrier sort du flux matériel de production, et prend pour objet privilégié à la fois la lecture et l'interprétation de signes qui informent sur le déroulement du processus automatisé de production et l'intervention pertinente sur les aléas*¹⁷² ». Dans ce contexte, l'événement est ce qui vient faire rupture dans la continuité du flux. Les opérateurs sont alors là pour intervenir sur les événements qui viennent révéler les limites de l'organisation et par là-même ses formes. Ce qui est donc demandé, dans ce contexte, est d'être compétent en situation. C'est la notion de situation qui est fondamentale. Là où les organisations tayloriennes ne demandaient pas aux ouvriers d'anticiper sur les pannes éventuelles, les organisations processuelles se concentrent sur cette compétence. De là l'évolution de la notion de poste de travail à celle de situation. Dans le contexte taylorien, c'est le poste de travail qui est qualifié. Le bureau des méthodes définit de manière rationnelle les tâches à opérer sur tel ou tel poste de travail. Mais dans les organisations processuelles, puisque les situations sont mouvantes et changeantes, puisque les situations sont événementielles, il ne sert plus à rien de qualifier les postes de travail. Ce qu'il faut qualifier, c'est directement l'individu en prenant en compte ses compétences, c'est-à-dire les savoirs qu'il est capable de mobiliser en situation. C'est un renversement de la problématique et c'est un retour du travail dans l'individu. D'un point de vue historique, nous revenons aux sociétés pré-industrielles dans le rapport au travail. « *Si ce modèle de l'unité théâtrale éclate aujourd'hui, il y apparaît comme un retour en arrière vers l'ère pré-industrielle*¹⁷³ ». Ce à quoi nous assistons aujourd'hui dans les formes organisationnelles émergentes est le retour du travail dans l'individu. « *L'enjeu central de la mutation pourrait s'exprimer dans une phrase assez simple : c'est le retour du travail dans le travailleur*¹⁷⁴ ». On qualifie les compétences et non plus le poste de travail. On qualifie l'individu et non le travail. La possibilité critique et l'autonomie sont alors considérées comme des compétences clés.

L'autonomie et la subjectivité sont donc au cœur des nouvelles formes organisationnelles. Comme le souligne Gian-Carlo Pizzi, « *la division taylorienne entre élaboration et exécution,*

¹⁷² ZARIFIAN, Philippe, *Sur l'approche des organisations*, <http://pagesperso-orange.fr/philippe.zarifian/page91.htm>, page consultée le 4 mars 2009.

¹⁷³ ZARIFIAN, Philippe, *Monadés et actions réciproques : une autre vision du travail*, <http://pagesperso-orange.fr/philippe.zarifian/page135.htm>, page consultée le 20 mars 2009.

¹⁷⁴ ZARIFIAN, Philippe, *La logique compétence, un enjeu de société. Débat organisé par le CIBC de Nîmes*, <http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/page14.htm>, page consultée le 10 août 2011.

parcellisation extrême des rôles dans la chaîne de montage font place à l'inclusion ouvrière dans le processus d'ensemble de production. L'ouvrier est censé s'intéresser à la totalité du processus de production, à ses finalités (quantité et qualité), et il est en même temps libéré de la rigidité de la division des rôles. Si pour le taylorisme il s'agissait d'exclure la personnalité et la subjectivité ouvrière du processus de production, ici il s'agit par contre de « mettre l'esprit au travail¹⁷⁵ ». Cette inclusion de la subjectivité dans le travail est fondamentale et caractérise l'émergence d'une nouvelle forme sociale. « Nous considérons ici la forme d'organisation toyotiste du travail comme fortement innovatrice et fondamentalement hégémonique. A condition évidemment de saisir dans le toyotisme le noyau essentiel, qui correspond à une nouvelle forme de coopération sociale. Cette nouvelle forme de coopération est caractérisée par l'inclusion de la subjectivité ouvrière dans la production¹⁷⁶ ».

Nous posons donc que les formes d'organisation toyotiste sont une nouvelle forme sociale qui ont altérées une partie de l'ancienne organisation taylorienne et qui ont posé de nouvelles institutions.

Les plateformes collaboratives, comme dispositif de coordination de l'action permettant aux acteurs d'organiser par eux-mêmes les agencements d'outils les plus pertinents pour atteindre l'objectif de travail, consolident cette autonomie et cette inclusion de la subjectivité au travail. De là l'augmentation de la souffrance au travail car ce qui se joue est l'estime de soi. L'acteur est-il, oui ou non, à la hauteur de ce qui lui est demandé ? Lui seul est en position de mettre en œuvre les solutions adaptées aux problèmes qu'il rencontre. Il est incité à mettre en œuvre, dans un cadre défini de plus en plus large, les agencements organisationnels pertinents qui ne précèdent pas l'action.

Les plateformes collaboratives participent donc au processus d'autonomie en ce sens où chaque collaborateur a la possibilité et le devoir de se poser la question : A quoi dois-je penser pour réaliser telle action ? Que dois-je faire ? Les moyens pour atteindre la finalité de son action ne sont pas posés. C'est cette autonomie que permettent et qu'invitent à faire les plateformes collaboratives. Chacun a la capacité de produire son propre processus de travail.

¹⁷⁵ PIZZI, Gian-Carlo, *L'ouvrier toyotiste et le general intellect*, <http://multitudes.samizdat.net/L-ouvrier-toyotiste-et-le-general>, page consultée le 26 janvier 2009.

¹⁷⁶ *Ibid.*

Cette démarche autonome est particulièrement vraie dans le cadre des processus projets puisque ces derniers sont à construire. Le processus d'autonomie est-il aussi en œuvre dans le cadre des processus institutionnels ? La réponse est en partie affirmative puisque les acteurs mettent à distance leurs pratiques de travail, ce qui permet donc de les critiquer, élément essentiel de l'autonomie. En mettant à distance ses propres pratiques, cela permet de les reconfigurer sous une nouvelle forme via des plateformes collaboratives. Il y a comme un passage de l'hétéronomie à l'autonomie. Les collaborateurs ne sont plus agis par des logiques institutionnelles qui s'imposeraient par la tradition, mais chacun peut mesurer le degré de rationalité des actions en mesurant la pertinence des moyens mis en place par rapport aux fins construites des processus.

Ce qu'il y a donc de fondamentalement nouveau, dans les logiques processuelles, c'est l'émergence de formes de coordination qui incluent la subjectivité dans le travail, c'est-à-dire la manière dont les individus se pensent et se ressentent en contexte.

Nous trouvons donc dans ces formes d'organisation du travail ce que Cornélius Castoriadis donne à connaître du processus d'autonomie. Tout l'effort pour passer d'une organisation hiérarchique à une organisation processuelle poursuit le même mouvement que celui qui fait passer de l'hétéronomie à l'autonomie. Dans le premier cas, ce sont quelques personnes qui décident des lois qui doivent régir l'ensemble de l'organisation. Pour les équipes de travail, les normes sont imposées du dehors. Le passage vers des organisations processuelles, qui remet la responsabilité à celui qui mène l'action, est de l'ordre de l'autonomie qui signifie étymologiquement le fait de se donner à soi (auto) sa propre loi (nomos). Toute proportion gardée, ce mouvement a eu lieu deux fois, selon Castoriadis : « *la première fois aux VII^e et VI^e siècle avant J.-C., lors de la création conjointe de la philosophie et de la démocratie en Grèce (...) La seconde période historique où l'on assiste à une remise en question radicale des formes instituées est celle qui correspond à la fin du Moyen-Age et à ce que Castoriadis appelle la modernité (...). Les différentes révolutions et en particulier la Révolution française posent ainsi directement l'idée d'une auto-institution explicite de la société*¹⁷⁷ ».

¹⁷⁷ TOMES, Arnaud, *Cornélius Castoriadis. L'imaginaire comme tel*, p. 85-86

Mais une autre dimension des logiques processuelles et des plateformes collaboratives à soulever est de noter que le travail est à la fois individuel et collectif, en coordination et en coopération. Jamais la subjectivité au travail n'avait été aussi intense, et en même temps, jamais nous n'avons eu autant besoin des autres pour travailler. Les salariés sont en tension perpétuelle entre un travail qu'ils doivent réaliser et le besoin de coopérer de manière collective.

Nous pourrions parler dans ce cas de subjectivité collective qui s'incarnent dans les dispositifs machiniques chargés de les contrôler et de les mettre en œuvre. Analyser une situation de travail et de communication par exemple, implique de considérer au moins deux dimensions : soit le travail est réalisé en coordination (on est seul à faire le travail même si, évidemment, il est imbriqué dans un processus collectif), soit le travail est réalisé en coopération (on a besoin des autres pour réaliser le travail que l'on est précisément en train de faire). La prise en compte de ces deux situations de travail impliquent la mise en œuvre d'objets numériques différents qui doivent être en capacité d'offrir les fonctions qui permettent de mener à bien ces deux grandes situations de travail et de communication (ce qui forge la collaboration). En d'autres termes, la subjectivité se trouve dépendante des dispositifs machiniques. « *Un premier constat nous conduit à reconnaître que les contenus de la subjectivité dépendent toujours plus d'une multitude de systèmes machiniques. Aucun domaine d'opinion, de pensée, d'images, d'affects, de narrativité ne peut désormais prétendre échapper à l'emprise envahissante de « l'assistance par ordinateur », des banques de données, de la télématique, etc.*¹⁷⁸ ». Ce qu'il faut donc aussi comprendre, dans l'usage des plateformes collaboratives, c'est qu'elles ne font pas que transmettre du contenu, elles agencent des subjectivités collectives, ce qui n'est pas du tout la même chose. Une plateforme collaborative est un « *équipement collectif de subjectivation*¹⁷⁹ ».

Cette question d'une recherche de la collaboration optimale ou d'une intercompréhension du sens à travers des démarches rationnelles peut également être éclairé avec le concept d'agir

¹⁷⁸ GUATTARI, Félix, *De la production de subjectivité*, http://www.revue-chimerezq.fr/drupal_chimeres/files/04chi03.pdf, page consultée le 20 mars 2009.

¹⁷⁹ *Ibid.*

communicationnel.

4.1.5. L'intercompréhension du sens

Si nous sommes bel et bien engagés dans un long processus de rationalisation du monde, comme le disait Max Weber et comme caractéristique centrale de la modernité, alors les descriptions processuelles semblent bien participer de cette rationalisation. La mise à distance et le formalisation de ses processus organisationnels permet de les retravailler et d'élaborer de nouveaux investissements de forme. Ce mouvement marque le passage des sociétés traditionnelles vers des sociétés modernes. En effet, dans les sociétés traditionnelles, il n'y a pas de mise à distance. Elles sont fondées sur la répétition de la même chose. On fait comme on a fait et comme on a toujours fait. Il n'y a pas à se poser de questions. Les sociétés modernes, elles, marquent une mise à distance qui est opérée sur ses propres pratiques, ses institutions, ses manières de faire, et ouvre la possibilité critique. La question moderne se confond sur ce point avec la question épistémologique si l'on considère que l'épistémologie consiste à mettre à distance ses capacités à connaître. Il y a donc un dessaisissement, disait Max Weber. Nous sommes dessaisis de notre objet. Et c'est donc une souffrance. Il y a la nostalgie d'un monde où le sens n'était pas à l'extérieur de nous mais à l'intérieur, immanent. Nous aurions la nostalgie d'une situation d'intercompréhension du sens idéale que la technique nous aurait confisqué.

Ce mouvement rejoint celui la thématique abordée par Jürgen Habermas lorsqu'il évoque l'agir communicationnel comme la recherche de l'intercompréhension du sens qui est alors assez proche de la notion de communion. Le passage des sociétés traditionnelles aux sociétés modernes pourrait donc être analysés comme le passage nostalgique de la communion à la communication et que tous nos efforts tendraient à retrouver une situation d'intercompréhension du sens.

Les descriptions processuelles, connectées aux plateformes collaboratives, participent de cette tentative. Il s'agit de modéliser l'ensemble des interactions et des actions afin que les acteurs puissent savoir quel est le sens de leurs actions, de celles de leurs collaborateurs, pour savoir

comment les interactions se produisent. Cette démarche permettrait alors d'agir en toute collaboration de manière transversale. Il y a de cette utopie dans les descriptions processuelles connectées aux plateformes collaboratives : celle de la recherche de l'intercompréhension du sens et d'une action pertinente parce que rationnelle.

Cette posture ne manque évidemment pas de paradoxes car toujours selon Jürgen Habermas, l'agir communicationnel serait disloqué par l'agir instrumental et stratégique. Or, la connexion des descriptions processuelles aux plateformes collaboratives dénotent une instrumentalisation des processus et une mise en oeuvre stratégique où la question des moyens adaptés aux fins est centrale. Nous recherchons donc l'intercompréhension du sens par la poursuite de la rationalisation et la technicisation des processus. Ainsi en est-il des sociétés modernes qui cherchent à saisir leur objet en le mettant à distance.

Cette démarche implique la possibilité critique. Chacun, dans l'organisation, est légitime pour porter n'importe quelle critique sur le sens de son action et les modalités de ses pratiques. C'est un nouveau renversement d'avec les logiques tayloriennes. Dans ces dernières, faire des suggestions étaient considérées comme du bruit. Les ouvriers devaient rester à leur place et réaliser leur production. Dans les logiques processuelles, la capacité critique devient un élément central. On ne peut pas développer des logiques processuelles dans un univers où la possibilité critique n'est pas possible puisqu'une logique processuelle implique de mettre en oeuvre ses propres formes organisationnelles en fonction des contextes. La possibilité critique est donc étroitement articulée à celle d'autonomie. L'autonomie est ainsi un dispositif d'intégration de la critique qui est elle-même instrumentalisée puisqu'elle acquiert une fonction : celle d'actualiser perpétuellement les normes et les formes. Ce qui se joue donc dans les formes processuelles, ce qui est engagé, c'est la subjectivité des salariés. En effet, là où « *l'OST se propose d'enlever toute dimension intellectuelle aux activités de fabrication*¹⁸⁰ », les logiques processuelles réintroduisent au contraire la dimension intellectuelle du travail dans chaque activité. Chacun est en effet susceptible d'être en capacité de prendre suffisamment de distance avec son travail pour le formaliser à travers une plateforme

¹⁸⁰ VERCELLONE, Carlo, http://seminaire.samizdat.net/article.php3?id_article=14, page consultée le 10 août 2011.

collaborative, soit pour un besoin de coordination avec d'autres acteurs, soit dans une logique de capitalisation des connaissances à l'intérieur de communautés de pratiques. Les descriptions processuelles sont alors une clef possible pour organiser une politique générale des écritures et des traces en distinguant les logiques d'action qui doivent rester ouvertes et les logiques d'archivage qui peuvent se fermer de manière à stabiliser le flux incessant des informations.

Tous ces éléments font que la notion d'événement, de situation et de compétence sont au centre de ces logiques. Les logiques processuelles sont en effet fondées sur les notions de compétence et de situation, là où les logiques tayloriennes sont fondées sur la notion de poste de travail. C'est ici une petite révolution dans l'approche du travail.

4.2. Modernité et rationalisation : un usage de la théorie critique

Il est possible ici de faire appel à la théorie critique. Mais les analyses développées par la théorie critique sont suffisamment larges pour tenter d'en choisir quelques pistes afin de les appliquer à notre objet. Le programme de la première théorie critique se proposait de libérer l'individu par le dévoilement des processus à l'œuvre. La connaissance de ces processus devait permettre à l'individu de s'en émanciper. La mise à distance de ce qui nous fait agir serait ainsi source de libération, comme le prétend la psychanalyse et le programme de la modernité associée à l'idée de progrès. L'un des enjeux de la théorie critique est alors un travail de description des pratiques organisationnelles et sociales de manière à en dévoiler les logiques et les conséquences. Les recherches en communication des organisations rejoignent ainsi l'ambition de la théorie critique lorsqu'elles se donnent pour objectif de décrire des processus informationnels au sens étymologique, c'est-à-dire des processus de mise en forme qui structurent les pratiques organisationnelles et sociales qui nous informent et que nous informons dans un processus d'institution et de destitution. Il s'agirait donc de décrire des processus qui nous échappent au sens où l'individu est d'abord un être social et non un être rationnel. Nous émergeons au monde et nous prenons les institutions à leur endroit exact, dans une période socio-historique donnée, et nous faisons société, sans pour autant en avoir vraiment conscience, sans nous rendre compte que nous prolongeons des

processus institutionnels déjà engagés, parfois de longue date.

Dans cette perspective, et dans la continuité de la théorie critique, nous proposons de mettre l'accent sur l'influence du processus de rationalisation, propre à la modernité, dans le contexte de l'établissement public industriel et commercial que nous observons. Nous reprenons pour cela la méthode de la description processuelle que nous inscrivons dans le champ de la théorie critique par un autre aspect puisqu'elle vise à apporter aux acteurs des outils et des idées afin de résoudre les problèmes qu'ils doivent surmonter en organisation de travail. Il ne s'agit pas tant d'améliorer la performance du système que d'apporter des réflexions qui permettent aux acteurs de mettre leurs pratiques à distance.

Cette partie pourrait s'articuler autour de deux logiques. La première consisterait à décrire les pratiques organisationnelles qui relèvent d'une poursuite de la rationalisation du monde professionnel et de ses conséquences. Une seconde intégrerait la question de la crise de la critique et donc de la crise de l'idée de rationalisation comme moteur du progrès, appelant à développer des dispositifs plus ouverts. Mais plutôt que d'exposer ces deux logiques comme consécutives, il s'agira d'en dévoiler les tensions voire les complémentarités dans un monde qui doit faire tenir ensemble des niveaux de rationalités différents, entre développement des systèmes normatifs qui doivent permettre de certifier et/ou labelliser des produits et des services, et développement de modalités de coopération en systèmes ouverts qui doivent permettre de gérer la complexité et l'incertitude.

En effet, prenant en compte la notion de complexité dans les dynamiques de rationalisation au début des années 1980, les organisateurs, dans une dynamique post-taylorienne, ont décloisonné les tâches au profit d'un travail plus collaboratif. A l'inverse des dispositifs trop centralisés et surveillés, les technologies de coopération et de coordination se sont alors développées au plus près des situations de travail. Si aucun agent n'est suffisamment omniscient pour coordonner l'ensemble des tâches de manière centrale, alors c'est qu'il faut

déléguer la prise de décision au niveau des situations de travail. D'où, paradoxalement, une individualisation croissante et une emprise des acteurs dans le couple objectifs/résultats qui fonctionne à l'élastique. C'est-à-dire que si les acteurs ont la liberté de déplacements et de moyens pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés, les résultats jouent le rôle de l'élastique qui fait revenir l'acteur au cœur du dispositif d'évaluation, parfois de manière brutale. Ces nouvelles formes de travail et de son évaluation ont ainsi transformé les dispositifs de surveillance en dispositif de contrôle, développant l'autocontrôle, l'autonomie et la responsabilisation, source de stress et de souffrance au travail qui atteignent leur paroxysme dans l'actualité récente.

La critique de la rationalisation a ainsi eu pour conséquence le développement de l'autonomie et de la prise d'initiative. La communication est alors au cœur de ces nouvelles formes organisationnelles car en situation complexe, nous avons toujours besoin de l'avis ou de l'aide d'un collaborateur. L'autonomie est ainsi en partie dépassée au sens où elle s'inscrit dans un collectif de travail sollicité de manière permanente. Cette évolution a développé tout un travail de rationalisation du travail collaboratif. La communication devient instrumentalisée au service d'un processus de travail. De là le développement des communautés médiatées et des modèles d'analyse qui se développent pour tenter de saisir, de rationaliser, d'anticiper et de rendre plus performant la communication au travail médiatisée notamment par des plateformes collaboratives.

Dans la perspective de la théorie critique, l'une des questions centrales, dans ces nouvelles formes organisationnelles qui font usage des technologies de l'intelligence est alors la suivante : quels types de subjectivités ces nouvelles formes techniques produisent-elles ? Comme le note Brian Holmes, Anne Querrien et Emmanuel Videocq, « *nous avons appris avec Michel Foucault à analyser les technologies comme processus de subjectivation, responsables de ce que Nietzsche appelait l'invention de nouvelles « possibilités de vie*¹⁸¹ ». Quels types de subjectivités la rationalisation de la coopération par l'Internet produit-elle ?

¹⁸¹ HOLMES Brian, QUERRIEN Anne, VIDEOCOQ Emmanuel, *Les trois plis du média-activisme*, <http://multitudes.samizdat.net/Les-trois-plis-du-media-activisme#nb1>, page consultée le 9 décembre 2009.

Il nous semble que le lien entre théorie critique et recherches en communication des organisations est très fort à partir du moment où l'on définit bien ce que l'on entend par information et communication. Si les processus d'information sont des processus d'individuation psychique et collective dans lesquels l'individu et le social se forment dans un même mouvement, si l'individu n'existe pas en soi mais qu'il est construit par toutes les institutions (formes techniques, sociales, organisationnelles, sémiotiques...) qu'il rencontre au moment où il émerge au monde et qu'il contribue à faire évoluer tout au long de sa vie, alors les recherches en communication organisationnelle participent de la compréhension des processus à l'œuvre ce qui permet d'en être moins captif. Connaître, c'est mettre à distance et donc s'en libérer, comme le propose le programme de la modernité et de la théorie critique qui, comme le rappelle Axel Honnet, « *réside dans un lien systématique entre philosophie et sociologie, entre diagnostics portant sur les formes de rationalité sociale et recherche empirique*¹⁸² ».

Partant de la proposition d'Axel Honneth précédemment citée sur les formes de rationalité sociale et recherche empirique, nous dégagerons trois formes de rationalité à travers lesquelles les actants organisent leurs actions. Enfin, nous voudrions pointer le type de subjectivité que ces descriptions nous permettent de discerner.

4.2.1. Faire tenir ensemble des niveaux de rationalité différents

Indices de la rationalité substantive

Nous distinguons d'abord des objets qui mettent en œuvre une rationalité substantive. Yves-Frédéric Livian souligne à cet égard que « *le modèle de la rationalité pure l'a emporté jusqu'à*

¹⁸² RENAULT, Emmanuel, « Marxisme, philosophie sociale et théorie critique », *Actuel Marx*, n° 47, 2010, p. 192

une date récente. On a longtemps vu les processus à l'œuvre dans les organisations comme mettant en jeu un raisonnement déductif et analytique (ce que H. Simon appelle la « rationalité substantive »). C'est l'agent économique de la théorie néoclassique qui est capable de calcul d'optimisation. Les décisions prises consisteront, après étude des alternatives possibles, à adopter le cours de l'action le plus favorable, ou le plus conforme aux objectifs fixés. Cette vision de la décision partageait le mythe rationnel de la bureaucratie¹⁸³ ». Cette manière de voir le monde et de l'organiser n'a évidemment pas disparu. Dans notre perspective, s'il y a de la permanence dans les formes organisationnelles, c'est qu'il y a de la mémoire enkystée dans les objets et les pratiques. Ainsi, la rationalisation substantive, qui a dominé les modes d'organisations pendant deux siècles, se retrouve-t-elle à plusieurs niveaux : les démarches de certification, la description des processus comme représentation de la réalité et modèle de la norme, l'organisation d'un logiciel de gestion électronique de documents, l'organisation hiérarchique, l'outil de pilotage des opérations d'investissement. Par ces pratiques et ces objets, le processus de travail doit se dérouler tel qu'il a été conceptualisé en amont. L'écart à la règle est pour ainsi dire pratiquement inconcevable. La forme organisationnelle qu'il nous est permis d'observer est engagée dans des démarches de certification qui requièrent de produire les traces de son action en fonction d'un processus d'organisation normalisé par un organisme certificateur. Les acteurs sont donc soumis à la contrainte de penser en amont le processus d'organisation qu'ils devront respecter (traçabilité descendante) et en aval reconstituer les traces produites en fonction des exigences de la certification (traçabilité ascendante). Cette tension reflète la différence entre le travail prescrit et le travail réel, entre la carte et le territoire, le processus d'organisation pensé en amont et le processus pragmatique tel qu'il se déroule effectivement. Si les différentes étapes sont en effet respectées (malgré des détours puisque les situations requièrent souvent de contourner la règle), si les livrables sont produits (parce qu'il faut bien obtenir la certification), les efforts produits pour respecter les consignes sont tels que les acteurs sont dans la situation de se demander s'ils ne sont pas le sujet d'un nouveau zèle bureaucratique qui ne les aide en rien dans leur travail mais les empêche plutôt de travailler. Dans cette perspective, toutes les descriptions de processus professionnels, lorsqu'ils sont considérés comme des modèles de la norme, sont des logiques d'action qui prétendent encadrer l'action avant qu'elle n'advienne. Il s'agit de tous les processus institutionnels ou de réalisation qui ont

¹⁸³ LIVIAN, Yves-Frédéric, *op. cit.*

vocation à se répéter. Lorsqu'ils sont déclinés sur des logiciels de gestion qui ferment les logiques d'action, le résultat en termes d'objets techniques censés aider au travail est alors réduit à néant.

Indices de la rationalité procédurale

Reprenant la distinction d'Herbert Simon entre rationalité substantive et procédurale, Yves-Frédéric Livian écrit : « *Quand les situations sont plus incertaines, le raisonnement doit faire des allers et retours entre intentions et perceptions (ce que H. Simon appelle « la rationalité procédurale »). L'agent devra recourir à des « astuces », à des raccourcis, qui correspondent à l'insuffisance de son information et au manque de clarté de ses objectifs* » (Livian, 2008). La rationalité procédurale, qui tend à intégrer les limites de la rationalisation, se retrouve quant à elle dans l'organisation et le développement des plateformes collaboratives, le mode projet, la description et l'usage des processus comme modalités de signification et aide à la réflexion. Les plateformes collaborative relèvent d'une rationalité procédurale car elles nécessitent de prévoir en amont l'ensemble des séquences d'action qui devront se dérouler mais elles laissent la possibilité de rectification, de réagencement, de remodelage perpétuel de sa forme en fonction des nœuds de tension qui émergent. En d'autres termes, elles placent les acteurs dans une posture de prévision des actions en leur laissant une marge de liberté pour s'adapter au contexte. Les acteurs, les objets, les actants auraient finalement intégrés que « *l'ordre de l'action est irréductible à la règle pour une raison simple : l'action se déroule dans le temps, en situation, et a une consistance telle qu'elle peut renverser l'ordre de sa dépendance à la règle. Menée dans le temps, l'action est toujours incertaine* » (Munck (de), 1999). La rationalité procédurale comme objet et comme pratique entre alors petit à petit dans les formes techniques et d'organisation. L'une des manifestations organisationnelles de cette évolution réside dans le mode projet dans lequel les ressources ne le précèdent pas. Les ressources émergent du projet sans qu'il soit possible de le répéter. Les plateformes collaboratives sont la forme technique dans laquelle le mode projet va s'enkyster le mieux. Par sa dimension hyper-organisationnelle, elles permettent de reconfigurer ses espaces de travail en fonction des contextes. La prise en compte de cette rationalité procédurale est telle que la forme organisationnelle en question est en cours d'intégration de ces problèmes en considérant les processus comme des aides à la réflexion voire même comme des projets.

C'est-à-dire que les processus institutionnels, qui étaient considérés comme routinisés, sont en passe d'être considérés comme des processus projets. Concrètement, chaque processus de réalisation, dont le processus Produire, qui auparavant étaient considérés dans leur dimension institutionnelle et normative, dérivent actuellement vers un mode d'organisation processuelle en mode projet où les différentes logiques d'action ont certes été pensées en amont avec ses différents livrables mais où la forme organisationnelle qui le représente, l'accompagne et l'informe est considéré comme unique. Il suit un processus mais l'événement est partie prenante de l'évolution du projet. Ce dernier n'est pas enkysté dans une forme technique qui ne pourra pas évoluer au cours des événements mais dans une plateforme collaborative qui permet d'évoluer avec le projet.

L'exemple le plus spectaculaire de cette évolution réside dans le processus Produire. Construire et réhabiliter des logements sont en effet des modalités de coopération et de coordination qui se sont largement enkystées et routinisées depuis 1949, date de la création de l'office public de l'habitat de la Sarthe. Et pourtant, il a été décidé de revoir et de remettre à plat ses modalités de mise en œuvre. Pourquoi ? Les normes, les certifications, les exigences de qualité, de traçabilité, de décloisonnement des organisations hiérarchiques apparaissent au premier plan des raisons.

Depuis près d'une dizaine d'années que nous observons le développement des plateformes collaboratives, nous constatons en effet qu'elles se remodelent constamment en fonction des situations et des projets au point qu'elles tendent toutes à être considérées sous leur forme projet, c'est-à-dire sous leur forme processuelle pragmatique au sens où l'actualisation de la plateforme ne précède pas le projet. Chaque projet pose les ressources et les agencements machiniques qui conviennent en situation. La rationalisation totale comme capacité à penser le déroulement des processus en amont est donc dépassée pour laisser à disposition des formes techniques qui permettent aux processus de se développer selon une logique post-taylorienne où la rationalisation n'est plus pensée de manière mécanique et dogmatique mais où elle intègre l'incessante modulation des environnements. C'est donc bien l'autonomie qui permet aux formes organisationnelles de se développer. C'est la capacité de poser le monde à distance, de le critiquer et de mettre en forme les ressources nécessaires à son évolution. Cette

possibilité est bien entendu une souffrance supplémentaire dans le monde du travail puisque nous sommes désormais responsables de nos échecs et de nos erreurs. Un monde d'autonomie, sous cet aspect, est plus violent qu'un monde hétéronome. Et l'autonomie est ainsi elle-même instrumentalisée et rationalisée de manière à venir enrichir le système. Cette autonomie et la délégation de la responsabilité qui l'accompagne s'incarnent dans le mail et le téléphone comme indices de la rationalité critique.

Indices de la rationalité critique

Nous observons aussi la mise en œuvre d'un autre type de rationalité que nous appelons « critique ». Ce type de rationalité permet de prendre en charge le caractère critique du processus, c'est-à-dire le fait qu'il soit en crise perpétuelle. Krisis, en grec, signifie la décision. Un processus en crise est un processus qui ne possède pas de rationalité permettant de l'anticiper. Les acteurs sont en situation de devoir prendre des décisions dans l'urgence de manière à se repositionner en fonction du déroulement du processus. La rationalité critique désigne ici une posture de prise de décision dans l'urgence en fonction d'événements qui viennent bouleverser le déroulement attendu du processus et désigne également des objets qui permettent d'agir dans ce contexte. Ces objets sont principalement le mail, le téléphone, la rencontre en face-à-face.

Il nous semble que l'une des problématiques pour les acteurs est d'être en mesure d'appréhender les situations de telle manière à pouvoir mettre en forme ces différents niveaux de rationalités. Dans un contexte d'autonomie relative, les questions qui se posent sont : « Suis-je à la hauteur ? » ; « Suis-je suffisamment compétent pour mettre en forme de manière efficiente l'ensemble de ces ressources logicielles et matérielles dans le cadre d'un processus normalisé par un ensemble de textes réglementaires ? ». Pour tenter d'explorer plus avant ces questions, nous proposons de les aborder sous l'angle du processus de subjectivation.

En somme, nous observons trois niveaux de rationalité portés par des pratiques et des objets différents.

Après les progiciels de gestion intégrée qui permettent essentiellement de vivre dans un monde rationnel, le développement des plateformes collaboratives actualisent les moyens de faire tenir ensemble des niveaux de rationalité différents : une rationalité substantive qui relèverait du Modèle de la Règle dans le cadre du développement des démarches qualité, des certifications et des systèmes normatifs qui ont pour tâche de construire le professionnalisme des situations de travail et de les attester; une rationalité procédurale qui intègre l'aléa et l'événement dans les nouvelles formes techniques dans un effort d'anticipation; enfin, il s'agit de prendre un troisième type de rationalité que l'on pourrait qualifier de critique sans laquelle les processus ne pourraient tout simplement pas se tenir : une rationalité qui propage de l'information organisationnelle au sens fort du terme, c'est-à-dire de l'information organisante. Dans cette troisième forme de rationalité, l'agencement des objets impulsés par les pratiques organisationnelles ont l'air incohérent et désordonné face à une critique rationnelle. Nous sommes pris dans un flux processuel de pratiques et d'objets qui nous dépassent. Organiser des tests d'infiltrométrie, une journée d'études, un événement ou un support quelconque, un projet... l'enchaînement et l'agencement des objets et la production des traces et des écritures pour organiser ces projets est totalement incohérent. Donc, lorsqu'une personne arrive sur la plateforme pour suivre un projet en cours par exemple, elle n'y comprend rien. Elle est désemparée devant tant de traces accumulées. Finalement, il faut en revenir à une explication rationnelle de l'état du processus mais qui arrive toujours après, a-posteriori. En d'autres termes, nous pourrions avancer qu'il y a une logique des objets et des traces qui échappent à la rationalité mais qui nous permettent de réaliser les actions dans lesquelles nous sommes engagées. C'est ce que nous pourrions aussi appeler des logiques infra-rationnelles qui propagent des informations organisationnelles. C'est ce que nous pouvons aussi appeler de l'intelligence organisationnelle.

Prenons l'exemple d'un projet d'entreprise sollicitant l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Toute la phase de préparation et de conceptualisation permet de construire, dans une démarche rationnelle, ce que seront les actions et la manière dont les acteurs pourront produire les livrables correspondant. C'est le premier niveau de la rationalité : la rationalité substantive. L'ensemble des normes, des procédures, des dispositifs d'évaluation internes et

externes sont pris en compte pour construire, en amont, l'environnement technique du projet. Un ensemble de logiciels sont alors sollicités pour capitaliser dans une logique rationnelle ce que devra être le projet.

Puis, organisés en groupe projet, les acteurs se connectent alors sur l'espace qui leur est réservé pour faire avancer leur projet mais sont également sollicités à donner leur avis sur les autres actions. Il y a donc une mise en visibilité de l'action qui permet de développer la possibilité critique au niveau de la situation et du contexte. C'est la seconde forme de rationalité : la rationalité procédurale. Le principe fondateur du projet et des formes techniques qui l'accompagnent résident dans la conviction que l'efficacité de l'action doit être construite sur le mode du processus et de l'émergence. Des objectifs et des indicateurs suffisent. A chaque groupe projet d'organiser son travail en fonction des buts poursuivis. Au lieu d'imposer une situation hétéronome qui se confrontera aux contextes, il est beaucoup plus pertinent de laisser l'environnement s'organiser pour atteindre les objectifs qui ont été fixés par les acteurs eux-mêmes. L'autonomie et la possibilité critique sont donc déléguées au plus près des situations de travail. Les plateformes collaboratives étant l'un des outils, parmi d'autres, qui permet de faire avancer le projet et de le capitaliser. Organiser une réunion, déposer des commentaires, critiquer une idée, lancer une discussion, déclarer l'état d'avancement de son action... Un ensemble de pratiques se développent et se capitalisent au même moment que se crée l'action.

Des traces et des écritures sont produites qui peuvent faire ensuite l'objet d'une reconstruction ultérieure dans le cadre d'une traçabilité ascendante par exemple car l'organisation des traces et la manière dont le processus va se cristalliser dans les objets ne correspond pas aux deux formes de rationalité précédentes. Il s'agit de considérer ici une forme de rationalité dans un sens très empirique où l'environnement sélectionne ce qui convient et que nous sélectionnons les objets techniques en fonction de l'action sans qu'il soit nécessairement possible d'en avoir une représentation rationnelle. Nous prenons les objets numériques dans le désordre, de manière spontanée (discussion, base de donnée, note, dossier...) Leur agencement n'est pas rationnel au sens où nous aurions posé la validité de ce qui est et de ce qui doit être.

Si nous pouvons noter une évolution des formes organisationnelles au regard des formes de rationalité, pour autant, nous ne sommes pas passés totalement d'une rationalité substantive à une rationalité procédurale avant de passer à une autre forme de rationalité. S'il y a de la permanence, c'est qu'il y a de la mémoire. Et plus que de voir l'histoire comme une suite successive de moments, nous pourrions la voir comme des strates ou des couches dont il est toujours possible d'en déceler des traces, à l'instar des palimpsestes. Les formes organisationnelles ont ainsi accumulé un certain nombre de savoir-faire, de pratiques, qui se sont enkystés dans des objets et dans des relations sociales.

Ainsi, la rationalisation substantive, qui a dominé les modes d'organisations pendant deux siècles, se retrouve-t-elle à plusieurs niveaux : les démarches de certification, la description des processus comme représentation de la réalité et modèle de la norme, l'organisation d'un logiciel de gestion électronique de documents. La forme organisationnelle qu'il nous est permis d'observer est engagée dans des démarches de certification qui requièrent de produire les traces de son action en fonction d'un processus d'organisation normalisé par un organisme certificateur. Les acteurs sont soumis à la contrainte de penser en amont le processus d'organisation qu'ils devront respecter (traçabilité descendante) et en aval reconstituer les traces produites en fonction des exigences de la certification (traçabilité ascendante). Cette tension reflète la différence entre le travail réel et le travail prescrit, entre la carte et le territoire, le processus d'organisation pensé en amont et le processus pragmatique tel qu'il se déroule effectivement. Si les différentes étapes sont en effet respectées (malgré des détours puisque les situations requièrent souvent de contourner la règle), si les livrables sont produits (parce qu'il faut bien obtenir la certification), les efforts produits pour respecter les consignes sont tels que les acteurs sont dans la situation de se demander s'ils ne sont pas le sujet d'un nouveau zèle bureaucratique qui ne les aide en rien dans leur travail mais les empêche plutôt de travailler. Dans cette perspective, toutes les descriptions de processus professionnels, lorsqu'ils sont considérés comme des modèles de la norme sont des logiques d'action qui prétendent encadrer l'action avant qu'elle n'advienne. Il s'agit de tous les processus institutionnels ou de réalisation qui ont vocation à se répéter. Lorsqu'ils sont déclinés sur des logiciels de gestion qui ferment les logiques d'action, le résultat en termes d'objets techniques censés aider le travail est alors réduit à néant. Plusieurs logiciels sont construits sur cette logique.

4.2.2. Quel processus de subjectivation ?

Comme le note Brian Holmes, Anne Querrien et Emmanuel Videcoq, « nous avons appris avec Michel Foucault à analyser les technologies comme processus de subjectivation, responsables de ce que Nietzsche appelait l'invention de nouvelles « possibilités de vie¹⁸⁴ ». Michel Foucault emploie en effet « le terme de subjectivation pour désigner la manière dont un individu devient un sujet¹⁸⁵ ». « Au cours de leur histoire les hommes n'ont jamais cessé de se construire eux-mêmes, c'est-à-dire de déplacer continuellement leur subjectivité, de se constituer dans une série infinie et multiple de subjectivités différentes et qui n'auront jamais de fin et nous placeront jamais face à quelque chose qui serait l'homme. Les hommes s'engagent perpétuellement dans un processus qui, en constituant des objets, le déplace en même temps, le déforme, le transforme et le transfigure comme sujet¹⁸⁶ ». La question centrale serait alors de comprendre le processus de subjectivation qui est enclenché, accéléré ou travaillé par ces formes de rationalité enkystées dans les artefacts qui accompagnent les acteurs au plus près des situations de travail.

Ainsi, l'investissement de formes¹⁸⁷ de tous ces objets est construit sur le mode de la synchronisation et de l'émergence. Tous ces objets accompagnent l'investissement de ces rationalités en permettant la coordination et la coopération des équipes de travail. Ils interconnectent et permettent de faire face à des situations émergentes prises dans des processus de production. Le rapport aux objets se fait donc sur le mode du virtuel et de l'actuel. Confrontés à des événements, les acteurs gèrent des situations dans un processus émergent où les objets techniques nous permettent d'actualiser nos espaces numériques et situationnels. Cela a sans doute toujours été vrai depuis que l'homme a commencé à prévoir dans une démarche d'essai-erreur et dans un souci constant d'organiser le temps et l'espace pour le soumettre à sa volonté. « Son grand jeu depuis des millénaires est celui

¹⁸⁴ HOLMES, Brian, QUERRIEN, Anne, VIDECOQ, Emmanuel, *op. cit.*

¹⁸⁵ OGILVIE, Bertrand, "Ce que dit la bouche d'ombre », *Essaim*, n° 12, 2004, pp. 61-71

¹⁸⁶ *Ibid.*

¹⁸⁷ THEVENOT, Laurent, « Les investissements de formes », dans THEVENOTE, Laurent (ed.), *Conventions économiques*, 1986

*d'organisateur du temps et de l'espace dans le rythme, le calendrier, l'architecture*¹⁸⁸ ». Toute cette délégation d'objets et de méthodes processuelles nous paraissent alors comme une nouvelle étape de ce processus de rationalisation du monde, c'est-à-dire ce processus moderne de rationalisation du temps, de l'espace, du travail collaboratif... Notre hypothèse est alors que nous nous vivons sur le mode du processus. Il se crée des subjectivités processuelles et numériques, des subjectivités communicationnelles et de contrôle ou d'autocontrôle qui accompagnent le passage d'une société disciplinaire à une société de contrôle où la modulation est le concept clef qui permet de signifier ce qu'il se joue. Nous ne sommes plus soumis aux objets-masse définis dans un espace, nous sommes soumis à des virtualités disponibles à tout moment et à chaque instant dans lesquels il s'agit de s'actualiser selon des événements subis ou prévus. Le monde se virtualise, les subjectivités avec. Le monde ne pré-existe pas à son actualisation. Il est virtuel plein de possible. Cela a finalement toujours été vrai mais, soumis à l'accélération sociale, la dynamique de recomposition-agencement se fait de plus en plus rapidement. Harmut Rosa parle à ce sujet de trois formes d'accélération sociale : l'accélération technique, l'accélération du changement social et l'accélération du rythme de vie. « *La transformation de notre rapport à l'espace, aux autres hommes et aux structures matérielles suit donc la logique commune à l'ensemble des processus de modernisation : ils sont « fluidifiés », c'est-à-dire transitoires, rapidement modifiables et contingents*¹⁸⁹ ». Christian Le Moëne parle quant à lui du passage d'une anthropologie de l'espace à une anthropologie du temps¹⁹⁰. Dominée par des problématiques essentiellement spatiales, l'humanité bascule actuellement dans des problématiques où le temps est devenu le problème central, ce qui est une difficulté anthropologique. L'interconnexion et la numérisation des interactions et de tout ce qui peut constituer une situation de travail plonge le salarié dans la nécessité de gérer plusieurs niveaux de rationalité en même temps : renseigner plusieurs données sur un progiciel pour les activités de pilotage, participer à plusieurs discussions en même temps sur plateforme collaborative, veiller à l'intercompréhension du sens dans les espaces collaboratifs où il intervient (commentaires et documents), gérer des processus d'archivage de documents, lire, répondre et écrire des mails, s'assurer d'être à l'heure aux réunions et ne pas se faire déborder s'il doit en rédiger le

¹⁸⁸ LEROI-GOURHAN, *Le geste et la parole*.

¹⁸⁹ ROSA, Hartmut, *op. cit.*

¹⁹⁰ LE MOENNE, Christian, « la communication organisationnelle à l'heure de la dislocation spatio-temporelle des entreprises (1) La mutation des formes, organisationnelles », dans *Sciences de la société*, n° 62, 2004.

compte-rendu, répondre au téléphone et appeler... le tout s'inscrivant de manière très rapprochée voire imbriquée dans plusieurs situations de travail et de communication relevant de différents processus professionnels. L'effet de cette accélération sociale est alors la difficulté de ne pas être à la hauteur, pression psychologique centrale dans un univers professionnel jouant à l'élastique entre la délégation dans le choix des moyens à mettre en œuvre et la force de rappel des résultats.

Cette dynamique de virtualisation et d'entrée dans un monde processuel et temporel peut s'expliquer par la notion de l'événement. Les salariés sont aujourd'hui confrontés à des événements. Dans l'usine tayloriste-fordiste, les agencements collectifs étaient organisés sur le mode de la répétition, du même mouvement ou de la même cadence. L'événement, c'est alors du négatif qui est exclu de la ligne de production pour être traité, éventuellement, par le bureau des méthodes. Or, le monde de la production a radicalement changé ces trente dernières années. Il ne s'agit plus de répéter les mêmes pratiques mais de faire face à des situations qui sont devenues événementielles, c'est-à-dire où l'imprévu s'invite continuellement. La compétence, dans ce contexte, est alors de savoir faire face aux imprévus. Dans ce nouveau monde de la production, les subjectivités s'actualisent en fonction des événements, les situations routines étant gérées par les machines. *« Dans ses écrits les plus visionnaires, Marx parle du travail non plus comme d'une activité directe de transformation de la matière, mais comme d'une activité de contrôle sur la production. C'est bien ce qui advient aujourd'hui, mais, dans le capitalisme contemporain, contrôle signifie attention aux événements. Travailler, c'est être attentif aux événements, qu'ils se produisent sur le marché, dans la clientèle ou dans l'atelier : c'est mettre en œuvre une capacité d'agir, d'anticiper, d'être à la hauteur des événements. Cela implique de savoir apprendre de l'incertitude et des mutations, et donc de devenir actif face à l'instabilité, et de le faire ensemble dans des démarches « communicationnelles ». En résumant la pensée de Zarifian sur l'organisation du travail dans les entreprises, on pourrait dire que l'on est passé de l'opération à l'action, du travail en équipe à l'activité en réseau¹⁹¹ »*. L'activité n'est plus une suite d'opérations mais une suite d'événements autour desquels les subjectivités collectives travaillent pour assurer le bon déroulement du processus de production. Les plateformes collaboratives invitent donc à

¹⁹¹ LAZZARATO, Maurizio, *Les révolutions du Capitalisme*, <http://seminaire.samizdat.net/Les-Revolutions-du-Capitalisme.html>, page consultée le 10 août 2011.

distinguer « *l'activité d'invention de l'activité de reproduction ou, autrement dit, la différence de la répétition*¹⁹² ». Les subjectivités ne sont alors plus répétitives mais événementielles. Elles ne se caractérisent plus par l'exercice d'une mémoire mécanique « *qui reçoit et transmet des mouvements* », mais par leurs capacités à intercaler « *une durée entre action et réaction en vue d'élaborer du nouveau*¹⁹³ ».

Mais si les plateformes collaboratives impliquent de nouvelles subjectivités, il faut aussi dire qu'elles sollicitent les subjectivités de manière à les intégrer dans le procès de production. C'est ce que signifie le travail immatériel. Ce n'est pas que le travail est moins matériel qu'avant, c'est qu'il demande un investissement subjectif, ce qui serait le nouveau facteur de productivité dans le capitalisme cognitif. Si les plateformes collaboratives ont un impact sur les subjectivités, elles ont également cette particularité de transformer cette subjectivité dans le processus de production. La subjectivité devient donc processuelle, mais elle devient aussi le centre de ce qui doit être capté. D'où l'importance de la capitalisation des savoirs. Voici donc une grande mutation : le processus de subjectivation dans le travail vu comme une subjectivité qui doit s'exprimer dans le travail. Si l'important, c'est l'autonomie, de manière à pouvoir répondre convenablement à des situations événementielles, alors les subjectivités sont appelées à s'exprimer dans le travail. Ce processus implique donc une anxiété supplémentaire car dans ces situations, il s'agit évidemment d'être à la hauteur. Suis-je, oui ou non, à la hauteur, semble exprimer le contexte ou nos propres subjectivités. En somme, le travail étend son emprise dans les sphères privées et publiques puisque sous cet aspect, la souffrance psychologique, l'anxiété et la possibilité d'agir pour diminuer cette pression sont perpétuelles et ne connaissent évidemment pas de frontières entre le « dedans » et le « dehors » de l'entreprise.

Si la solution habermassienne consiste à faire du « *langage le garant du progrès émancipatoire*¹⁹⁴ », et si le langage est une institution qui structure notre rapport au monde, nous avons voulu démontrer que la technique est une institution comme les autres. Dans cette

¹⁹² *Ibid.*

¹⁹³ *Ibid.*

¹⁹⁴ RENAULT, Emmanuel, « Marxisme, philosophie sociale et théorie critique », *Actuel Marx*, n° 47, 2010, p.

192

perspective, l'émancipation passe également par les formes techniques qui structurent les situations et les formes de rationalité permettant d'agir. Nos possibilités d'action sont aujourd'hui contraintes par un ensemble d'artefacts qu'il s'agit de mettre en forme : outil de pilotage des investissements, gestion électronique des documents, grilles diverses à remplir, plateforme collaborative, mail... Vis-à-vis des logiciels et des grilles fermées, les plateformes collaboratives libèrent une forme de rationalité et ouvrent la voie à une traçabilité plus proche des situations de travail. Leurs caractéristiques hyper-organisationnelles permettent de s'émanciper d'une rationalisation pensée en dehors des situations de travail et qui voudraient s'appliquer quel que soit les contextes. Nous constatons, sur le terrain, une tension manifeste entre d'une part les formes techniques qui développent des technologies normatives et fermées afin de contrôler ou de rendre compte, et d'autre part des formes techniques considérées dans leur potentiel émancipatoire qui libèrent les acteurs de ces contraintes en leur apportant les outils nécessaires à la mise en forme de plusieurs niveaux de rationalité. Les plateformes collaboratives viennent intercaler une forme technique qui permet l'investissement d'une nouvelle forme de rationalité. Mais si « *l'idée d'un travailleur salarié libre est une idéologie* ¹⁹⁵ », comme disait disait Karl Marx, les technologies collaboratives ou de l'intelligence soumettent l'individu au travail dans de nouvelles contraintes normatives qui l'aliènent différemment. L'intégration de sa subjectivité dans le processus de production et l'impératif managérial de mettre en œuvre les formes organisationnelles pertinentes selon les contextes de manière autonome plonge le salarié dans un univers où il doit savoir agencer différents niveaux de rationalité incarnés par les anciens objets (indices d'une mémoire organisationnelle), et les nouveaux (sources de destitution). Dans ce contexte, la technique n'est ni aliénation, ni libération de l'individu au travail. Elle est actualisation de formes organisationnelles qui évoluent en fonction du couplage cortex-silex (ou sociotechnique) cher à Leroi-Gourhan.

4.3. Rationalisation et mémoire organisationnelle

Depuis une dizaine d'années que nous observons le développement d'une plateforme collaborative, nous constatons qu'elles se remodelent constamment en fonction des situations et des projets au point qu'elles tendent toutes à être considérées sous leur forme projet, c'est-à-

¹⁹⁵ HONNETH, Axel, « Héritage et renouvellement de la Théorie critique », *Cités*, n° 28, 2006.

dire sous leur forme processuelle pragmatique au sens où l'actualisation de la plateforme ne précède pas le projet. Chaque projet pose les ressources et les agencements machiniques qui conviennent en situation. La rationalisation totale comme capacité à penser le déroulement des processus en amont est donc dépassée pour laisser à disposition des formes techniques qui permettent aux processus de se développer selon une logique post-taylorienne où la rationalisation n'est plus pensée de manière mécanique et dogmatique mais où elle intègre l'incessante modulation des environnements. C'est donc bien l'autonomie qui permet aux formes organisationnelles de se développer. C'est la capacité de poser le monde à distance, de le critiquer et de mettre en forme les ressources nécessaires à son évolution. Cette possibilité est bien entendu une souffrance supplémentaire dans le monde du travail puisque nous sommes désormais responsables de nos échecs et de nos erreurs. Un monde d'autonomie, sous cet aspect, est plus violent qu'un monde hétéronome. Et l'autonomie est ainsi elle-même instrumentalisée et rationalisée de manière à venir enrichir le système. C'est toute la démarche critique qui est ici pointée. L'une des compétences fondamentales, dans ces dynamiques, est d'être en capacité de repérer les limites de l'organisation puisqu'elle sera toujours nécessairement dépassée par les événements.

Nous citerons également Karl Popper pour qui il est impossible de connaître le savoir que nous aurons dans l'avenir puisque celui-ci est dépendant, justement, du savoir que nous saurons acquérir. Nous ne faisons donc des prédictions qu'à partir du savoir que nous avons aujourd'hui et qui sera nécessairement différent demain. Lequel savoir pourra éventuellement nous ouvrir d'autres possibles. « *Aucune société (...) ne peut prédire les états futurs de sa propre connaissance* »... et « *Nous ne pouvons pas prédire de manière scientifique les résultats que nous obtiendrons au cours de la croissance de notre propre connaissance*¹⁹⁶ ».

Or, les descriptions processuelles en entreprise, si elles ne prennent pas en compte cette dimension de rationalité limitée, font justement l'hypothèse qu'il est possible d'anticiper sur ce qu'il peut advenir. Agir voudrait signifier agir en rationalité. Mais considérons avec Cornélius Castoriadis que la rationalité est une institution comme les autres qui structure notre rapport au monde. Emmanuel Kant parlerait de catégorie logique. Nous structurons les faits à travers des catégories que nous n'avons pas choisies et qui structurent notre esprit. Ce sont les

¹⁹⁶ POPPER, Karl, *L'univers irrésolu*, p. 55

catégories logiques dont Emmanuel Kant pensait qu'elles étaient universelles. Il s'agit des concepts purs comme le fait que la cause précède toujours les faits. La causalité et la rationalité sont des concepts purs, les principes de non contradiction aussi, les principes logiques qui font que nous ne pouvons pas penser si nous considérons à la fois A et non A.

Cela dit, il nous faut aussi constater que tout n'est pas toujours ouvert en permanence. Il y a des régularités parce qu'il y a de la mémoire. Les acteurs, les actants, les organisations, arrivent tout de même aux finalités, souvent, qu'ils se sont données à partir du moment où ils ont su fixer les limites de leurs promesses : étudier la faisabilité, gérer une demande de logement, attribuer un logement, gérer la sortie d'un logement... les processus existent et se déroulent le nez fixé sur l'objectif à atteindre. L'ensemble de l'organisation a la mémoire de ces logiques d'action. Une mémoire qui est notamment portée par tous les objets, la technique, les artefacts qui structurent notre rapport au monde et qui structurent nos modalités d'action. Ce n'est donc pas la rationalité qui nous permet d'agir, c'est la mémoire et c'est le fait que cette mémoire soit inscrite dans les objets, dans les actants, dans l'organisation considérée comme un processus perpétuellement émergent. Ce qui signifie donc que la mémoire est vivante et qu'elle est toujours en construction, toujours créée en contexte. D'où le fait qu'une situation de communication, c'est toujours une tension entre une mémoire qui nous arrive, portée par l'environnement, et une pratique sociale ou organisationnelle qui actualise cette mémoire en la renégociant. Une situation de communication est donc toujours un peu différente, et toujours un peu semblable, sans quoi nous ne pourrions même pas communiquer. C'est bien parce qu'il y a eu de la normalisation, de la socialisation, de la convention, que nous arrivons à vivre ensemble et que nous pouvons dire que l'humanité a été sociale avant d'être humaine. C'est l'ensemble de cet univers, qui est avant tout social, qui nous arrive par ce que nous proposons d'appeler des institutions ou des processus d'information organisationnelle, c'est-à-dire la mémoire du monde qui nous structure et qui nous forme dans des environnements anthropologiques et organisationnels, singuliers et collectifs, qui structurent donc notre rapport au monde sans que nous en ayons vraiment conscience. Nos actions sont aussi normalisées par ce que nous appelons les informations organisationnelles, c'est-à-dire l'ensemble des institutions prises au sens large (le langage, la technique, les modes d'action hérités...) qui nous permettent de nous organiser et de faire sens en contexte. Pas de sens sans contexte et donc pas de sens sans technique, sans langage, sans modes d'action, sans

institutions, sans social.

Il serait donc possible de dégager une troisième forme de rationalisation qui serait infra-rationnelle, cristallisée dans les objets, les pratiques, une forme de rationalisation qui ne pourrait se transmettre que par imitation et imprégnation et qui aurait donc sa logique propre, en dehors des énoncés, une logique de la pratique en somme, irréductible à la règle, proche des logiques temporelles et processuelles qui composent et recomposent nos modes de communication. Une logique de l'information organisationnelle qui met en forme très concrètement l'organisation. « *Si la culture, c'est ce qui reste quand on a tout oublié* » selon Edouard Herriot, les logiques infra-rationnelles participent de la même idée. Quand il n'y a plus rien, plus de discours, plus de rationalisation par le langage, quand il ne reste plus qu'un plan d'immanence, alors il y a des traces et des écritures qui se transmettent soit sur le mode de la routine, soit sur un mode de propagation aléatoire, soumis aux événements, aux crises et aux situations d'exception qui viennent bouleverser nos routines.

Mais est-il possible de pointer et de remettre en cause une institution comme la rationalité dans une description processuelle ? Nous butons là sur un paradoxe. Si nous posons l'idée que nous pilotons l'action de manière rationnelle dans une pure logique moyens/fins, comment accepter l'idée qu'il existe des actions non rationnelles, qui pour autant nous permettent d'atteindre le but du processus ? Ce paradoxe rejoint les réflexions de Michel Callon et Bruno Latour sur le savoir. Pour qu'un savoir en soit un, il faut qu'il en acquiert le statut. Or, dans nos organisations tayloriennes, les actions non rationnelles ne sont pas considérées comme des savoirs. Nous sommes encore dominés par une pensée positiviste, scientiste et rationnelle où toutes nos actions doivent pouvoir se justifier à l'aune d'une décision purement rationnelle. Peut-être est-ce là un des enjeux des organisations post-tayloriennes, si elles souhaitent prendre la mesure des logiques processuelles : prendre en compte nos actions non rationnelles et nos modes d'actions héritées dans nos descriptions processuelles et surtout, prendre le processus pour ce qu'il est, c'est-à-dire un dispositif heuristique qui aide à la réflexion mais qui ne prétend pas au pilotage systématique des actions.

Nous touchons donc là au problème de la rationalité des descriptions processuelles. Si nous posons que les actions sont rationnelles en finalité, comme l'aurait dit Max Weber et comme

le présuppose les descriptions processuelles, nous construisons des systèmes qui témoignent effectivement d'une démarche rationnelle mais qui passe à côté des actions qui ne le sont pas, qui ne peuvent s'expliquer parce qu'elles appartiennent directement à ce que nous pouvons appeler des logiques de routine. Il faut donc aussi rappeler qu'un processus institutionnel est un ensemble de logiques d'action qui se sont instituées pour des raisons que les acteurs ne sont pas explicitement capables de formuler. Elles se sont instituées parce qu'elles convenaient, tout simplement, et non pas parce qu'elles témoignaient d'une rationalité optimale. Il y a donc quelque chose, dans les processus institutionnels, qui est irréductible à la rationalité et qui ne peut donc pas être posé dans ces systèmes rationnels. C'est d'ailleurs toute la difficulté entrevue par la distinction entre connaissance tacite et explicite. Il y a des connaissances explicites qui ne peuvent pas être récoltées parce qu'elles n'ont pas le statut de savoir. Mais plus que cela, elles sont littéralement impossibles à formuler car elles sont tellement intégrées dans nos formes organisationnelles que nous n'avons même pas conscience de les mettre en œuvre. Il y aurait donc toujours de l'hétéronomie, c'est-à-dire des propagations de formes qui ne relèvent pas des logiques rationnelles en finalité mais qui relèvent aussi de logiques traditionnelles, non rationnelles. Il y a de l'hétéronomie en ce sens où nous sommes toujours reliés et non pas autonomes absolument. Nous sommes reliées à toutes nos institutions, nos informations organisationnelles qui nous informent dans l'action. L'homme n'est pas une espèce rationnelle, est-il besoin de le rappeler ? Les animaux sont à ce titre beaucoup plus rationnels que nous. Et pourtant, nous nous bornons à représenter nos actions ou à élaborer nos stratégies sur la base de processus rationnels. Si ces processus permettent effectivement d'organiser l'action ou de la penser, elles ne s'y réduisent pas.

4.4. Quel système d'évaluation dans ce contexte processuel et normatif ?

Soumises à une forte concurrence, obligées de rendre des comptes et dans le souci constant de la performance, toutes les organisations développent des dispositifs d'évaluation afin de contrôler si les efforts consentis ont atteints leurs buts et de manière à recueillir des données afin d'anticiper sur des évolutions en cours. Cette évaluation porte à la fois sur les hommes, les processus et les résultats de ces processus.

A Sarthe Habitat, l'évaluation sur les hommes a lieu essentiellement à deux moments : le bilan d'évaluation annuel et intermédiaire.

Le bilan d'évaluation annuel fait le comparatif entre les objectifs qui ont été fixés l'année précédente et les résultats de ces objectifs que les salariés peuvent présenter. C'est une discussion, entre un salarié et son hiérarque, sur la qualité des livrables, sur les raisons qui ont pu altérer cette qualité et sur les perspectives à venir. Ce moment est aussi l'occasion pour le hiérarque voire le salarié de pointer des déficits de compétences qui pourraient être atteints par de la formation, interne ou externe. Des lettres, de A à D, sont attribuées pour chaque livrable d'objectif. Si le niveau dépasse le résultat attendu, la lettre A est attribué. S'il est atteint, la salarié reçoit la lettre B. ...

Le bilan intermédiaire est un point d'étape entre le salarié et son hiérarque qui permet de corriger un objectif ou de mettre en place des mesures ou des actions afin d'aider le collaborateur dans la réalisation de son objectif. L'évaluation n'a pas pour but de sanctionner mais de mesurer les éventuels besoins dont le salarié pourrait avoir besoin pour réaliser ses objectifs.

Lorsque l'évaluation porte sur les processus, elle prend la forme d'un audit de processus. C'est alors le directeur système d'information et organisation qui prend en charge l'évaluation. Là aussi, il y a deux formes d'évaluation. La première porte sur des indicateurs qui ont été postés le long du processus et qui permettent de signaler si les activités sont en sous ou sur-qualité. Il s'agit essentiellement d'indicateurs temporels qui ne disent rien sur la qualité proprement dite comme le délai de dépôt de dossiers de financement ou le délai de réponse à une demande de logement. Comme les bilans intermédiaires, ces évaluations permettent d'apporter des correctifs par la mise en place d'actions spécifiques. L'audit de processus est alors l'équivalent du bilan annuel. En fonction des objectifs de ce processus, « Etudier la faisabilité » par exemple, ce dernier est-il bien organisé ? Comment pourrait-on l'améliorer ? Dépasse-t-il le niveau attendu ? L'atteint-il ? Pourquoi l'objectif n'est-il pas atteint ? La démarche

d'évaluation des processus est finalement la même que pour l'évaluation des hommes. L'objectif est-il atteint, selon quels critères, et comment l'améliorer ?

L'évaluation sur les livrables de processus suit le même mouvement. Si nous nous intéressons au processus « Produire », il s'agit d'évaluer la qualité d'une maison. Dans ce cas, ce sont les normes élaborées par le Grenelle de l'environnement et les organismes certificateurs qui vont conditionner le protocole de l'évaluation. Si le problème central est qu'une maison fasse moins de 50 kwh/m²/an (norme BBC 2012), alors toutes les actions convergent en ce sens. Et là aussi, nous distinguons une évaluation en deux temps. La première est une évaluation de contrôle ou d'autocontrôle qui permet de mesurer, en cours de réalisation, si le livrable pourra bien prétendre à la norme BBC (Bâtiments Basse Consommation). La seconde évaluation est celle qui est réalisée par un organisme indépendant qui délivrera, ou non, la certification.

Un premier constat peut ici être réalisé. C'est que les dispositifs d'évaluation fondés sur les objectifs semblent développer des dispositifs d'autocontrôle.

La rationalisation totale impacte évidemment les modes de l'évaluation professionnelle. La description des compétences, des modes de collaboration et de communication, la description des processus et la prise en compte de plusieurs niveaux de rationalité inaugurent de nouvelles formes d'évaluation qui ne doivent pas seulement être prises comme un dispositif de sanction mais aussi comme un dispositif de mise en forme et de management des ressources. Si le processus de rationalisation implique le développement de systèmes normatifs d'évaluation afin de comptabiliser, rendre des comptes et rendre le système performant, les dispositifs d'évaluation deviennent eux-mêmes des dispositifs d'information et de rationalisation des pratiques.

L'évaluation des pratiques professionnelles tourne essentiellement autour de la question des compétences et de la capacité ou non à atteindre des normes techniques de manière à certifier l'organisation qui les met en œuvre, ou à labelliser le produit ou le service livré. L'évaluation a ici à voir avec le couple objectifs/résultats. Les acteurs sont libres de choisir les moyens qu'ils

veulent pour atteindre les objectifs qui leur sont attribués mais les résultats jouent le rôle de force de rappel qui soumet à l'évaluation les pratiques mises en œuvre avec le risque violent de sanctions symboliques ou matérielles.

Mais l'évaluation peut aussi être considérée de manière plus large comme un dispositif de management des ressources. Elle ne joue plus un rôle de sanctions mais plutôt un rôle d'indication qui participe de l'aide à la réflexion et à la décision en situation d'incertitude, c'est-à-dire dans à peu près toutes les situations d'actions, notamment professionnelles. L'évaluation n'est alors pas là pour porter le sceau de la conformité ou non, mais est utilisée de manière à piloter des processus professionnels selon des normes ou des cahiers des charges, c'est-à-dire des dispositifs de mise en conformité.

Les dispositifs d'évaluation témoignent d'une forme de normalisation des compétences, des pratiques, des situations, de la collaboration... poursuivant ainsi le long processus de rationalisation du monde, vecteur de la modernité. Après la rationalisation taylorienne, nous sommes en effet engagés dans des démarches rationnelles de description des processus qui tentent de rationaliser les compétences, la collaboration, les situations en cours de développement.

La question de la normalisation est centrale. Pour pouvoir évaluer, il faut en amont construire le référentiel qui permette d'évaluer les pratiques, les produits ou les services. Il faut normaliser les situations afin de pointer les conditions d'anormalité. Mais qu'est-ce qu'une situation et comment sont-elles construites et évaluées ? L'un des éléments à prendre en compte est que nous agissons dans des environnements complexes dans lesquels il est bien rare de rencontrer deux fois la même situation. En somme, il ne peut plus y avoir une seule réponse adaptée à toutes les situations. Dans cette perspective, la compétence est une potentialité qui attend son actualisation pour se transformer en service. L'évaluation du travail ne peut donc se faire qu'en fonction des situations qui, si elles sont toujours différentes, demandent à être explicitées et référées à un enjeu qui permet alors de juger de la compétence investie. Mais comment construire des référentiels de compétences avant que la situation n'advienne ? Comment et pourquoi rentrer dans des démarches de normalisation en situation

complexe ? Deux réponses sous forme de pratiques organisationnelles peuvent être formulées. C'est que les démarches d'évaluation entretiennent une problématique commune avec celle des systèmes d'information, entre modèles de la norme et aide à la réflexion. Elles sont à la fois vecteurs de normalisation en contraignant le collectif à adopter des pratiques communes, et elles sont aussi des aides à la réflexion qui permettent de construire les situations. La question de l'évaluation des compétences et des pratiques est alors prise dans le dilemme suivant : comment construire un référentiel de compétences et de pratiques pour des situations qui nous échappent en grande partie et où la compétence fondamentale, finalement, c'est la prise d'initiative et la capacité d'autonomie face à des événements en grande partie émergents.

Les démarches compétences et de certification témoignent également d'une chose : il y a un flou autour de la question des compétences, du professionnalisme et de son évaluation. A vouloir détailler les compétences que nous devons posséder en fonction des situations, cela ne témoigne-t-il pas de la perte de repères des acteurs, principalement des cadres dirigeants, qui tentent de clarifier quelque chose qui ne l'est pas; qui cherche à stabiliser quelque chose qui leur échappe perpétuellement; qui cherche à maîtriser une situation de crise en somme ? Qu'est-ce qu'une compétence, quelles sont celles dont nous avons besoin, aujourd'hui et demain ? Qu'est-ce que le professionnalisme si un acteur compétent est une personne qui répond de manière professionnelle à un problème qui ne lui préexiste pas et pour lequel il n'existe donc pas de solutions « professionnelles » a priori ? Comment construire des situations qui soient considérées comme professionnelles par l'ensemble des parties prenantes engagées dans la situation (l'acteur qui mène l'action, le client pour laquelle elle est menée, le commanditaire de l'action...) ? Comment évaluer ces situations et ces compétences ? Quel est le rôle et le sens de l'évaluation dans ces dynamiques perpétuellement émergentes et instables ?

Pour aborder ces questions, nous ferons d'abord le lien entre évaluation et système normatif et verrons comment ils s'articulent avec la recomposition des activités dans une logique processuelle. Cette recomposition tente en effet de développer la responsabilité et la prise d'initiative comme socle de la compétence. L'évaluation dans les logiques processuelles est donc centrée sur l'évaluation d'une compétence investie dans une situation. Les logiques processuelles mettent en avant les postures de prise d'initiative et d'autonomie. Les acteurs qui

y sont engagés sont responsables de la lecture des événements qui surgissent et responsables de la réponse qu'ils en donnent.

Ces évolutions organisationnelles modifient également le rapport de l'évaluation et des métiers. En effet, nous constatons que l'important est de construire des dispositifs qui permettent aux différents métiers de communiquer entre eux pour atteindre les buts de l'organisation. On le voit bien à la lecture des processus professionnels et des problèmes que peuvent rencontrer les acteurs. Dans ces logiques processuelles, l'évaluation se fait moins en fonction des règles du métier qu'en fonction du projet et de la capacité à produire de la traçabilité collective en ouvrant les métiers entre eux.

4.4.1. Evaluation et développement des systèmes normatifs

L'évaluation des pratiques professionnelles est un sujet sous tension pour celles et ceux qui y sont soumis. Elle implique de juger de la pratique des différents acteurs et des produits et services qu'ils sont censés produire. Mais selon quelles normes sont-ils évalués ? Selon quels critères ? Il faut ici constater le développement des systèmes normatifs qui certifient ou labellisent les pratiques, les produits et les services. L'exercice consiste alors à mesurer les écarts par rapport aux normes émises par les experts. Une bonne pratique, un bon produit ou un bon service est celui qui correspond à une norme. Pour connaître les compétences qu'il s'agit de développer et les critères d'évaluation qui vont avec, il faut alors se référer aux normes qui s'appliquent selon les secteurs professionnels et les projets qui y sont menés. Secteur automobile, agro-alimentaire, immobilier, bâtiment, éducation... la propagation des normes prend une ampleur telle qu'il devient très difficile de trouver des lieux de pratiques professionnelles qui échappent à la réglementation. Dans cette perspective, la compétence est l'investissement d'une norme dans une situation. C'est un investissement de formes dans des situations de manière à répondre à une norme. La communication organisationnelle est dans ces démarches une compétence fondamentale car il s'agit de mettre en œuvre des formes organisationnelles qui soient en mesure de produire de la qualité, c'est-à-dire de répondre aux normes qui s'imposent.

A la grande époque des logiques tayloristes-fordistes, les investissements de forme avaient

pour fonction de produire en très grande quantité des produits relativement indifférenciés. C'est la décomposition des activités en mouvement qui a permis de contrôler l'exécution du travail. La compétence résidait dans la capacité à faire un certain nombre de mouvements dans des temps contrôlés. La crise de ce mode d'organisation et l'intégration du client dans le processus de production a progressivement poussé les chercheurs, organisateurs, normalisateurs, experts à proposer la notion de processus comme élément central du pilotage de la qualité. L'émergence de la notion de processus dans les normes ISO à la fin des années 1980 atteste assez bien de l'importance que cette notion était amenée à prendre dans l'évolution des formes organisationnelles et de leur évaluation. Si les formes organisationnelles deviennent un ensemble de processus, alors leur évaluation est conditionnée aux buts qu'ils poursuivent et à l'analyse des actions en situation puisque le processus est un ensemble de logiques d'action orientées vers un but. La notion de processus attire également notre attention sur la dimension instable des situations, toujours en mouvement, toujours processuelles. Evaluer une forme organisationnelle signifie alors qu'il faut la référer à ses buts et aux situations concrètes qui se mettent en forme pour mener à bien ses processus.

Deux démarches se développent alors dans ces logiques processuelles. D'une part, tout un travail de normalisation est engagée de manière à gagner du temps, être plus performant, produire de la qualité maîtrisée, rentrer dans une logique de routine qui permette de se concentrer sur l'essentiel; d'autre part un travail d'attention aux événements qui surgissent pour lesquels les réponses standards ne conviennent pas. Il y a donc tout un travail de construction de modèles qui préexistent à la situation et qui permettent de réfléchir sur les événements et sur les modalités d'actions à mettre en œuvre pour satisfaire aux caractéristiques requises par l'évaluation. Dans ce contexte, l'évaluation se situe à un double niveau. Il s'agit à la fois d'étudier si les pratiques développées en situation correspondent à ce qui a été conceptualisé en amont et voir si la situation ne demandait pas une prise d'initiative pour être menée à bien. Les acteurs se trouvent finalement pris dans une injonction paradoxale. La nécessité de suivre le processus et les procédures associées, et l'injonction de prendre des initiatives. Mais la description des processus, qui tente de prendre en compte les critères d'évaluation pour chaque situation, est aussi une aide à la construction des situations et donc un vecteur d'évolution des formes organisationnelles.

Enfin, ce qui est évalué auprès des acteurs est leur capacité de prise d'initiative et d'autonomie dans des situations qui sont à la fois normalisées et à la fois émergentes. En d'autres termes, le problème central de l'évaluation, pour les acteurs qui doivent s'y soumettre, est de faire tenir ensemble des niveaux de rationalité différents. Il faut à la fois être en capacité de fournir les traces nécessaires à la certification poursuivie, et faire face à des situations complexes pour lesquels il n'y a rien d'écrit, pas de procédures ni solutions disponibles prêtes à l'emploi.

De là un point de rencontre entre évaluation en situation et logique processuelle. Le système d'évaluation qui se construit est en effet en lien direct avec la description des processus.

4.4.2. Evaluation en situation et logiques processuelles

Quel dispositif d'évaluation peut-il être construit selon une logique processuelle qui tente de faire tenir ensemble des niveaux de rationalité différents ? Il faut d'abord rappeler que les logiques processuelles s'attachent à l'action située. Elles s'attachent à décrire des situations. D'une logique où c'était le poste de travail qui était évalué dans les logiques tayloriennes, nous passons petit à petit dans des logiques où ce sont les situations qui sont évaluées. Cette réorientation de l'évaluation élargit en même temps ses éléments d'analyse. On ne juge plus simplement d'une cadence, on juge en fonction du but que poursuit la situation embarquée dans un processus. L'évaluation des acteurs se réfère aux conditions de la situation ainsi qu'aux réponses que l'acteur a donné pour répondre aux problèmes posés par la situation. Nous n'évaluons donc pas seulement un acteur, nous évaluons aussi les conditions dans lesquelles il a exercé ses compétences. Il s'agit aussi d'évaluer les compétences qui sont investies dans ces situations et qui font partie de leur construction. Il y a donc deux niveaux d'évaluation : la situation, c'est-à-dire le problème à résoudre, l'ensemble des conditions dans lesquelles va s'exercer les compétences d'un acteur, et les compétences elles-mêmes, ou les éléments qui permettent de construire la situation. D'où le développement des démarches compétences en cohérence avec les logiques de description des processus. Ces logiques processuelles, cantonnées dans un premier temps au niveau des activités, se développent désormais au niveau des compétences de manière à pouvoir évaluer de manière plus fine

pourquoi et comment une situation se trouve en difficulté ou en bonne voie. Des réunions de travail sont donc menées entre les acteurs en question et les professionnels des ressources humaines qui cherchent à savoir quelles sont les compétences qui sont investies ou celles qui devraient être mobilisées. L'idée est la suivante : il s'agit de créer un référentiel de compétences qui permettent de dégager des pistes d'améliorations éventuelles pour les acteurs qui y sont engagés. Il s'agit aussi d'évaluer les compétences des acteurs qui pourront être mises en causes en cas de mauvais indicateurs.

La description des processus allant jusqu'à détailler voire préconiser les agencements numériques pertinents en fonction de ce qu'elle anticipe, l'évaluation porte en l'occurrence également sur la capacité des acteurs à mobiliser des ressources numériques, dont les plateformes collaboratives, comme aide à la résolution de problèmes ou à la construction des situations. La compétence collaborative et technique est alors au cœur de l'évaluation.

Une fois la démarche achevée, nous avons donc un tableau dynamique dans lequel nous lisons les compétences que requièrent telle ou telle situation de travail, mais aussi les compétences que requièrent telle ou telle fonction. Ce qu'il est notamment intéressant de noter est de souligner que les compétences ne s'attachent pas aux métiers mais aux rôles. Dans l'organisation en question, il y a un rôle de commercial qui peut être occupé par plusieurs métiers; un rôle d'accueil client qui peut être occupée par plusieurs fonctions... La notion de métier se dissout ou passe au second plan au profit du processus et des rôles qui assurent la gestion des situations. Par exemple, la situation d'analyse d'un dossier de demande, dans un processus de gestion de demande, implique de mobiliser les compétences suivantes : savoir mobiliser des connaissances juridiques, avoir l'esprit d'analyse, être synthétique et être curieux. L'ensemble de ces compétences devront être mobilisées de manière à analyser le dossier au moment de l'entretien avec le prospect pour rapprocher son souhait de l'offre de logement. Les compétences ne sont pas tant liées aux métiers qu'aux situations et aux rôles. Ces compétences devront être mobilisées par deux métiers différents (chargé de secteur et chargé de clientèle) rassemblé ici sous la fonction de commercial. L'indicateur de performance est ici le délai de réponse entre l'analyse et la proposition qui convient. Les compétences qui devront être mobilisées pour atteindre un bon indicateur est couvert par plusieurs métiers différents. Ce sont les formes d'organisation et de communication qui se

seront développées entre le chargé de secteur, l'agent technique, le technicien, l'accueil, le correspondant de sites... qui permettront d'atteindre le but poursuivi par la gestion de la demande. Les compétences ne sont pas tant liées aux métiers qu'aux situations et à leurs relations, à leurs communications. D'où les logiques processuelles qui pointent les situations et leurs relations.

S'il s'agit de s'intéresser aux éventuels déficits de compétences afin de les acquérir, il s'agit aussi de repérer les acteurs particulièrement compétents. Car voici un autre développement de ces démarches d'évaluation des situations et des compétences : au lieu de faire appel systématiquement à des organismes de formation, il est fait l'hypothèse selon laquelle les ressources existent probablement en interne. Cette démarche d'explicitation des « compétences tacites » pourrait-t-on dire, au même titre que nous avons des connaissances tacites, permet de pointer les savoir-faire de tel ou tel acteur et de l'inviter à partager son savoir-faire, à intervenir en situation pour résoudre les problèmes que d'autres acteurs rencontrent dans les mêmes situations de travail au cours du processus professionnel. Un acteur particulièrement compétent dans l'analyse des dossiers de demande pourra être en mesure d'aider ou de former d'autres collègues qui rencontrent la même situation. Apparaît alors la fonction de moniteurs chargés d'intervenir en situation complexe où un événement surgit. Dans les logiques processuelles que sont les nôtres, il s'agit de faire en sorte que le flux ne s'arrête pas. Les moniteurs sont alors des pilotes de processus chargés d'aider les processus à se réaliser. Les modalités d'organisation mises en place dans l'industrie peuvent alors basculer dans le domaine des services. C'est ainsi que des groupes de travail se constituent autour de deux pratiques organisationnelles : les groupes de résolution de problèmes et les groupes de bonnes pratiques, évoqués plus haut dans le contexte du développement du monitorat et des communautés de pratiques.

Dans les groupes de résolution de problèmes, il s'agit d'organiser des échanges collectifs autour des processus stratégiques avec les acteurs de ce processus et de relever l'ensemble des dysfonctionnements ou des problèmes rencontrés par les collaborateurs. Il s'agit ensuite de voir quelles actions les plus pertinentes pourraient être menées pour résoudre les problèmes soulignés (action de monitorat ou autre...).

A l'inverse, il s'agit aussi d'organiser des groupes d'échanges de bonnes pratiques qui détecteront les meilleures pratiques qui auront été mobilisées en situation de travail. Réalisé également par processus, ces échanges livrent des informations sur les compétences à diffuser et sur les personnes qui possèdent ces compétences.

Nous avons donc affaire à un dispositif qui aide à évaluer mais aussi à piloter et à construire des situations professionnelles. Le dispositif d'évaluation peut donc être vu comme un dispositif d'information, de mise en forme des situations professionnelles.

4.4.3. La construction des situations professionnelles

Nous l'avons vu, les organisations processuelles se concentrent sur la gestion des événements en mettant en avant notamment la question des compétences. Les situations complexes requièrent en effet de la prise d'initiative et de la responsabilité, socles de la compétence. Mais comment normaliser un savoir-faire qui s'actualise dans l'instant et souvent par désajustement ? Comment et pourquoi normaliser des comportements qui demandent une forte dose d'autonomie et d'investissement de soi pour être vraiment efficace ? Ces questions posent le problème de la construction des situations professionnelles et le fait qu'elles ne sont pas d'emblée professionnelles. Les situations se construisent au sens où il ne s'agit plus d'appliquer des règles de métiers condensées dans un référentiel et qu'il s'agirait simplement d'appliquer. Les situations se construisent de manière processuelle, c'est-à-dire dans une dynamique qui échappe perpétuellement, dans un mouvement d'ajustement et de désajustement, d'institution et de destitution qu'il est très complexe de prévoir en amont. De là la modélisation de processus comme aide à la réflexion, de formation à la posture et à l'attitude professionnelle et non à l'application de règles de métiers, et à la nécessité croissante de créer des formes organisationnelles transversales qui décloisonnent les métiers pour intervenir de manière concertée. L'évaluation des pratiques, dans ces conditions, se fait alors de manière ouverte. Ce ne sont plus les pairs, les gens de métiers qui évaluent le travail dans ces dynamiques-là, c'est l'ensemble des parties prenantes qui jugent de la qualité professionnelle de l'investissement de savoir. Le strict point de vue du métier et de la qualité

technique n'est pas suffisant. Il faut aussi que le logement corresponde bien aux attentes de ses locataires, qu'ils soient suffisamment bien informés pour en faire usage comme les concepteurs l'ont prévu (maison « écologique »), que le chantier maîtrise ses impacts sur l'environnement par la réduction des nuisances, que le management de l'opération prenne en compte les spécificités du site et les attentes des parties concernées, que tout soit mis en œuvre pour réduire les émissions de gaz à effet de serre.... L'évaluation dépasse largement la stricte application des règles du métier, pour, in fine, être évalué par des organismes indépendants. Mais au-delà de l'organisme certificateur, ce sont les clients finaux qui évalueront le produit et le feront savoir via Internet par exemple.

Si les métiers sont l'ensemble des processus clés qu'une entreprise est en capacité de mettre en œuvre, dans ces conditions, on voit bien que ce qui est évalué n'est plus l'application des règles du métier mais l'aptitude à piloter les processus et l'aptitude à assurer un niveau de qualité, spécifié dans un cahier des charges, requis pour chaque livrable de chaque situation de travail et, in fine, le livrable général. D'où cette tentation d'aller chercher la qualité dans des normes, telle ISO 9001 ou H&E par exemple. Puisque les situations professionnelles se construisent, il est intéressant de valider son professionnalisme à l'aide d'une certification ou d'une labellisation qui vienne témoigner de la qualité de ses processus dans lesquels le problème, c'est moins la réponse des métiers que leur communication. C'est la qualité de la communication entre les différentes fonctions de l'entreprise, ou entre les différents métiers, ou entre les différents rôles, engagés dans un même processus qui formera la qualité de la réponse, du produit ou du service. Or, le métier n'est par nature pas ouvert à l'apprentissage par la communication car il n'est fait que pour être évalué par ses pairs.

D'où l'hypothèse suivante qui interroge la question de l'évaluation de la compétence : le problème central ne réside-t-il pas dans l'inter-métier et dans la capacité à ouvrir les métiers aux autres métiers ? Est-il encore pertinent d'évaluer les compétences des métiers alors que le problème réside dans leur collaboration ? Même dans le secteur du bâtiment avec des métiers dont les compétences peuvent paraître assez claires à acquérir (maçon, menuisier, peintre, plaquiste...), le problème réside dans leur nécessaire communication pour construire des logements qui doivent répondre à des normes de développement durable très précises (norme

BBC 2012 par exemple) qui ne peuvent être atteintes sans un degré de coordination et de coopération élevé. Dans cette perspective, les dynamiques de qualité et d'innovation construisent des organisations où ce qui compte, ce n'est pas de connaître son métier. Ce qui compte, c'est de savoir parler avec les autres métiers, de s'ouvrir aux problèmes des autres, de comprendre les autres points de vue et de construire de la traçabilité collective qui permette d'être certifié ou labellisé. D'où le fait que les formes organisationnelles qui se développent sont à la fois très normalisées (procédures, gestion électronique des documents dans une logique d'archivage) et très ouvertes (journées d'études, formation aux attitudes et aux postures, communication autour des événements et des processus, retour de l'entreprise générale comme solution aux problèmes de coopération entre métiers, gestion des traces et des écritures dans une logique d'action ouverte). Le problème, ce n'est pas tant la question technique que la question de la communication organisationnelle, à tous les niveaux de l'entreprise, comme capacité à communiquer de façon à organiser le travail. Ce qui compte, c'est la capacité à mettre en forme des situations dans des contextes mouvants où la normalisation de ces mises en forme est appelé à se désajuster perpétuellement. L'évaluation majeure se décale alors vers la capacité des acteurs à accompagner ces changements. Non pas une compétence à exercer une technique particulière, mais une praxis, un certain art de la situation, une capacité à se trouver au milieu, entre institution et destitution.

Ainsi, l'évaluation comme dispositif d'information joue un rôle central dans l'évolution des formes organisationnelles. C'est en fonction de ce dispositif que la plupart des organisations se sont engagées dans des logiques processuelles qui doivent permettre de s'inscrire dans des démarches qualité. En se reconfigurant en fonction de leur but, les organisations retraduisent les modalités d'action selon les critères de qualité des livrables intermédiaires et finaux.

Ce nouveau regard porté sur les dispositifs d'évaluation appelle à les considérer dans une visée plus pragmatique que normative. Sur le terrain, il s'agirait donc de les appréhender de manière positive comme des aides à la réflexion qui nous permettent de mettre en forme des situations. Les réflexions devront alors portées sur les liens entre l'évaluation et les formes organisationnelles et les actions que les acteurs mettent en place pour accompagner ces évolutions de manière rationnelle.

La recombinaison des organisations dans une logique processuelle sous l'effet de leur évaluation nous a également permis de poser le problème des métiers. En effet, nous constatons que l'important est de construire des dispositifs qui permettent aux différents métiers de communiquer entre eux pour atteindre les buts de l'organisation. Nous le voyons bien à la lecture des processus professionnels et des problèmes que peuvent rencontrer les acteurs. La mise en place de dispositifs d'évaluation et les logiques processuelles qui en découlent disloquent en partie la culture des métiers. Si les compétences et les connaissances développées par les métiers sont encore utiles, notamment dans le secteur du bâtiment par exemple, la reconfiguration des organisations sous forme de processus affaiblit l'importance des métiers. Les processus professionnels qui s'attachent aux buts de l'organisation, s'intéressent bien davantage aux interactions entre les situations et entre les métiers. L'évaluation ne porte pas tant sur les connaissances et les compétences liées aux métiers, mais sur la capacité à communiquer et à produire de la traçabilité, sur la capacité à rentrer dans des normes en ayant suffisamment de sens critique pour engager de nouvelles mises en forme en fonction des événements qui surgissent. Dans ces conditions, les démarches compétences et leurs évaluations « épousent » les descriptions processuelles de manière à accompagner l'organisation dans sa gestion des événements et des situations complexes.

De même, la plupart des formes organisationnelles qui se développent sont celles qui mettent l'accent sur la communication. Si les situations sont complexes, l'important est de créer des formes d'organisation qui aident les acteurs à exercer leur métier, c'est-à-dire en proposant des systèmes normatifs qui permettent d'agir collectivement dans le même sens, mais suffisamment ouverts pour que les acteurs puissent prendre en compte les événements dans le cours de l'action. Il nous semble que l'évaluation des situations et des acteurs se situe sur ce point de rencontre précis. Pour qu'une maison consomme moins de 50 kWh/m²/an, et pour que cet objectif soit certifié et/ou labellisé, il faut à la fois respecter un ensemble de prescriptions normatives tout en développant des formes d'organisation qui permettent aux acteurs de communiquer et de trouver des solutions aux problèmes posés par la situation. C'est ainsi que les acteurs réfléchissent aujourd'hui aux formes organisationnelles qu'il s'agirait de développer pour atteindre ces nouveaux seuils de qualité. Des réflexions qui

passent notamment par des sessions de formation et des journées d'études.

4.4.4. Le renouvellement des formes de l'expérience

La première forme de l'expérience¹⁹⁷ est celle de la routine. Apprendre par la routine, cela signifie qu'avec le temps, nous intégrons un certain nombre de réflexes, d'automatismes, sans en avoir vraiment conscience. Agir par routine, c'est agir sans réfléchir à ce que l'on fait, persuadé que la logique d'action que nous combinons arrivera à sa fin. Notre monde est composé en partie de ces routines qui sont cristallisées dans des dispositifs, des logiques d'action, des objets (numériques ou pas), en un mot dans nos institutions. Nous répétons les mêmes manières de faire, sans vraiment en avoir conscience.

Appliquée aux développements des plateformes collaboratives, cela signifie qu'avec le temps, elles installent des routines dans les agencements opérés. Certaines séquences d'actions ont été intériorisées par le dispositif. Cela peut être ouvrir une discussion, organiser des documents, mettre en forme un projet... Si tout devait perpétuellement être à réinventer en permanence, dans le projet émergent comme pourrait le supposer un constructivisme radical, ce serait épuisant. La routine, c'est donc la question des mémoires qui sont portées par les objets notamment et par les logiques d'action manuelles ou intellectuelles qu'elles impulsent. Il n'y a pas de distinction à ce niveau-là entre une routine manuelle acquise sur une ligne de production par exemple, et une routine intellectuelle intégrée dans un contexte tertiaire. Le processus est le même. C'est une mémoire en activité qui déclenche ce qu'elle a retenue comme pouvant être pertinent pour répondre au problème qui se pose en situation. Cette routine s'acquiert le plus souvent par imitation et imprégnation et permet la transmission des savoir-faire non explicites, les connaissances tacites dont parlent Nonaka et Takeuchi. Dans ces formes de l'expérience, les plateformes collaboratives sont considérées comme des dispositifs de mémoire qui cristallisent l'expérience et qui, dans le même mouvement, ferment la possibilité d'émergence de nouvelles logiques d'action. Si la routine est ce qui permet de stabiliser des manières de faire, elle est aussi ce qui limite les capacités d'innovation. La routine est en effet active et utile dans une conception du monde anti-événementielle. Il ne

¹⁹⁷ ZARIFIAN, Philippe, *Le modèle de la compétence*.

peut pas surgir d'imprévu. Le monde est posé et prévu de telle manière que ce qui s'est produit une fois se reproduira toujours. Il n'y a pas à gérer des événements inattendus. Ainsi, lorsque l'événement se produit, les acteurs et les objets agis par la routine ont beaucoup de mal à s'en extraire. Puisqu'elle n'est plus réfléchie, puisqu'elle est enkystée dans les objets et dans l'ensemble des institutions qui nous informent, elle est très difficilement malléable. Dans ce contexte, la plateforme collaborative sera pré-programmée au regard des routines qui auront été identifiées. L'acteur n'aura aucune latitude pour inventer de nouveaux agencements adaptés aux événements qu'il rencontre puisque l'on considère ici que le monde est prévisible. Dans un monde posé et donné, il est possible d'apprendre par la répétition de la même chose. Si ce phénomène est utile et indispensable (on ne peut pas se poser perpétuellement les mêmes questions), il est beaucoup plus problématique dans les contextes pragmatiques et donc complexes. La rationalisation des opérations de travail dans une logique taylorienne ou dans une logique processuelle peut ainsi être une pratique qui renforce le modèle de la routine et qui empêche donc de développer son imagination.

La deuxième forme de l'expérience que pointe Philippe Zarifian est celle des règles du métier. Il s'agit d'acquérir les règles du métier, un peu à la manière de la routine dans un premier temps. Il s'agit d'apprendre le métier tel qu'il se pratiquait et tel qu'il se pratiquera. Mais dans ce modèle, il y a l'idée selon laquelle au bout d'un moment, si l'on a bien acquis l'ensemble des règles, il serait possible de faire oeuvre originale. Nous dépassons alors le modèle de la routine. Mais l'idée première est quand même celle de l'imitation dans un monde peu évolutif. Là aussi, le développement des plateformes collaboratives sera en rapport avec les séquences d'action du métier considéré comme fermé. Non seulement la réalité est prévisible, mais la logique du métier est par nature corporatiste, évalué uniquement par ses pairs. C'est donc un modèle peu ouvert à l'innovation, aux démarches de projet, aux situations complexes...

Enfin, la troisième forme de l'expérience est celle du virtuel et de l'abduction. Et là, nous entrons dans les logiques processuelles considérées d'un point de vue pragmatique. Dans ces formes-là, il s'agit d'imaginer les événements qui pourraient venir interrompre le flux du processus de manière à essayer de les anticiper. Il s'agit de créer des modèles qui soient des aides à la réflexion et qui permettent de mesurer les écarts entre ce qui a été prévu et ce qui est réellement réalisé, dans une logique d'actualisation perpétuelle du virtuel. Ainsi, les

plateformes collaboratives sont-elles le bras armé du processus qui s'actualise dans la plateforme. Les séquences d'action sont prévues en amont mais restent ouvertes de manière à être actualisées dans une plateforme collaborative qui permet tout à la fois de constater les écarts entre le processus et ce qui est survenu. Il y a donc apprentissage des mutations et de l'instabilité inhérente au monde. Les événements ne sont alors plus considérés comme du négatif mais comme du positif, comme une occasion d'apprendre et d'agir. Puisque désormais le monde est devenu complexe, puisque les événements émergent de toute façon, autant les considérer de manière positive et les appréhender de manière à ce qu'ils nous apportent quelque chose.

Dans cette dernière forme de l'expérience, nous sommes donc entrés dans des logiques processuelles où les événements sont pensés comme des ruptures de flux, ruptures de processus, incapacité à maintenir le flux... Les cartographies processuelles sont donc un moyen de pilotage de l'action.

Mais le problème qui se pose, dans des environnements systémiques complexes, c'est de réussir à construire des dispositifs qui développent un langage homogène et qui comporte donc une part de routine organisationnelle. Il faut aussi aider les différents métiers de l'organisation à mettre en oeuvre les processus qu'ils doivent mener. Tout en intégrant la dimension imprévisible des situations.

Là encore, il nous semble que la notion de situation et de processus nous sont d'un sérieux secours. Si travailler c'est être confronté à un ensemble de situations qui sont elles-mêmes prises dans des processus, alors ce sont deux notions qui peuvent être retenus pour construire ces plateformes. Dans une démarche réflexive, il s'agit alors à l'acteur de se poser les questions suivantes : dans quels processus la situation de travail que je vis est-elle impliquée ? Quel est le problème à résoudre ? Et quels agencements puis-je imaginer de manière à résoudre ce problème ? A partir du moment où l'ensemble de l'organisation a, au préalable, établi une cartographie de ses processus avec une description de ses situations de travail type, alors, chacun pourra se référer à cette cartographie pour développer des plateformes et des agencement qui puissent parler à tout le monde. Si chaque groupe autonome crée une plateforme comme il l'entend, il sera très difficile de résoudre les problèmes que la plateforme

est censée résoudre puisque les interactions entre les acteurs seront fortement perturbée par le manque de langage commun et par le non-partage de la situation de travail. La mise en oeuvre d'un langage commun dans un monde processuel passe ainsi par la construction collective de cartographies processuelles qui signifient l'organisation en train d'agir dans une conception événementielle et ouverte.

CONCLUSION

Nous avons tenté, tout au long de cette thèse, de pointer les logiques processuelles qui sous-tendent le développement des pratiques sur plateformes collaboratives dans un contexte organisationnel précis, celui de Sarthe Habitat, office public de l'habitat de la Sarthe dans lequel nous travaillons depuis 2003. Considérant qu'un objet technique ne peut s'analyser que dans un système organisationnel, au même titre qu'un média ne peut s'analyser que dans un système de média, nous avons étendu notre analyse à l'ensemble de l'écosystème afin de voir les relations et les intrications que cet artefact entretient avec les autres technologies instituées. Afin d'éclairer ce phénomène, nous avons construit une méthodologie « originale » inspirée d'une méthode professionnelle de description des processus. Nous avons donc été amené à proposer une approche processuelle afin de rendre compte des phénomènes communicationnels. Nous souhaitons, en guise de conclusion, aborder les trois problématiques suivantes :

1. Les approches processuelles peuvent-elles être considérées comme des approches communicationnelles ?
2. Les approches processuelles permettent-elles de dégager des modèles organisationnels ?
3. Quels apports aux sciences de l'information et de la communication et quelles perspectives de recherche cette thèse soutient-elle ?

Les approches processuelles peuvent-elles être considérées comme des approches communicationnelles ?

Afin d'éclairer cette question, il convient tout d'abord de rappeler ce que nous entendons par approche processuelle et par approche communicationnelle.

Une approche processuelle qui tente de rendre compte d'un ou plusieurs phénomènes repose sur une méthode qui met en évidence les interactions d'un certain nombre d'éléments dans le temps. La caractéristique centrale d'un processus est qu'il se déroule dans le temps. A ce titre,

les interactions entre les éléments sont représentées de manière temporelle.

Nous considérerons aussi qu'une approche communicationnelle ne l'est pas par son objet d'étude mais par son dispositif d'observation. En d'autres termes, une approche communicationnelle n'étudie pas des objets qui seraient considérés comme relevant de la communication, ou des technologies de l'information et de la communication, mais pose un « regard » communicationnel sur toute chose. Ce « regard » est construit et peut relever d'une méthode de description des processus comme nous avons tenté de le montrer dans cette thèse. Identifier les éléments à décrire et montrer leurs relations dans le temps est une approche processuelle et communicationnelle au sens où nous mettons en évidence une certaine de formes de relations qui se maintient dans le temps. Ce qui nous renvoie évidemment à la définition des formes sociales.

En d'autres termes, les approches processuelles sont communicationnelles dès lors qu'elles s'attachent à mettre en évidence les relations qui se tissent entre les actants, les éléments de stabilité et d'émergence, d'institution et de destitution. Les éléments pris en compte dans le cadre de la description ne peuvent pas prétendre à l'exhaustivité et à la représentation totale du monde. Nous soulignons ici toute la différence entre ce qui est compliqué et ce qui est complexe. La notion de complexité attire notre attention sur le fait que le système organisationnel que nous analysons ne peut se réduire à un ensemble d'éléments. Parler d'un système organisationnel, c'est parler des interactions entre les éléments et des conséquences que cela peut avoir. Mais l'analyse de ces interactions restera toujours incomplète. Nous ne représentons pas le monde, nous tentons de le signifier. Une description processuelle ne représente pas le monde, elle tente de le signifier. Elle est une modalité de signification de pratiques afin d'essayer d'agir sur elles.

Ce qui nous amène à notre conception de l'information organisationnelle. Si l'information est ce qui nous met en forme en un sens anthropologique, cette approche est aussi informationnelle. C'est-à-dire que ces interactions, ces relations dans le temps construites par les institutions et les éléments qui participent de la communication (technique, posture, manières de faire, de parler, corps...), informent nos corps et nos organisations au sens de

Leroi-Gourhan. Nous sommes mis en forme par notre environnement.

Il est ici intéressant de tenter une distinction entre information et communication. Nous pensons qu'il est possible de rapprocher la notion d'information de celle de contexte et la notion de communication de celle de situation. C'est-à-dire que l'information est en quelque sorte déjà-là. Nous sommes déjà mis en forme. L'information pourrait être de l'ordre de l'institution, des formes sociales déjà instituées. La communication pourrait quant à elle relever de la situation. La communication est un mouvement, comme le processus, c'est un flux qui produit de l'interaction entre des informations, c'est un flux d'informations organisationnelles. C'est donc la communication qui transforme nos contextes et qui participe de la construction des situations. Dans cette perspective, la communication se trouve du côté de la destitution. Elle fait évoluer les formes organisationnelles par la mise en interaction des informations organisationnelles. D'où la méthode de description des processus que nous proposons qui consiste à identifier les interactions entre des informations organisationnelles qui se propagent dans le temps.

Le statut des modèles dans l'évolution des formes organisationnelles

Quel est le statut des modèles dans ce contexte processuel ? Cette évocation de l'évolution des formes organisationnelles dans une dynamique processuelle interroge très fortement la notion de modèle qui renvoie à une forme de stabilité. Il semblerait en effet que nous soyons capables de rassembler les formes organisationnelles qui ont émergées à un moment donné de l'histoire sous le drapeau d'un certain modèle. Ainsi avons-nous parlé du modèle tayloriste-fordiste, puis du modèle Toyota qui inaugure finalement le modèle processuel dans lequel nous serions aujourd'hui embarqués. Pour bien comprendre les ruptures et les évolutions en cours, interrogeons la notion de modèle. En effet, ces différentes formes organisationnelles qui émergent selon les époques relèvent-elles d'un modèle de la norme, d'un modèle procédural ou d'un autre modèle ? De même, dans les logiques processuelles, il nous faut interroger le statut des processus. Sont-ils des modèles de la norme qui reflètent la réalité et qui guident l'action de manière très cadrée, ou sont-ils des modèles procéduraux qui permettent d'anticiper l'action dans un contexte de rationalité limitée ? Sont-ils des modèles de

la règle ou des aides à la réflexion ? Sont-ils normatifs ou sont-ils pragmatiques ? La manière dont les acteurs considèrent leurs actions et leurs agencements avec l'ensemble du dispositif sociotechnique disponible induit certaines formes organisationnelles.

Si la dimension normative des processus oblige les acteurs à contourner la règle, comme nous l'ont notamment montré Michel Crozier et Ehrard Friedberg¹⁹⁸, la dimension pragmatique des processus décale la perspective en pointant le caractère incertain de l'action qui, se déroulant dans le temps, est irréductible à la règle. Ce qui fera dire à Gino Gramaccia¹⁹⁹ que les acteurs, dans les organisations projets, tentent désormais de réduire cette incertitude au lieu de la préserver. *« Le concept d'équipe se forme, non autour de la semi-autonomie, au sens d'un desserrement des contraintes tayloriennes, mais autour de la coopération, structurée autour des dispositifs de communication développés au sein des équipes, offrant ainsi un pouvoir d'action au travail coopératif, qui fonde son autonomie, si l'on entend par autonomie, non pas l'utilisation d'une marge de manœuvre, mais l'exercice propre d'une puissance d'action²⁰⁰ »*. L'usage des plateformes collaboratives est totalement inscrit dans ce mouvement où il s'agit moins de se dégager des espaces pertinents que de réduire l'incertitude inhérente à ces nouvelles situations de travail. *« Ce changement organisationnel, en accordant plus d'autonomie à l'individu, plus de capacités d'initiative dans le champ d'une expertise (qui peut être rare donc coûteuse) annonce un individualisme bien différent de celui théorisé, il y a plus de trente ans, par la sociologie des organisations. (...). Mais que devient la « marge de liberté » de l'acteur dans une organisation en réseau, toujours préoccupée d'optimiser ses circuits de décision²⁰¹ ? »*. Gino Gramaccia forme ainsi l'hypothèse selon laquelle l'individu, dans la nouvelle organisation, est celui qui, au contraire, ne joue pas de l'incertitude mais contribue à la réduire.

Mais examinons plus attentivement cette notion de modèle pour voir comment elle peut agir sur nos pratiques organisationnelles.

¹⁹⁸ CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Ehrard, *L'acteur et le système*.

¹⁹⁹ GRAMACCIA, Gino, *Les actes de langage dans les organisations par projet*.

²⁰⁰ ZARIFIAN, Philippe, *Sur l'approche des organisations*, <http://pagesperso-orange.fr/philippe.zarifian/page91.htm>, page consultée le 4 mars 2009.

²⁰¹ GRAMACCIA, Gino, *op. cit.*, p. 54.

Norme et institution codifiée : un modèle taylorien

Le modèle taylorien relève selon nous du modèle de la norme. « *L'observation des pratiques des ouvriers professionnels, dûment codifiées par un bureau des méthodes, permet de sélectionner, parmi ces pratiques, les plus efficaces, et de les transcrire dans des gammes de fabrication imposées à des ouvriers spécialisés auxquels on ne demande plus de détenir des savoirs professionnels*²⁰² ». Telle est l'une des caractéristiques de la méthode taylorienne : déspecialiser les savoirs professionnels non pas pour les rendre transversaux mais pour que le salarié devienne un prolétaire, pour que l'homme devienne au service de la machine. Il s'agit de repérer les bonnes pratiques afin de les systématiser dans des procédures applicables par n'importe quel ouvrier.

Les démarches processuelles peuvent-elles relever d'un tel modèle de la norme ? Si nous considérons que le taylorisme est une reconfiguration générale adossée à la notion de bonnes pratiques qui doit s'imposer à tous à travers le concept de « one best way », alors la modélisation des processus institutionnels peut très bien relever du modèle taylorien. Selon le statut que les acteurs accordent aux modèles, c'est-à-dire selon leur manière de penser, les démarches processuelles peuvent ériger en modèle de la norme ce que semble être les comportements les plus efficaces. Elles créent une forme idéale représentant ce que devraient être les actions et les interactions des différentes situations de travail et de communication.

Nous nous trouvons alors dans une pure perspective platonicienne où le processus précède les actualisations concrètes qu'il peut prendre et permet d'interpréter ce qui advient réellement. Taylor est également dans la même posture. En posant qu'il existe une bonne manière de faire, il élabore un modèle qui doit convenir dans la vie réelle. Il pose que ce qui n'est pas devrait être comme ce qu'il détermine, de la même manière qu'un processus institutionnel pose que la réalité doit lui correspondre. Dans un processus comme « Gérer la demande de logement » par exemple, il faut recevoir la demande, l'enregistrer, puis réaliser un entretien, analyser la demande, rapprocher l'offre de la demande, gérer la commission d'attribution... Toute activité en dehors du cadre est alors considérée comme une faute professionnelle.

²⁰² GUYOT, Brigitte, *Éléments pour une approche informationnelle dans les organisations*, p.24.

A travers la codification des pratiques sous forme processuelle, il y a aussi une codification des compétences nécessaires pour accomplir sa tâche. Quelles compétences pour réaliser un entretien ? Pour analyser une demande ? Pour gérer une commission d'attribution ? Et nous rejoignons encore Taylor qui « *renonce à des rémunérations reconnaissant les différences inter-individuelles au profit d'un système rigide de qualification des postes de travail*²⁰³ ». Si la réalité n'est pas aussi tranchée que cela, il y a bien l'idée d'une remise à plat des compétences investies dans des situations de travail et d'indexer les salaires à ces compétences. Le mot d'ordre « *à travail égal salaire égal* », devient « *à compétence égale salaire égal* ».

Dans une épistémologie positiviste, on ne s'éloigne pas de l'idée selon laquelle la rigueur scientifique est souhaitable et possible pour gérer une organisation. Un ensemble de règles et de procédures bien établies seraient ainsi les garants de la bonne de marche de l'entreprise. Les logiques processuelles peuvent s'inscrire dans cette épistémologie. Mais n'est-il pas plus pertinent de les considérer sous leur versant pragmatique ?

Pragmatisme et projet, une approche processuelle ?

Là où Cornélius Castoriadis²⁰⁴ dit que l'imagination est au cœur des processus institutionnels, les processus projets posent que l'émergence du nouveau peut être pilotée de manière rationnelle. A un moment donné, l'organisation souhaite se donner un nouvel objectif, un nouveau but. Elle a un projet qui, en toute logique, est différent de ce qu'elle sait faire en mode routine et qui vient donc se confronter à l'institution, aux manières de faire héritées. Le projet renvoie donc à la question du changement, de l'invention, de l'innovation. Il s'agit de mettre en œuvre une organisation artificielle, projet, orientée vers un but que l'on imagine à une organisation institutionnelle qui elle, a la pesanteur de la mémoire collective. Des formes projets sont alors mises en place au sein des organisations institutionnelles pour inventer de nouvelles normes, de nouvelles formes. La description de ces processus projets, connectée aux plateformes collaboratives, sont alors des aides à la réflexion pour organiser et mettre en œuvre l'action dans des contextes à distance et asynchrones. Prises également

²⁰³ GILBERT, Patrick, LECLAIR, Pierre, « Les systèmes de gestion intégrée. Une modernité en trompe-l'oeil ? », *Sciences de la société*, 2004, n° 61, p. 24.

²⁰⁴ CASTORIADIS, Cornélius, *op. cit.*

dans une logique temporelle, les processus projets sont éphémères là où les processus institutionnels s'inscrivent dans la durée.

Dans la sphère professionnelle, le projet est une dynamique de conceptualisation qui permet de définir les formes organisationnelles, les ressources, la planification, et qui suppose une très forte conceptualisation pour énoncer ce qui découle d'un projet. Ce qui est en jeu dans les dynamiques de changement est le passage des formes institutionnelles fondées sur l'espace, avec des capacités adaptatives lentes, vers des projets, vers des formes processuelles, non spatiales. Leur dimension processuelle signifiant que ce qui est central est la dimension temporelle. Ce qui est central est la dimension de conception et le bouleversement constant des processus. L'usage des plateformes collaboratives dans ce contexte de projet semble alors tout à fait pertinent puisqu'elles présupposent l'idée selon laquelle elles permettent de mieux communiquer, de mieux interagir, de mieux planifier. Cela dit, il y a tout un courant dogmatique qui prétend que les plateformes collaboratives et les outils du web 2.0 pour faire large vont permettre de dépasser les problèmes rencontrés dans les organisations tayloriennes. Or, rien n'est moins sûr. Les plateformes collaboratives peuvent très bien se développer dans des contextes tayloriens très normés comme dans des contextes processuels qui prennent en compte les notions d'autonomie, d'auto-organisation, de rationalité limitée, de temporalités hétérogènes...

Mais voyons les arguments avancés par les technophiles. Les nouvelles technologies permettraient en effet une gestion plus souple des projets. D'une manière structurée et rigide dans les années 80, nous passerions à une organisation souple qui donne de l'autonomie aux acteurs sollicitant leur collaboration. *« Ces dernières années, la gestion de projet a fortement évolué. Fondée dans les années quatre-vingt-dix sur une approche centrée sur une analyse structurée des activités du projet et l'utilisation d'outils tels que GANTT ou PERT, elle s'est ensuite orientée vers une approche plus souple, centrée sur les individus et reposant sur la collaboration²⁰⁵ »*. Mais analyse structurée ne signifie pas obligatoirement action structurée. L'analyse peut en effet rester une aide à la réflexion en contexte qui aide à mener l'action. Les analyses processuelles, en l'occurrence, conçues comme dispositifs d'aide à la réflexion et non comme principes normatifs qui obligent à réaliser l'action selon un ordre

²⁰⁵ BALMISSE, Gilles, OUNI, Ali, « La gestion de projet à l'heure du web 2.0 », *Documentaliste, Sciences de l'information*, 2009, vol. 46, n°1, p. 44-46.

pré-établi, facilitent la collaboration autant que l'outil en tant que tel car elles offrent une vision partagée de l'action à réaliser. Elles transforment l'activité des salariés en ce qu'elle est, une activité collaborative qui prend son sens dans le collectif. Ainsi, les plateformes collaboratives, développées dans des contextes d'organisation processuelle, sont pertinentes pour de multiples raisons. L'une d'entre elles est que les plateformes collaboratives permettent d'échanger très rapidement en mode asynchrone et à distance. Elles permettent de disposer de tout le potentiel du groupe projet qui s'actualise sur ces plateformes en fonction du problème à résoudre. Elargie à la notion de client, ces plateformes permettent d'intégrer le client dans le processus de production (ce qui était déjà le cas dans la logique du Kanban) mais qu'il est bien difficile à mettre en œuvre concrètement. Le client reste trop souvent un profil type théorique qui ne correspond pas aux « vrais » clients. Mais le partage et la collaboration de l'ensemble de l'environnement au projet permet aux produits et aux services d'être perpétuellement remis en cause et donc d'être perpétuellement en évolution. Sans doute n'est-ce pas les plateformes collaboratives seules qui développent ces dynamiques mais au moins pouvons-nous faire l'hypothèse qu'elles sont le symptôme du renouvellement constant des formes organisationnelles et du besoin de numériser l'ensemble de ces traces de manière à les mettre à distance. La remise en cause des normes et des formes est en effet une caractéristique des nouvelles formes sociales et de ce processus d'autonomie, caractéristique de la modernité. L'utopie des technologies de l'intelligence est alors la suivante : l'intégration de toutes les remarques et de tous les experts possibles et la possibilité de faire évoluer les pratiques, les services et les produits grâce à une collaboration la plus partagée possible.

Considérés dans une logique pragmatique, les processus projets sont alors des dispositifs qui tendent vers des modèles procéduraux qui s'adaptent au contexte d'action. Les acteurs, les actions et les interactions sont décrits afin de mettre en visibilité les éléments fondamentaux de travail. La description du processus fait l'objet d'une mise en relation avec une plateforme collaborative qui permet de le mettre en œuvre en partie. Surtout, les acteurs actualisent la plateforme tout au long de la durée de vie du projet visé par l'activité. Ils n'ont pas à se conformer quoi qu'il arrive à ce qu'ils ont imaginé comme plan d'action. Partant du principe de rationalité limitée ou de rationalité procédurale de Herbert Simon, l'environnement de travail ne peut être totalement prévu à l'avance, il est perpétuellement modifiable et modifié

par les acteurs.

Les processus projets, comme les processus institutionnels, s'ils sont considérés comme des aides à la réflexion, ne sont donc pas des modèles de la norme cloisonnés dans des systèmes informatiques qui obligent ensuite aux acteurs de contourner la règle. En donnant les moyens au groupe projet de conceptualiser l'action, la mise en œuvre de ces processus se trouve dans une posture pragmatique où l'ensemble des ressources émerge du projet, en situation et en contexte.

Dans cette perspective, tout devient instable et cela pose notamment des problèmes au niveau des situations de travail. Si elles ne sont jamais identiques, comment les construire de façon stable ? Qu'est-ce qu'un chargé de clientèle et quelles sont les normes qui peuvent guider son travail, en situation ? Qu'est-ce qu'un chargé de communication et quel est son métier ? Le travail de redéfinition des situations est un enjeu à part entière. Il s'agit de déterminer des normes qui stabilisent les fonctions : comment réaliser un entretien ? Comment recevoir les entreprises ? Comment gérer les relations clients ? Quels sont les éléments professionnels qui permettent de conduire ces actions et qui permettent de signifier le professionnalisme ? Qu'est-ce que recevoir les entreprises de manière professionnelle ? Qu'est-ce que mener un entretien de façon professionnelle ? Qu'est-ce que modéliser un processus de façon professionnelle ? Dans une perspective pragmatique, les situations de travail sont toujours en devenir et les acteurs doivent les reconsidérer perpétuellement. Il y a évidemment une tension avec la dimension institutionnelle des situations de travail. Dans une approche normative, nous considérons que les métiers sont stables et que les fiches de poste évoluent relativement peu. En laissant ouvertes les interprétations et les modes d'actualisation des situations de travail, ces dernières s'ouvrent alors à une dynamique processuelle qui permettrait de laisser tomber les fiches de poste tayloriennes.

Pour comprendre la dimension pragmatique du processus, il faut se référer à la notion de situation. Comme le note Jean de Munck, « *dans des idiomes théoriques différents, tous ont à cœur de mettre en lumière la contextualité de l'usage de la norme, rompant ainsi avec le Modèle de la Règle partagé par des courants par ailleurs aussi divers que la théorie du choix rationnel, le structuralisme levi-straussien ou la grammaire générative chomskyenne. En*

brassant large, on peut baptiser ces théories alternatives du nom de « théories de l'action située ». Leur point commun est de se référer à la pratique de la norme en situation pour mettre en cause l'intellectualisme du Modèle de la Règle²⁰⁶ ». La norme se rapporte en effet à une démarche taylorienne alors que la démarche pragmatique s'en détache. « L'ordre de l'action est irréductible à la règle pour une raison simple : l'action se déroule dans le temps, en situation, et a une consistance telle qu'elle peut renverser l'ordre de sa dépendance à la règle. Menée dans le temps, l'action est toujours incertaine (...) L'action a sa dynamique propre, que ne permet pas de saisir la formulation de règles hors du temps²⁰⁷ ». L'action doit ici être considérée comme une pratique. Albert Ogien note alors : « Perçue dans l'irréversibilité de son inscription dans le temps, la notion de pratique ne correspond pas à un pur mécanisme mémétique : elle s'applique à cet ordre de relations sociales qui s'enracine dans la succession des interactions qui constituent l'activité quotidienne et qui sont organisées en des rapports d'échange et de conflits spécifiques dont la compréhension active et la maîtrise consciente est, à chaque étape qui jalonne le déroulement de l'action, vitale pour l'individu²⁰⁸ ». C'est pourquoi le modèle procédural est aujourd'hui préféré au modèle de la norme. « La mise en perspective de la notion de " modèle procédural " alternative à celle des " modèles de la norme " est clairement pragmatique et revendique une prise en compte de la rationalité limitée des acteurs sociaux. Ceci ouvre sur une reconceptualisation forte des catégories de " procédure " et d' " institution " et sur la distinction entre " modèle " et " démarche " telle qu'elle est également posée par les organisateurs industriels dans la mise en cause de la catégorie de " modèle productif " et les logiques de recompositions organisationnelles autour des processus²⁰⁹ ».

Une autre définition du processus nous enseigne qu'il « est un ensemble de logiques d'action normalisées structurant des situations et se déroulant dans des temporalités variables²¹⁰ ».

²⁰⁶ DE MUNCK, Jean, *op. cit.* p. 122.

²⁰⁷ *Ibid.* p. 124

²⁰⁸ OGIEN, Albert, « Décrire ou expliquer : note sur une mauvaise querelle de méthode », dans ACKERMANN, Werner ; CONEIN, Bernard ; GUIGUES, Christiane ; QUERE, Louis ; VIDAL, Daniel, (dir.) *Décrire : un impératif ?* Tome 1, pp. 78-100

²⁰⁹ LE MOENNE, Christian, « Questions et hypothèses sur les approches constructivistes et les recherches en communications organisationnelles », dans MUCHIELLI, Alex (dir.), *La place du constructivisme pour l'étude des communications : Actes du colloque.*

²¹⁰ GUYOT, Brigitte, LE MOENNE Christian, SAINT-LAURENT-KOGAN, Anne-France, « Introduction », dans LE MOENNE, Christian (dir.), *Systèmes d'information organisationnels*, p. 6

Le processus est cet ensemble de logiques d'action qui investit des situations, en contexte, et qui les fait progresser vers des lignes de fuite qui sont autant de possibilités offertes par cette situation. C'est dire qu'un processus est en grande partie imprévisible. Si une partie de l'activité managériale consiste désormais à anticiper ces lignes de fuite pour tenter de les canaliser, nous sommes en droit de nous demander s'il est vraiment possible de les anticiper. Nous constatons en effet la distance entre la rationalité du projet tel qu'il est énoncé et l'immanence des actions, entre la modélisation du processus et son effectuation. Souvent, le processus modélisé est au mieux un prototype mais certainement pas un modèle de la norme. Il est immanent et non transcendantal. D'une certaine manière, il faut se référer aux travaux de François Jullien et de ce qu'il donne à connaître de la culture traditionnelle chinoise qui pense les conditions de la processivité. « *Un sage est sans idée* » énonce François Jullien. Les situations étant uniques, il est alors considéré comme un handicap d'arriver en situation avec des idées préconçues, avec des concepts. Les concepts doivent s'élaborer en situation. Et c'est donc la tension entre la vision occidentale et orientale du monde.

Mais nous le savons désormais, la rationalité a montré ses limites. Cornélius Castoriadis²¹¹ a révélé son caractère idéologique et institutionnel. James March et Herbert Simon²¹² ont posé le concept de rationalité limitée. Karl Popper a réfuté les modèles qui prétendent montrer le réel alors qu'ils ne sont que des modalités de signification qui laissent passer tout ce qui ne rentre pas dans les hypothèses de départ. Jean de Munck dira quant à lui que « *La crise des fondements qui a suivi le grand œuvre hégélien, symbolisée pour nous par les noms de Nietzsche, Heidegger, Wittgenstein et Gödel, nous a définitivement laissés orphelins de l'absolu*²¹³ ». Dans ces conditions, quel crédit apporté aux descriptions processuelles ? La posture la plus pertinente serait peut être de les considérer comme des aides à la réflexion en situation. Puisque les situations sont perpétuellement émergentes, il est impossible de les prévoir totalement. Le contexte peut être anticipé mais pas la situation. La description de l'intelligence organisationnelle doit donc distinguer deux phénomènes :

1.Elle peut tenter de décrire des informations organisationnelles qui sont déjà-là, déjà mis en forme dans des contextes qu'il s'agit de connaître et de signifier leurs interactions par une

²¹¹ CASTORIADIS, Cornélius, *op. cit.*

²¹² MARCH, James, SIMON, Herbert, *Les organisations.*

²¹³ DE MUNCK, Jean, *op. cit.*, p. 5

approche processuelle ;

2. Ce sont évidemment les interactions concrètes entre ces informations organisationnelles qui créeront le véritable processus et qui feront évoluer les formes organisationnelles.

La raison procédurale est donc une raison qui se fait humble. Elle postule d'emblée que nous ne sommes pas assez intelligents, ni individuellement ni collectivement, pour connaître les conséquences de nos actions.

Y a-t-il un modèle ?

Pour résumer sur la notion de modèle, il semble très difficile de déterminer un modèle d'organisation qui représenterait les logiques processuelles. Nous pouvons trouver de ces deux modèles (norme et procédural) dans les nouvelles formes organisationnelles. Et que dire des autres modèles que nous n'avons pas abordés. Car il y a toujours eu l'idée qu'il pouvait exister un modèle organisationnel, comme il existerait un modèle de bonnes pratiques. Ainsi, dire que les logiques processuelles seraient un modèle organisationnel à suivre nous inscrirait de fait dans une perspective taylorienne et par conséquent paradoxale.

Nous préférons avancer que nous assistons à des formes organisationnelles hybrides, entre norme et pragmatisme, entre modèle de la norme et modèle procédural qui aident à penser l'action. Le modèle taylorien est certes rentré en crise, mais aucun autre ne semble s'imposer pour le remplacer. C'est pourquoi, sans doute, demandons-nous aux acteurs de s'investir subjectivement dans leur travail. Les entreprises, les administrations et les associations ont besoin de l'intelligence de tous, de leur capacité d'adaptation pour inventer de nouveaux modes de coordination afin de résoudre des problèmes difficilement prévisibles.

Face aux cahiers des charges tayloriens qui tentent de figer l'action dans des modèles fermés, l'incertitude n'a finalement jamais pu être écartée des situations de travail concrètes. *« Aussi loin que l'on pousse l'analyse « rationnelle » de sa structure logique ou « naturelle », tout problème matériel comporte toujours une part appréciable d'incertitude, c'est-à-dire*

*d'indétermination, quant aux modalités concrètes de sa solution*²¹⁴. » C'est dans ce contexte d'incertitude que les acteurs peuvent se dégager des « espaces pertinents » dans lesquels les actions ne sont pas totalement déterminées et permettent ainsi une marge de liberté. « *Le travail réel, ce n'était jamais tout à fait le travail prescrit, les gens trouvaient des manières de travailler qui étaient les leurs, qui n'étaient pas directement ce qu'on leur demandait*²¹⁵ ».

Quels apports aux sciences de l'information et de la communication et quelles perspectives de recherche ?

Nous proposons une méthodologie de recherche pour les sciences de l'information et de la communication et plus particulièrement pour le champ des communications organisationnelles fondée sur la description des processus telle qu'elle se déroule en situation et contexte d'activité par les acteurs chargés notamment de la capitalisation des connaissances. Nous proposons d'enrichir cette description afin de tenter de saisir des intelligences organisationnelles qui se propagent par le biais de multiples interactions (artefacts, langages, référentiels, mémoires...).

Dans le fond, nous ne dénotons pas des « *recherches sur le travail tel qu'il se fait et qui caractérise la manière dont les ethnographies des situations de travail se développent sur le plan international*²¹⁶ ».

Mais en quoi une approche processuelle peut-elle augmenter notre savoir ?

Approches processuelles et construction de savoir

Dans le contexte de rationalité limitée tel que nous l'avons pointé, quelle est notre conception

²¹⁴ CROZIER, Michel, FRIEDBERG Erhard, *op. cit.*, p. 23

²¹⁵ ZARIFIAN, Philippe, *Sur la compétence*.

²¹⁶ LICOPPE, Christian, *op. cit.*

du savoir ? Si nous prenons en compte les arguments de Karl Popper, nous sommes obligés de considérer qu'il y a une relativité limitée de notre savoir et c'est par convention que nous considérerons que dans un contexte il y a des vérités dès lors que nous avons été capables de fixer les limites de nos énoncés. La vérité est donc dépendante du contexte. Il y a une relativité restreinte. Nous ne sommes pas assez intelligents et il y a une limite absolue dans notre capacité à conceptualiser, à penser la complexité des processus. Il y a une rationalité limitée mais nous pouvons désigner comme vérité des énoncés qui conviennent ou réussissent dès lors qu'ils sont délimités. En d'autres termes, il peut y avoir des vérités mais pas de certitude. L'idée de certitude, c'est-à-dire de vérité absolue, n'est pas tenable. Les certitudes ne sont posées qu'à travers des cadres très restreints. Il ne s'agit absolument pas de nier l'existence d'une réalité très concrète, mais de prendre en compte que les modalités de signification que nous possédons sont limitées.

Ainsi, nous considérerons, à l'instar de la sociologie des sciences et des techniques, que le savoir est un ensemble de connaissances qui ont un statut de savoir dans un contexte déterminé. Le savoir n'est donc pas toujours forcément du savoir. Il y a des savoirs informels qui peuvent être des savoirs s'ils ont un statut de savoir dans un contexte déterminé. Hors de ce contexte, il n'est pas légitime. Toute connaissance n'est pas un savoir. De même, information n'est pas identique à savoir. Les informations peuvent augmenter nos connaissances sans augmenter notre savoir. Pour qu'il y ait savoir, il faut qu'il y ait une construction de légitimité.

Ainsi, dans tous les systèmes organisationnels, les acteurs mettent en œuvre des innovations qui leur permettent d'avoir la maîtrise du temps et mettent en œuvre des savoirs et des savoir-faire qui n'ont pas le statut de savoir et qui sont quasiment impossibles à récolter. Pour qu'un savoir puisse être récolté, il faut qu'il ait le statut symbolique de savoir.

Ce qui nous amène à la sociologie des sciences et des techniques de Michel Callon, Bruno Latour et David Bloor qui considèrent qu'une innovation n'est pas qu'une idée nouvelle. C'est une façon de faire, une idée nouvelle qui acquiert un statut de légitimité dans un contexte déterminé. Une innovation est donc une construction. C'est une hypothèse de réponse à des questions qui a acquis un statut de légitimité dans un contexte scientifique, institutionnel...

Une innovation suppose une organisation pour la légitimation. Innover, c'est notamment avoir mis en place un dispositif de construction de la légitimité des innovations. Il y a innovation dans certains secteurs lorsque nous avons une cellule par exemple « qualité évaluation innovation », c'est-à-dire quand nous avons des formes d'organisation pour l'innovation.

Cela découle du statut du savoir scientifique tel qu'il est développé par la sociologie des sciences dans la continuité des travaux de Karl Popper. Thomas Kuhn a développé une théorie des révolutions scientifiques. Pour l'essentiel, la science et l'ensemble des savoirs se situent dans des grands paradigmes qui sont des façons jugées légitimes de poser des problèmes. Le paradigme n'est ni choisi ni voulu par ceux qui s'y trouvent, c'est une grande façon de poser les problèmes qui pour l'essentiel échappe à ceux qui s'y trouvent. Le paradigme renvoie à la croyance et à l'idéologie scientifique. C'est la science normale à une époque. Selon Thomas Kuhn, une période de révolution scientifique est une période où les paradigmes dominants ne sont plus reconnus, des périodes où il y a un espace pour l'invention, pour de nouvelles perspectives théoriques. Les paradigmes ne sont donc pensables que par rapport à cette notion de crise. Les sciences progressent par bond. Au cours des crises, de nouvelles hypothèses sont sédimentées et les crises peuvent être plus ou moins longues et déboucher sur de nouveaux paradigmes.

David Bloor a quant à lui élaboré le programme fort de la sociologie des sciences qui posent que les sciences sont des constructions de savoir comme les autres et qu'une hypothèse ne vaut que si elle est jugée légitime par une communauté scientifique. L'activité de chercheurs vise à se construire des réseaux, produire des discours de légitimité. Michel Callon et Bruno Latour expliquent la relativité des connaissances scientifiques par cela. Les chercheurs ont intégré la relativité restreinte et ne produisent des discours, des énoncés qu'en intégrant cette dimension de construction de légitimité dans laquelle toutes les entités sont de même niveau. Il y a une institution imaginaire de la vérité scientifique et des théories. Selon ces auteurs, la lutte pour la légitimité est au fondement même de ce que nous appelons la connaissance. Ce que nous appelons savoir sont donc des hypothèses de portée limitée.

Si l'élaboration des discours scientifiques et du savoir sont des processus stratégiques qui visent un but, alors tous les éléments du discours n'ont pour but que cette stratégie de

légitimation et donc les énoncés, les discours visent la reconnaissance de cette légitimité à l'intérieur d'un champ paradigmatique. Donc la référence matérielle de ces discours disparaît derrière le processus de construction de savoir lui-même. Qu'est-ce qui peut expliquer qu'il y ait des progrès scientifiques dans ce contexte ? Thomas Kuhn dit qu'il n'y a pas de progrès. Il y a accumulation de paradigmes qui permettent d'augmenter le savoir par une accumulation de façon de poser les problèmes. Si la science est une construction sociale, alors nous avons la science que nous méritons dans un contexte déterminé et les évolutions sociétales font émerger d'autres sciences.

Dans cette perspective, les constructions de savoir dans les organisations projet fondées sur des démarches processus sont des constructions de savoir comme les autres qui visent à être légitimés dans un contexte organisationnel déterminé. De là l'importance du management et de l'implication du plus grand nombre de salariés dans les conceptualisations qui sont mises en œuvre. Chaque définition et chaque situation font donc l'objet de luttes entre des acteurs car le sens n'est pas donné, il est construit. Le sens qui prendra le pas sur les autres sera celui qui aura su se faire porter par un collectif qui vise lui-même un but. Donc, dans les descriptions processuelles, il faut bien prendre en compte les volontés des directions générales qui dirigent et légitiment ces projets. Si le savoir a besoin d'une légitimité dans un contexte déterminé pour en acquérir le statut, c'est la raison pour laquelle ces démarches ont besoin de l'investissement du comité de direction. En l'occurrence, le comité de direction fait office de structure de légitimation des savoirs construits dans le cadre des descriptions processuelles. Mais cette dimension est vraie à tous les niveaux. C'est-à-dire qu'au niveau du service ou de l'atelier, il faut aussi une structure de légitimation pour faire émerger de nouveaux savoirs en contexte. C'est notamment le cas des groupes de « moniteurs collaboratifs » en entreprise qui, dans une perspective transversale, sont chargés d'observer les pratiques et de proposer des solutions d'articulation entre les différentes technologies et les différentes pratiques.

Car c'est aussi un fait nouveau qui replace la notion de processus au centre du débat. Les technologies de l'intelligence, notamment, nous ont fait basculer dans une anthropologie de la vitesse. C'est-à-dire que nos pratiques, nos outils, nos savoirs... sont en perpétuelle évolution de manière de plus en plus rapide. Une technologie en chasse une autre, les

conceptions se multiplient, ce qui implique de prendre en compte cette dimension dans nos organisations. Elles sont perpétuellement évolutives et il faut donc prendre la mesure de ces évolutions en considérant la production comme un flux, comme un processus temporel dans lequel nous cherchons des compromis pour faire en sorte que les pratiques de travail soient globalement harmonieuses ou, mieux, synchronisées. C'est cela la grande mutation. Faire en sorte que les acteurs se synchronisent dans des contextes d'incertitude et de rationalité limitée où tout est en perpétuelle émergence et soumis à l'événement.

Science ou non-science ?

Engagé dans une recherche qui se base sur une observation participante et une posture empirique liée à nos fonctions de chargé de communication, il paraît pertinent d'interroger l'usage du savoir dans la sphère universitaire et dans la sphère salariée. En d'autres termes, de poser la question de la démarcation entre science et non science.

Cette réflexion pourrait commencer par une question : A quoi sert un doctorat ? Ou « A quoi servent les sciences humaines », comme l'a récemment interrogé la revue *Tracés* à travers un cycle de journées d'études consacrées à cette question. Dans certaines sphères professionnelles, privées et publiques, la réponse que l'on peut entendre est : « A rien ». C'est du pur plaisir intellectuel totalement déconnecté de la réalité. Cette réponse néglige le fait que le savoir-faire est un investissement de savoir ou de connaissance, tacite ou explicite, en situation. Cet investissement traduit le processus de transformation du savoir en compétence²¹⁷. Dans cette perspective, le savoir est un pur virtuel, qui attend son actualisation concrète dans des dispositifs sociaux, organisationnels, technologiques et d'information divers. Pris sous cet angle, les thèses de doctorat, comme tous les travaux de recherche, participent alors au processus de capitalisation des savoirs qui permet de disposer d'un stock de connaissances disponibles à être mobilisé pour l'action. *« Je dirais que presque tout livre est de ce type : il contient de la connaissance objective, vraie ou fausse, utile ou inutile; et que quelqu'un le lise jamais et saisisse véritablement son contenu, c'est presque accidentel*

²¹⁷ ZARIFIAN, Philippe, *Le modèle de la compétence*.

(...) *C'est cette possibilité ou potentialité d'être compris, ce caractère dispositionnel de pouvoir être compris ou interprété, ou mal compris ou mal interprété, qui fait d'une chose un livre. Et cette potentialité ou disposition peut exister sans jamais être actualisée ou réalisée*²¹⁸ ».

Alors oui, si le savoir ne peut prétendre à aucun investissement dans une situation, il ne servirait à rien. Il ne serait que pur plaisir intellectuel, accumulation de traces et d'écritures, et ne serait que recherche de la connaissance pour la connaissance. Nous ne nions pas qu'il puisse être aussi cela. Mais si nous interrogeons l'utilité du savoir, alors il peut être intéressant de le considérer comme un pur virtuel qui attendrait son actualisation concrète dans une situation problématique qu'il pourrait contribuer à résoudre. Toute vie n'est-elle pas résolution de problèmes²¹⁹ ? L'intérêt professionnel se fait alors jour. Si nous avons besoin de connaissances pour résoudre des situations de plus en plus complexes, le doctorat comme exercice de description, de conceptualisation et d'élaboration de savoirs est utile dans le champ professionnel car il permet de disposer de nouvelles connaissances susceptibles de s'actualiser en contexte.

Sous cet aspect, la différence entre expertise scientifique et expertise technique s'estompe alors. Pour reprendre la théorie des trois mondes de Karl Popper, un scientifique ne serait-il expert que dans le monde 3 (celui des produits de l'esprit humain), et les salariés experts dans le monde 1 (monde physique) ? Cette distinction désigne peut-être une réalité. Mais c'est négliger la prétention des scientifiques à agir dans le monde social. Et c'est négliger le fait que nombre d'acteurs sociaux utilisent les concepts qui émanent de la sphère universitaire pour penser le monde dans lequel ils évoluent, les concepts participant alors à la construction de la réalité qui les transforment à leur tour dans une boucle récursive et enchevêtrée bien connue des sciences de l'information et de la communication²²⁰. C'est pourquoi nous pensons que les recherches en doctorat sont en fait des exercices de description et de conceptualisation qui peuvent aider à agir en contexte. A la question « Qu'est-ce que la philosophie ? », Gilles Deleuze et Félix Guattari y ont répondu en disant qu'elle est création de concepts qui

²¹⁸ POPPER, Karl, *La connaissance objective*.

²¹⁹ POPPER, Karl, *Toute vie est résolution de problèmes*.

²²⁰ BOUGNOUX, Daniel, *La communication par la bande*.

permettent de résoudre des problèmes nouveaux²²¹. Pour comprendre un concept, disaient-ils, il faut d'abord connaître le problème et donc la situation d'émergence du problème. Peut-être pourrions-nous élargir cette définition aux travaux que nous entreprenons dans nos thèses. Une thèse de doctorat est un exercice de compréhension et de description d'un contexte et création de concepts, c'est-à-dire création de connaissances qui sont susceptibles d'être utiles en situation. En d'autres termes, une thèse de doctorat est un travail de description et d'élaboration d'hypothèses qui permettent d'agir.

Mais pour étayer notre propos, sans doute faut-il rappeler les critiques apportées au modèle de la vérité. Qui, aujourd'hui, prétend que le travail de thèse consiste à rechercher la vérité ? Quelle vérité ? Tout n'est-il pas accord provisoire entre parties prenantes d'un même projet ou d'un même environnement ? Ne sommes-nous pas enfermés dans des paradigmes qui nous empêchent de poser ou de penser de nouvelles hypothèses qui attendent une « révolution scientifique » pour éclore²²² ? Tout n'est-il pas que tests et progressions par essais et erreurs dans un monde suffisamment complexe et mouvant pour échapper perpétuellement à nos tentatives de réduction ? Si la réalité vérifie toujours les hypothèses élaborées, si « *une théorie peut toujours s'adjoindre des hypothèses additionnelles devant un « fait » qui la dérange* »²²³, si « *la description du « monde observé » est déjà faite en fonction de la théorie qui sera prouvée* »²²⁴, alors l'important n'est pas de construire des forteresses théoriques mais des concepts utiles, ou non, en situation. Depuis le tournant pragmatique des sciences sociales, accompagné par la crise des modèles transcendants, les vérités universelles ont largement été critiquées et c'est désormais la notion de situation ou de convenance qui est venue les remplacer. « *La reconnaissance de l'importance des pratiques sociales, des logiques d'action, des contextes et situations, des conventions et régulations dans les coordinations de l'action manifestent que la dominante dans les sciences sociales en France depuis vingt ans n'est pas le constructivisme mais le pragmatisme et l'empirisme méthodologique, et de façon plus faible le développement de diverses postures fonctionnalistes* »²²⁵. Dans cette perspective, une thèse, cela doit être utile. Oui, mais compris

²²¹ DELEUZE, Gilles, GUATTARI, Félix, *Qu'est-ce que la philosophie ?*

²²² KUHN, Thomas, *La structure des révolutions scientifiques*.

²²³ CASTORIADIS, Cornélius, *Les carrefours du labyrinthe 1*.

²²⁴ FOUREZ, Gérard, *op. cit.*

²²⁵ LE MOENNE, Christian, « *Questions et hypothèses sur les approches constructivistes et les recherches en communications organisationnelles* », dans MUCHIELLI, Alex (dir.) « La place du constructivisme pour l'étude

dans le cadre d'un processus scientifique de capitalisation des connaissances où tous les énoncés sont perpétuellement susceptibles d'être remis en cause dans un débat public et où tous ces énoncés sont susceptibles de guider l'action dans le monde 1 de Karl Popper.

Mais il en est de même pour les énoncés produits par des salariés. Travailler, dans de nombreux domaines, consiste à élaborer des écritures et des traces ayant vocation à informer le monde dans son sens étymologique de mise en forme, en fonction d'objectifs institutionnels ou d'objectifs projets. Si ces énoncés ne conviennent pas, ils seront donc réfutés par la réalité²²⁶ ou par le comité de direction, par exemple, dans le cas d'un débat professionnel voire d'un débat public puisque l'on voit bien que les frontières des entreprises se sont évanouies et que les pratiques et énoncés professionnels sont également susceptibles de faire l'objet d'un débat public, parfois même devant un tribunal. Sur la question des élaborations d'hypothèses, nous ne voyons donc pas de différences majeures entre un travail scientifique et un travail professionnel.

Par contre, l'université et le monde de la recherche nous semblent plus avancés sur la question des capitalisations des connaissances et des savoirs. Cette question demande à clarifier les distinctions entre connaissances et savoirs. Dans la perspective de la sociologie des sciences et des techniques, le savoir en est un s'il en acquiert le statut dans un contexte déterminé. Nous pouvons ainsi disposer d'un ensemble de connaissances mais nous appellerons « savoir » les connaissances qui en auront acquis le statut par les acteurs d'un environnement spécifique. L'université est une grande institution de reconnaissance des savoirs et nous semble bien organisé pour cela à travers le rationalisme critique qu'elle produit, c'est-à-dire la critique perpétuelle de ses énoncés dans des colloques, des journées d'études, des séminaires, des workshops... Mais qu'en est-il du champ salarié ? Qui, dans un secteur donné, ou dans une entreprise donnée, va déterminer que telle et telle connaissance peuvent être considérées comme du savoir ? Il s'agit en fait de construire des dispositifs de légitimité et de mise en acceptabilité des connaissances.

Mais ce qu'il s'agit de pointer ici, il nous semble, c'est que la sphère professionnelle ne reconnaît les connaissances que si elles se sont actualisées dans des situations de travail et de

des communication ».

²²⁶ POPPER, Karl, *op. cit.*

communication concrète, là où le rôle de l'université serait de capitaliser des connaissances qui ne se sont pas obligatoirement actualisées mais dont la conceptualisation serait susceptible de s'actualiser. Ne pas chercher des vérités donc, mais construire des concepts qui aident à agir, maintenant ou plus tard, parce que l'on pressent leur force de propension. « *Le monde n'est plus une machine causale : on peut le considérer maintenant comme un univers de propensions, un processus de déploiement de possibilités en voie d'actualisation, et de nouvelles possibilités* ²²⁷ ». Alors, où est la différence entre un travail scientifique et un travail salarié ? Ne s'agit-il pas d'hypothèses qui attendent leurs situations concrètes pour advenir ? Des hypothèses qui construisent le monde en partie donc, et qui ouvrent des champs de possibilités, mais qui peuvent aussi s'avérer inefficace. Ainsi, tout comme les équipes de travail en situation professionnelle, une thèse de doctorat travaille à imaginer des hypothèses et des événements qui pourraient advenir. Peut-être que comme ligne de démarcation, nous pourrions retenir qu'en situation de travail, le concept non utile est d'emblée invalidée comme non pertinent ou comme faux. Sans doute est-ce dû au fait que nos contextes professionnels sont encore largement dominés par une épistémologie positiviste, là où nos contextes universitaires sont plus enclins à l'épistémologie constructiviste et donc à l'idée qu'un concept n'est ni vrai ni faux, il convient ou ne convient pas en situation.

Il y a une notion qui pourrait venir caractériser ce phénomène d'actualisation ou d'élimination des concepts en situation. C'est le mot d'événement. Dans cette perspective, ce qui vient éliminer les concepts, ou les valider, ou les interroger, ce sont les événements au sens d'émergence d'une rupture dans un flux qui fait que les hypothèses étayées vont se concentrer sur cet événement. L'événement est donc potentialité et négativité, il est ce qui peut potentiellement accueillir un ou plusieurs concepts, et il supprime ceux qui ne conviennent pas. Il est une brèche pour des concepts qui permettent de le canaliser et de le penser, pour ceux qui se forment en contexte, et il élimine ceux qui ne servent à rien, dans la situation où l'événement surgit, sans rien dire des autres situations qui pourront tout aussi bien supprimer les hypothèses sélectionnées auparavant. « *La réalité est donc empirique en un sens très profond : ce qui se donne dans l'expérience et qui sélectionne nos idées, actions, hypothèses en évaluant leur « convenance »* ²²⁸ ». Dans cette perspective, l'intelligence organisationnelle pourrait être une certaine capacité à se concentrer sur les événements, c'est-à-dire sur ce qui

²²⁷ POPPER, Karl, *Un univers de propensions*.

²²⁸ LE MOENNE Christian, *op. cit.*

n'était pas préalablement prévu. Les informations organisationnelles, sont alors l'ensemble des informations, des connaissances et des savoirs qui permettent à une forme organisationnelle de se maintenir et d'évoluer dans un contexte donné caractérisé par des situations événementielles. De nombreux chercheurs élaborent en effet l'hypothèse selon laquelle nous serions passés dans des logiques processuelles et événementielles. Le modèle de la routine, comme répétition de la même chose, et le modèle du métier, comme l'application d'un ensemble de règles professionnelles qui auraient été capitalisées en amont dans un référentiel métier par exemple, sont remis en question en pointant le fait que nous sommes entrés dans un monde éminemment instable où ce qui domine nos situations professionnelles, c'est l'aléa, la nouveauté, la rupture, la non-qualité, le défaut. Là où nos machines pourraient se concentrer sur les processus routines, notre rôle serait alors de nous concentrer sur les événements qui interviennent dans un flux processuel. Ce qui implique, au passage, de passer à une représentation de l'organisation-entité à une organisation-processus. Et ce qui interroge donc le passage d'une anthropologie de l'espace à une anthropologie du temps.

Mais pour en revenir plus spécifiquement à la question de l'événement, il nous semble que le travail de Philippe Zarifian pourrait nous éclairer. Il élabore en effet deux types d'événements : les événements-aléas et les événements provoqués. Les événements-aléas sont subis. Ce sont ces événements qui nous arrivent et auxquels nous devons faire face dans une logique processuelle ou de crise où les situations s'enchaînent sans que nous réussissions à anticiper ou à piloter le processus. Il faudra alors faire appel à notre capacité de conceptualisation pour tenter de saisir ce qu'il se joue. De là le fait que le travail d'information et de communication n'est pas le fait de savoir utiliser nous ne savons quel logiciel mais d'abord un travail de conceptualisation de situations de travail et de communication prises dans des logiques processuelles complexes.

Le second niveau de l'événement que nous propose Philippe Zarifian est l'événement provoqué. C'est-à-dire le fait d'être capable de construire des organisations-projets qui anticipent sur les événements et qui fondent leur démarche sur une vision événementielle. Il s'agit alors de considérer que la vie comporte une part d'imprévisible qu'il s'agit d'anticiper par les concepts. Il s'agit de prendre en compte la part d'incertitude de toute situation. Ainsi, dans ces situations événementielles, les concepts élaborés dans les thèses de doctorat nous

sont d'un sérieux recours pour agir dans ce monde processuel, instable et événementiel, où il s'agit, dans une perspective poppérienne, de se concentrer sur les limites de l'organisation et de nos hypothèses.

Dans cette perspective, si le monde est en perpétuelle évolution, si la norme c'est le changement, alors l'événement c'est la rupture, et il s'agirait donc de se concentrer sur les événements afin d'accompagner voire anticiper les changements et les événements puisqu'ils sont incontournables. Les modèles de la routine et du métier sont aujourd'hui supplantés par le modèle de l'abduction ou du projet²²⁹, nous pourrions aussi dire les modèles processuels. Ainsi, dans les logiques processuelles, nous voyons se développer des modalités d'évaluation qui se concentrent sur les événements, c'est-à-dire sur les limites du système en tentant de les anticiper. En d'autres termes, ils imaginent les événements qui pourraient advenir, ils conceptualisent l'action, ils créent des concepts, des connaissances, du savoir qui sont susceptibles de s'actualiser en cas de problèmes. Les thèses de doctorat, tout comme le travail salarié, tournent alors autour de l'événement sous plusieurs angles. « *Événement signifie : quelque chose arrive* ²³⁰ ». Il s'agit donc de savoir accueillir cet événement. En doctorat, il sera ce qui vient interroger l'hypothèse élaborée. En milieu salarié, il sera une rupture dans le flux continu des processus. Il sera événement-aléa²³¹. « *Mais l'événement est aussi celui « de sujets agissants qui font arriver quelque chose* ²³² ». Il est aussi événement provoqué²³³ au sens où il s'agit de conceptualiser ce qui peut advenir. Ainsi, qu'il s'agisse d'une recherche en doctorat ou d'un travail professionnel, nous ne voyons pas de différence fondamentale du point de vue de l'appréhension de l'événement. Dans le cadre de l'événement-aléa qui fait rupture dans un univers de sens, le doctorat s'intéressera à cette rupture afin d'analyser l'écart entre ses hypothèses et ce qui fait écart. Dans le cadre de l'événement provoqué, le doctorat est conceptualisation des états futurs de l'environnement, afin de les anticiper et de posséder les concepts nécessaires pour faire sens et agir dans ce contexte de surgissement des événements. Peut-être faut-il aussi préciser avec Paul Ricoeur que « *tout ce qui arrive ne fait pas événement, mais seulement ce qui surprend notre attente, ce qui est intéressant, ce qui est*

²²⁹ ZARIFIAN, Philippe, *op. cit.*

²³⁰ RICOEUR, Paul, « Événement et sens », *Raisons Pratiques*, 1991, n° 2, pp. 41-56.

²³¹ ZARIFIAN, Philippe, *Le Travail et l'événement : essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle.*

²³² RICOEUR, Paul, *op. cit.*

²³³ ZARIFIAN, Philippe, *op. cit.*

*important*²³⁴ ».

Un travail de doctorat pourrait donc être création de concept, capitalisation de savoir et veille informationnelle sur les événements qui surgiront et qui viendront valider ou réfuter la thèse en question. Il est donc très difficile de dire si une thèse est bonne ou mauvaise, à moins de disposer de toutes les connaissances du monde et de critères a priori voire dogmatiques. Une thèse n'est ni bonne ni mauvaise, elle propose des concepts, des connaissances, des savoirs, susceptibles de s'actualiser en fonction des événements et des situations.

Ainsi, dans notre thèse, nous ne cherchons pas une vérité quelconque à travers notre recherche. Nous cherchons à formuler des concepts et des hypothèses qui permettent de penser le monde dans lequel nous vivons et qui permettent de guider notre action. A l'heure des technologies de l'intelligence, de la numérisation générale des traces et de la crise des modèles managériaux, nous sommes en attente, d'un point de vue professionnel, de concepts qui aident à organiser les connaissances et à les capitaliser dans une dimension processuelle où les situations sont en devenir et en changement perpétuel. Cette thèse de doctorat se veut donc utile dans un sens très concret et très professionnel, même si ses hypothèses ne s'actualisent pas immédiatement. Et peut-être même qu'elles ne s'actualiseront jamais. Peut-être qu'elles resteront à l'état de pur virtuel. Mais peut-on pour autant considérer que notre travail n'aura servi à rien ? Peut-être. Mais comme personne ne peut prévoir l'état futur de l'environnement, bien malin celui qui peut dire que ces concepts ne servent et ne serviront jamais à rien.

Ainsi, en conceptualisant les plateformes collaboratives à travers leur propension à s'articuler à des logiques processuelles (professionnelles, sociales, techniques, organisationnelles, sémiotiques) nous prétendons que ce concept peut nous permettre de penser les plateformes collaboratives dans des agencements complexes, dans des dispositifs et dans des contextes divers. Nous prenons acte en effet de la dimension processuelle du monde, c'est-à-dire que nous ne connaissons pas l'état futur de nos trois mondes (physiques, psychiques et théoriques). Les technologies de l'intelligence devraient donc être en capacité d'évoluer très rapidement de manière à pouvoir s'actualiser en fonction des problèmes que nous ne pouvons pas prévoir. D'où la notion de dispositifs d'aide à la réflexion plutôt que de modèle de la

²³⁴ RICOEUR, Paul, *op. cit.*

norme qui s'applique de manière dogmatique. Mais le champ professionnel n'est pas en reste. Il a également intégré la dimension processuelle du monde en basculant dans des dynamiques de description de leurs processus professionnels comme élément de pilotage de la qualité. Une connexion ouverte des situations de travail, conceptualisées dans les processus institutionnels et les processus projets, à des plateformes collaboratives, est dans cette perspective une démarche qui permet d'adopter une vision temporelle et événementielle et par là-même de construire une organisation apprenante où les connaissances, les savoirs, les situations professionnelles, sont une construction perpétuelle et où l'organisation, c'est ce processus d'informations organisationnelles entre des acteurs partageant un même univers de formes et de normes.

Dans cette perspective, la synchronisation devient un élément majeur dans la construction des plateformes collaboratives et permet d'envisager des investissements de formes temporelles entre les formes techniques, les formes organisationnelles et les formes sociales. Cette hypothèse permet alors d'envisager de construire des plateformes collaboratives en systèmes ouverts qui s'appuient sur les processus professionnels décrits par les acteurs. Au lieu de disposer de logiciels informatiques qui évoluent difficilement parce que demandant beaucoup de développement, l'hypothèse du processus et des temporalités hétérogènes implique de former les acteurs à la conceptualisation processuelle et à la perpétuelle émergence de formes sociales spécifiques. Si notre hypothèse tient le coup, cela pourrait signifier que dans les situations où les technologies de l'intelligence sont employées en contexte professionnel, la conceptualisation des processus articulés à des plateformes collaboratives pourrait être une solution à l'organisation des connaissances, à la capitalisation des savoirs, à la construction de l'intelligence organisationnelle, à l'anticipation des événements et à la nécessité de se doter d'une politique générale des écritures et des traces où *« les modalités de significations de l'action ne sont pas seulement langagières mais des agencements de formes sémiotiques, organisationnelles, et techniques perpétuellement recomposés sous l'effet des événements, discontinuité, informations²³⁵ »*. Le travail consiste alors à se concentrer sur son actualisation ou pas. Une des difficultés rencontrées par cette hypothèse est le fait, il nous semble, que nous évoluons encore dans des contextes épistémologiques positivistes qui considèrent que la

²³⁵ LE MOENNE, Christian, « Quelques remarques sur la portée et les limites des « modèles de communication organisationnelle » », Communication et organisation, 2007

réalité existe en soi et que les processus reflètent la réalité. Tout écart par rapport à ce processus est alors considéré comme du négatif. Dans ce contexte, les systèmes ouverts sont encore peu sollicités et on leur préfère des systèmes qui cadrent l'action. Mais c'est tout de même négliger le fait que l'autonomie, selon la critique faite au taylorisme, est un dispositif qui crée de la valeur et de la performance. « *Les conceptions sous-jacentes à nos débats entre le « modèle de la norme » taylorien, dispositif de cadrage et de contrôle normatif de l'action d'une part, et les approches pragmatiques ouvertes et distribuées des modèles et des conceptualisation d'autre part, sont évidemment au cœur des débats et des luttes, pour la définition des Systèmes d'Information et des formes organisationnelles dans le contexte des Technologies de l'Information et de la Communication*²³⁶ ». Le basculement des sociétés disciplinaires vers des sociétés de contrôle²³⁷ n'est pas encore terminé de ce point de vue là et reste, là aussi, une hypothèse intéressante. Mais les univers hiérarchiques et verticaux dominant encore nombre de nos organisations, malgré l'effort d'en sortir. Le processus d'institutionnalisation des formes organisationnelles a fait son œuvre et transmet, comme une mémoire, des éléments qui informent le monde professionnel, dans une tension à l'altération²³⁸ où l'on voit bien une tentative de dépassement, ou un glissement vers des formes organisationnelle processuelles, une forme de glissement des sociétés disciplinaires vers des sociétés de contrôle.

Capitalisation des savoirs et processus

Mais comment prendre en compte l'évolution des connaissances dans une démarche de capitalisation ? Comment stabiliser des connaissances appelées à évoluer perpétuellement ? Qu'est-ce que capitaliser des savoirs dans une logique processuelle ? Si un savoir se caractérise par son dispositif de légitimité, c'est qu'il se distingue par son lieu, par son inscription sociale-historique. Or, nous voyons bien par ailleurs que la production de savoirs est engagée dans un processus, et qu'elle est donc liée à une logique temporelle. Le savoir est donc fonction d'un lieu et d'un temps. Il est pris dans une anthropologie spatio-temporelle où la question du temps est majeure. Car si l'un des aspects les plus importants de l'intelligence

²³⁶ *Ibid.*

²³⁷ DELEUZE, Gilles, *Pourparlers*.

²³⁸ CASTORIADIS, Cornélius, *L'institution imaginaire de la société*.

organisationnelle est de savoir faire face à des événements, le savoir qu'il faudra mobiliser dans la situation où l'événement s'est produit n'aura pas été capitalisé puisque la situation sera nouvelle. La situation elle-même sera ici source d'apprentissage et de capitalisation ultérieure. Dans cette perspective, il s'agirait plutôt de capitaliser des savoirs comme des aides à la réflexion en contexte, éventuellement, mais non comme des savoirs à appliquer de manière mécanique. Ici, le savoir ne peut donc pas être dogmatique. Il perd sa consistance transcendantale et supérieure, pour devenir plus immanente, plus proche des situations vécues. Le savoir, c'est ce qui a été reconnu comme élément pouvant être mobilisé pour agir de manière performante en situation mais qui est susceptible d'être modifiée. Le savoir devient un dispositif d'aide à la réflexion, non plus un dispositif normatif et dogmatique qui vaut pour tous et partout.

Comme le note Nicolas Auray, « *puisque, dans le réseau, les entités ne sont pas prédéfinies, ce qui importe, c'est l'événement de la rencontre, et ce qu'il crée et produit : les flux, les transferts, les échanges, les permutations, les précipitations, les déplacements. Aux ontologies essentialistes les réseaux substituent des mondes constructivistes, des mondes ouverts où les êtres sont constitués par leurs rapports et leurs compositions de rapports*²³⁹ ».

En quelque sorte, le savoir ne serait pas à capitaliser, il est création et il est à créer perpétuellement. Nous pourrions même nous demander si le savoir est une matière qui se capitalise. Car s'il est échange, s'il est processus, il est devenir et il n'est donc pas un état posé. Il est une dynamique que les acteurs mettent en œuvre. En somme, le savoir se saisit, il ne se transmet pas. Les nouvelles formes techniques et organisationnelles en réseaux permettent certes la constitution de nouveaux savoirs, mais nous ne sommes pas sûrs qu'elles en capitalisent plus, ou qu'elles en mettent plus à disposition puisque le savoir pourrait être précisément un mouvement, et non un état stationnaire. On pourra capitaliser autant d'informations et de connaissances que nous voudrons, cela ne signifie pas que nous capitaliserons du savoir. Si l'apport de la sociologie des sciences et des techniques sur ce point est fondamental, c'est-à-dire que le savoir est une connaissance qui a acquis le statut de savoir dans un contexte déterminé, peut-être faudrait-il ajouter que le savoir n'est pas qu'un stock de

²³⁹ AURAY, Nicolas, *Le savoir en réseaux et l'empreinte inventive*. <http://multitudes.samizdat.net/Le-savoir-en-reseaux-et-l>, page consultée le 30 décembre 2009.

connaissances légitimées. Le savoir est un flux de connaissances légitimées dont se saisissent les acteurs pour orienter leurs actions. Lorsque l'on parle de mettre le savoir en réseaux par exemple, il ne s'agit donc pas de le mettre simplement en ligne, il s'agit de le mettre en forme dans une logique processuelle des flux et des devenirs.

Finalement, le problème central des solutions de plateformes collaboratives proposées aujourd'hui aux organisations réside dans leur non prise en compte de la dimension processuelle au sens d'émergence non prévue. La plupart des logiciels qui prétendent aider l'intelligence organisationnelle n'intègrent pas le fait que nous ne sommes pas dans un monde rationnel et que l'intelligence se trouve précisément dans le désordre, dans l'aléa, dans l'événement, et dans notre capacité à créer nous-mêmes ces événements, à les anticiper ou à les gérer. Si les plateformes collaboratives et les équipes en charge de les développer, prenaient réellement en compte la dimension hyperorganisationnelle d'Internet dans leur cahier des charges, alors, nous pourrions envisager une capitalisation des savoirs qui soit émergente et non imposée de manière dogmatique.

Dans cette perspective, il s'agit de prendre en compte la dimension procédurale de la cognition qui permet de créer des connaissances. D'où l'intérêt de penser les interactions dans leur forme temporelle afin de tenter d'agir sur le cours de l'action. Alors, capitaliser des savoirs sur une plateforme collaborative signifie de les prendre dans leur dimension dynamique et processuelle. L'explicitation des situations et de l'interaction des situations entre elles en fonction du but qu'elles entendent poursuivre aident à construire des dispositifs techniques dans lesquels il est possible d'accompagner ou de tracer l'émergence des connaissances. La capitalisation des savoirs s'apparente dans cette perspective à une cartographie temporelle qu'il s'agit de comparer et d'actualiser avec un territoire toujours fuyant et complexe.

L'un des objectifs majeurs des plateformes collaboratives et des cartographies processuelles est alors de capitaliser des connaissances et du savoir. Mais en notant bien que le savoir n'est pas forcément du texte. Nous pourrions même être radical en avançant que le savoir n'est pas le texte. Et qu'une fois que tout est écrit, tout reste à faire. Lorsque l'agence Haute-Sarthe

capitalise tous les documents et échanges réalisés lors d'un accompagnement social, est-ce qu'elle capitalise des documents ou des connaissances ? Tout dépend finalement de la définition que l'on attribue au mot. Mais il faut bien distinguer le « faire » du « dire » et noter avec Austin que dire c'est faire. Peut-être pas dans le sens des assertions austiniennes mais au sens où faire avec une plateforme collaborative implique un geste, une action (prendre un dossier, une note, une discussion). Le « faire » est ici une pratique qui se trouve immédiatement capitalisé puisque tous les gestes sont traduits et inscrits sur la plateforme. Nous avons donc :

- des écritures et des traces qui signifient une réalité et qui capitalisent ce qui a pu se faire et se dire, qui aident à la collaboration;
- les pratiques qui se déroulent en dehors des plateformes collaboratives et qui suscitent toutes les convoitises de capitalisation dans une sorte de « délire » d'écriture totale du monde vécu;
- une pratique d'un objet « Internet » qui se lit à un second niveau : quels sont les agencements d'objets numériques qui ont été mobilisés pour signifier cette réalité ?

D'un travail très parcellisé où les activités de l'intelligence « documentée » étaient bien séparées des activités non décrites, nous basculons dans un monde où tous les actants sont mis à distance dans une boucle récursive. L'acteur met à distance sa pratique ou est mis à distance dans des cartographies processuelles car s'il ne le fait pas, sa pratique est de toute façon mise à distance par les objets qui fonctionnent en mode Internet qu'il utilise. Sa pratique est alors archivée et susceptible d'être réutilisée et investie dans une situation ultérieure. Tout ce qui est dit, fait ou écrit est appelé à être réinvesti ou réutilisé.

La première entreprise de capitalisation systématique des savoirs a été réalisée par la célèbre encyclopédie de Diderot et d'Alembert. Là, la capitalisation s'apparente à rendre explicite et à stocker les connaissances disponibles à un moment donné. Entreprise intéressante mais dont on voit à quel point les savoirs qui ont été récoltés sont aujourd'hui dépassés. S'il est toujours intéressant de pouvoir retrouver ces savoirs, qui ont donc été capitalisés c'est-à-dire stockés et rendus disponibles, le point le plus important d'une démarche de capitalisation est sans doute de s'intéresser à la manière dont ces savoirs vont pouvoir être réinvestis puisqu'un savoir est

une connaissance vivante, qui s'investit dans une compétence. A l'heure du knowledge management et de la description systématique de tous les savoirs, où de ceux dont on imagine qu'ils existent (processus intellectuels, formes d'échanges et de relations, manières de faire, savoir-faire, savoir-être, compétences...), il convient d'aller au-delà de la simple capitalisation comprise comme un stockage de connaissances pour penser les processus d'émergence des savoirs qui se transmettent peut-être moins qu'ils ne se saisissent. Accéder à une banque de données, par exemple, est-ce accéder à du savoir ? Pas si sûr ! Pour accéder à du savoir, encore faut-il qu'il en ait le statut aux yeux de ceux qui l'interrogent. Mais plus que le statut, issu de la sociologie des sciences et des techniques, peut-être faudrait-il qu'il puisse être réinvesti ? Un stock de savoir qui dort dans une base de données est-il encore du savoir ? Un stock de savoir qui est lu sans qu'il soit compris, c'est-à-dire sans qu'il y ait de processus d'individuation enclenché par ce savoir en est-il encore un ? Ne serait-ce pas plutôt des traces sans sens qui attendraient de s'actualiser dans un projet ? Un savoir en sommeil en somme. Mais à ce titre, toute information ou toute connaissance n'est-elle pas alors un savoir en sommeil ? Attendant son instance de légitimation et son instance de subjectivation ? Un même qui attendrait son corps ou son écosystème pour vivre sa vie de même et se répéter. Dans capitaliser, si l'on ne retient que la définition de stocker et rendre disponible, il faudra donc y ajouter celle d'investissement dans de nouvelles formes, pour reprendre une expression de Laurent Thévenot, afin que ce savoir puisse participer à l'intelligence organisationnelle. Il faudra prendre en compte la notion de flux, bien plus que la notion de stock.

Mais si une connaissance est liée à un contexte et à une situation. S'il n'y a pas de connaissances sans contexte ni situation. Cela signifie que c'est le contexte et la situation qui font émerger la connaissance qui lui est utile à un moment précis. Or, si nous considérons que les situations ne sont jamais les mêmes, les connaissances utiles à un moment donné ne le seront plus à un autre moment, ou sous une autre forme. Dans cette perspective, nous pourrions donc considérer que nous ne pouvons pas perdre de connaissances, puisque finalement, elles ne pré-existeraient pas au projet ou à la situation. Faire appel à des connaissances capitalisées dans une nouvelle situation, est-ce la même connaissance ? On peut en douter. Il s'agit à chaque fois d'une nouvelle situation qui crée de nouvelles connaissances utiles en contexte et dans le projet qui lui est immanent.

Du matériel à l'immatériel ou hypermatériel, du fordisme au post-fordisme

La dominante des logiques processuelles implique alors de considérer que le travail est en mutation. Il change de nature. D'un capitalisme industriel nous passons à un capitalisme cognitif fondé sur la flexibilité, l'autonomie, l'intelligence, l'innovation, la connaissance. Les contextes organisationnels sont donc en mutation. Mutations humaines et technologiques, si tant est que nous puissions séparer les deux.

L'un des grands changements touche notamment au passage de la notion de métier à celle de compétence. Aujourd'hui, face à des situations de plus en plus complexes, ce n'est pas le savoir-faire du métier qui peut agir avec succès. Le métier est en effet fondé sur la répétition de la même chose. Il n'est pas adapté à une vision événementielle et temporelle des activités. C'est pourquoi nous lui préférons la notion de compétences en situation.

Le capitalisme cognitif nous ferait donc entrer dans une économie de la connaissance comme élément central de la productivité. Nous passerions ainsi d'une production matérielle à une production immatérielle. Un point de désaccord doit ici être exprimé car il existe une confusion au sujet de la production matérialisée qui deviendrait dématérialisée. En effet, le taylorisme n'exclut pas le travail intellectuel. Il le sépare de l'ouvrier, qui doit par ailleurs opérer une traduction intellectuelle pour réaliser les prescriptions du bureau des méthodes. Sous le taylorisme, le travail intellectuel ou immatériel est donc fondamental. En fait, le taylorisme possède une double face : « *Celle d'un considérable développement d'une production intellectuelle nouvelle à base langagière et celle d'une commande / domination / contrôle des opérations de travail, exprimées en gestuelle ouvrière*²⁴⁰ ». Le travail taylorien comporte déjà la dimension immatérielle comme dimension majeure de source de productivité. La différence réside dans le fait que ce travail est séparé des situations concrètes

²⁴⁰ ZARIFIAN, Philippe, *Productivité, événement et communication dans le post-fordisme*, <http://multitudes.samizdat.net/Productivite-evenement-et>, page consultée le 16 décembre.

de travail. Il est pensé en amont, dans une perspective transcendantale. Ce qu'il y a peut-être de nouveau dans le capitalisme post-fordiste, c'est que ce travail intellectuel est réinvesti de manière institutionnelle dans les situations de travail. La communication et la prise en compte des événements par les acteurs en situation sont devenues des éléments de l'intelligence organisationnelle. Ils sont en quelque sorte des savoirs-être, compris dans le sens de dispositif d'aide à la réflexion légitimée par l'organisation. Ce nouveau dispositif implique ainsi la subjectivité des acteurs dans la résolution de problèmes ou d'événements. La particularité du travail immatériel aujourd'hui résiderait dans une capacité à créer des formes organisationnelles qui permettent de développer sa subjectivité dans le travail, c'est-à-dire dans nos capacités à inventer des solutions nouvelles. « *La base de la productivité ne réside plus dans la manière de rapporter une diversité de travaux concrets à une productivité opératoire abstractisée dans la dépense de temps, mais dans la mise en jeu de chaque subjectivité face aux événements-service. Une nouvelle figure de l'hétérogène surgit, qui n'est plus celle de la diversité des postes de travail, mais celle de la diversité des prises en charge subjectives. On trouve, mais par une autre voie, la question de la communication : la synthèse de l'hétérogène se réalise à travers des dispositifs de communication en réseau, qui ont pour enjeu propre de créer et recréer en permanence du sens partagé*²⁴¹ ». D'où l'intérêt des plateformes collaboratives et des structures en réseau dans les formes organisationnelles émergentes. La productivité résiderait donc essentiellement dans notre capacité à utiliser les ressources du langage pour faire émerger un sens commun qui est toujours en devenir, toujours en processus. Les plateformes collaboratives disponibles au plus près des situations de travail apparaissent alors comme un outil qui permet cette mise en commun du sens par la mise en coopération des cerveaux, ou, autrement dit, par la mise en commun des subjectivités.

La production aujourd'hui n'est donc pas moins matérielle qu'avant. Simplement, le processus de production des marchandises est devenu plus complexe et ce qui fait la valeur ajoutée des produits et des services se situe dans la mobilisation des connaissances et des compétences au cours du processus de production, ce qui donnera donc lieu à des productions textuelles comme manifestation de la connaissance formalisée. Si production dématérialisée il y a, elle n'est pas dans l'évanescence de l'intelligence. Elle est dans la virtualisation des activités et

²⁴¹ *Ibid.*

dans la capacité à maîtriser un dispositif cognitif. A ce titre, il n'y a plus de différence entre industries et services. Ces deux grandes branches de l'activité se rejoignent dans leur manière d'appréhender le travail : les services sont industrialisés (rationalisation des processus, normes...) et l'industrie se serviciale (vente de prestations et pas seulement de marchandises). Dans ce sens, d'une société industrielle, nous sommes passés à une société postindustrielle. Il s'agit donc de dépasser les anciens découpages entre secondaire et tertiaire. Pierre Veltz²⁴² propose de distinguer les activités du front, les activités de l'arrière et le laboratoire. Les activités du front sont « la sphère des activités de contacts (guichets, vente, après-vente, services personnels...) qui reposent sur des relations directes avec des usagers ou des clients ». Les activités de l'arrière « rassemblent les tâches d'exploitation et de maintenance des machineries-supports de plus en plus complexes et interconnectées qui permettent de *produire biens et services* ». Le laboratoire est « *la sphère dans laquelle les biens, les services et les outils de mise à disposition des usagers sont créés, développés et optimisés (R&D, marketing, coordination...)* ».

Ce qui marque le travail aujourd'hui, c'est son caractère de plus en plus temporel, de plus en plus événementiel, et donc de plus en plus relationnel. Car dans ces dynamiques, c'est la communication avec autrui qui permet de résoudre les problèmes complexes. D'où la tension entre le caractère unique de la situation qui requiert une mobilisation de compétences et une réponse adaptée, et la standardisation par les normes. C'est donc bien l'excellence de la coopération qui permet de travailler et non l'excellence individuelle. C'est l'intelligence et la mémoire organisationnelle qui permettent aux processus de se réaliser et d'évoluer.

Mémoire et intelligence organisationnelle

Si l'on trouve les premières fondations du concept d'intelligence organisationnelle chez Marx à travers le « general intellect », c'est Harold Wilensky²⁴³ qui semble le premier avoir théorisé, dès les années 60, le concept d'intelligence organisationnelle. Pour lui,

²⁴² VELTZ, Pierre, *Le nouveau monde de la production*, http://www.scienceshumaines.com/le-nouveau-monde-de-la-production_fr_24499.html, page consultée le 11 août 2011.

²⁴³ WILENSKY, Harold, *Organizational Intelligence*.

« l'intelligence organisationnelle se décline à travers le recueil, l'analyse, l'interprétation et la diffusion de l'information utile au processus de décision de l'organisation²⁴⁴ ». Comme le signifiait Marx à travers le general intellect, « le savoir abstrait – le savoir scientifique en premier lieu, mais pas seulement – tend à devenir, en vertu précisément de son autonomie par rapport à la production, ni plus ni moins que la force productive, reléguant dans une production marginale le travail parcellisé et répétitif. Il s'agit du savoir objectivé dans le capital fixe, qui s'est incarné (ou mieux est devenu fer) dans le système automatique des machines²⁴⁵ » (...) « La science, l'information, le savoir en général, la communication linguistique se présente comme le « pilier central » qui soutient la production et la richesse, eux, et non plus le temps de travail²⁴⁶ » (...) « C'est une erreur que de comprendre seulement ou surtout l'intellectualité de masse comme un ensemble de fonctions : informaticiens, chercheurs, employés de l'industrie culturelle, etc. Par cette expression on désigne plutôt une qualité et un signe distinctif de toute la force de travail sociale de l'époque post-fordiste, c'est-à-dire l'époque dans laquelle l'information, la communication jouent un rôle essentiel dans chaque repli du procès de production ; bref, l'époque dans laquelle le langage même a été mis au travail, dans laquelle il est devenu travail salarié (tant et si bien que « liberté de langage » signifie aujourd'hui ni plus ni moins qu'« abolition du travail salarié »)²⁴⁷ ».

La question de l'intelligence organisationnelle renvoie à celle de l'intelligence collective. C'est-à-dire que si l'intelligence est collective, alors, elle n'est pas dans la tête des gens mais elle est distribuée et enkystée dans les objets et les mémoires organisationnelles. Une typologie de ces mémoires organisationnelles, qui sont indépendantes des individus qui composent ces organisations, pourrait ici être intéressante. En fait, ces mémoires qui forment une partie de l'intelligence organisationnelle sont des institutions, voire des mêmes, qui s'imposent aux membres de l'organisation et qui structurent très fortement son rapport au monde. Maryse Carmes les appelle des scripts en leur donnant la définition d' « actants de performance complexe²⁴⁸ ». Ces scripts jouent dans le « champ d'immanence doxique » et se

²⁴⁴ PÉGUIRON, Frédérique, *L'intelligence économique au service des acteurs de l'université: la question du partage de l'information sur les campus*.

²⁴⁵ VIRNO, Paolo, *Quelques notes à propos du general intellect*, <http://multitudes.samizdat.net/Quelques-notes-a-propos-du-general>, page consultée le 18 mai 2011.

²⁴⁶ *Ibid*

²⁴⁷ *Ibid*

²⁴⁸ CARMES, Maryse, *L'organisation peut-elle s'inventer par les scripts ? Performances et actualisations dans*

concrétisent ou se performant par des pratiques et des routines organisationnelles. Le script de l'intégration structurelle, ou le même de l'intégration structurelle, implique des pratiques et des routines de coordination par exemple. De même pour le script de la connectivité étendue, de l'efficacité des processus normalisés ou du partage et de la collaboration... Selon les mêmes dominants dans une organisation, les pratiques en seront un symptôme et la mémoire. C'est-à-dire que la mémoire n'est pas dans la tête des gens, elle s'incarne dans les pratiques et les objets. Dans ce contexte, nous pourrions nous demander si les mêmes ou les scripts ne seraient pas une actualisation de l'eidos platonicien comme forme idéale permettant d'interpréter l'existence concrète. Mais ce qu'il est intéressant de pointer, c'est qu'il y a de la mémoire et donc de la capitalisation de savoirs et donc de l'intelligence organisationnelle. La capitalisation des savoirs, finalement, pourrait donc se faire à l'insu de nous tous. Elle pourrait être ce processus d'imitation et d'altération des pratiques organisationnelles. Si la capitalisation des savoirs peut être apparenté, en un certain sens, à la mise à disposition d'informations sémiotiques pertinentes pour le projet organisationnel, elle est aussi ce processus d'information qui met en forme les pratiques organisationnelles et qui fait donc que la mémoire se transmet dans une logique processuelle et temporelle, dans une logique de propagation de formes toujours en devenir. Encore une fois, l'information n'est pas seulement ce qui fait sens ou ce qui signale, c'est bien en amont de tout cela ce qui fait forme, ce qui crée des formes et ce qui permet de se situer dans des formes anthropologiques. Dans cette perspective, le processus d'information organisationnelle, de manière pragmatique, est un processus de capitalisation des savoirs qui est toujours en devenir.

Les plateformes collaboratives ne peuvent donc pas être vues seulement comme des dispositifs technologiques de mise à disposition de l'information sémiotique dans une logique collaborative, mais doivent être analysées comme des dispositifs de propagation de formes organisationnelles qui instituent des pratiques et des savoirs, lesquels se transmettront à travers une logique temporelle qui nous échappe en partie.

Enfin, si l'on admet que les sciences de l'information et de la communication sont des sciences du contexte et de la situation, alors le champ de recherche qui s'ouvre devant nous

les agencements Intranet, <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00411233/fr/>, page consultée le 11 août 2011.

est immense. Il pourrait s'agir de décrire les intelligences organisationnelles qui se propagent au gré des « terrains » qu'il nous sera donné d'observer en distinguant situation et contexte, institution et destitution, normes et formes, mémoire et émergence, information et communication... et en considérant surtout que le travail de description est un travail long, difficile et exigeant.

Références

Ouvrages

BATESON, Gregory, *La nature et la pensée*, Paris, Seuil, 1979, 242 p.

BATESON, Gregory, *Vers une écologie de l'esprit 1*, Paris, Seuil, Points Essais, 1977, 299 p.

BOUGNOUX, Daniel, *La communication par la bande*, La Découverte, Poche, 1991, 280 p.

CASTORIADIS, Cornélius, *Figures du pensable*, Paris, Seuil, 1999, 303 p.

CASTORIADIS, Cornélius, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, Points Essais, 1976, 538 p.

CASTORIADIS, Cornélius, *Les carrefours du labyrinthe 1*, Paris, Seuil, Points Essais, 1978, 413 p.

CASTORIADIS, Cornélius, *La montée de l'insignifiance, Les Carrefours du labyrinthe IV*, Paris, Seuil, La couleur des idées, 1996, 240 p.

CATTAN, Michel, IDRISSE, Nathalie, KNOCKAERT, Patrick, *Maîtriser les processus de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 2004, 299 p.

CORIAT, Benjamin, *Penser à l'envers*, Paris, Christian Bourgois, 1992, 185 p.

CORIAT, Benjamin, WEINSTEIN, Olivier, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Librairie générale française, 1995, 218 p.

CORNIYOU, Jean-Pierre., *La société de la connaissance*, Paris, Hermès Sciences Publication, 2002.

COULON, Alain, *L'ethnométhodologie*, P.U.F. « Que sais-je ? », 2007 (5^e éd.)

CRAIPEAU, Sylvie, *L'entreprise commutante : Travailler ensemble séparément*, Paris, Hermès Sciences Publication, 2001, 191 p.

CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Ehrard, *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, 1977, 500 p.

DELEUZE, Gilles, *Pourparlers, 1972-1990*, Paris, Les Editions de Minuit, 1990/2003, 249 p., coll. Reprise.

DELEUZE, Gilles, GUATTARI, Félix, 1991, *Qu'est-ce que la philosophie ?*, Les éditions de Minuit, 1991, 206 p., coll. Reprise.

DE MUNCK, Jean, *L'institution sociale de l'esprit*, Paris, PUF, 1999, 202 p.

FLAHAULT, François, *Le paradoxe de Robinson. Capitalisme et société*, Paris, Mille et Une Nuits, 2005, 170 p., coll. Les petits livres.

FOUCAULT, Michel, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975, 318 p.

FOUREZ, Gérard, *La construction des sciences*, Bruxelles, De Boeck Université, 2002, 382 p.

HABERMAS, Jürgen, *Théorie de l'agir communicationnel - 2 tomes*, Paris, Fayard, 1981, 448 p. et 480 p.

HUNYADI, Mark, *La vertu du conflit*, Paris, Cerf, 1995, 112 p., coll. Humanités,

HUTCHINS, Edwin, *Cognition in the wild*, Cambridge, MIT Press, 1995.

JAMES, William, *Essais d'empirisme radical*, Marseille, Agone, 2005, 236 p., coll. Banc d'essais.

JULLIEN, François, *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, 240 p.

KUHN, Thomas, *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 1983, 285p.

LATOUR, Bruno, *Irréductions*, Paris, A-M Métaillé, 1984.

LATOUR, Bruno, HERMANT, Emilie, *Paris ville invisible*, Paris, La Découverte, 1998, coll. Les empêcheurs de penser en rond.

LE MOIGNE, Jean-Louis, *Les épistémologies constructivistes*, Paris, PUF, 2007, 127 p., coll. Que sais-je ?

LEROI-GOURHAN, A., 1964-1965, *Le geste et la parole*, 2 tomes, Paris, Albin Michel.

LEVAN, Serge, K., *Travail collaboratif sur Internet. Concepts, méthodes et pratiques des plateaux projet*, Paris, Vuibert, 2004, 308 p., coll. Entreprendre Informatique

LIVIAN, Yves-Frédéric, *Organisation, Théories et pratiques*, Paris, Dunod, 2005, 320 p.

MARCH, James, SIMON, Herbert, *Les Organisations*, Paris, Dunod, 1958.

MENDRAS, Henri, *Eléments de sociologie*, Paris, Armand Colin, 248 p.

MIEGE, Bernard, *La Société conquise par la communication*, Grenoble, PUG, Communication média société, 1989, 226 p.

MIEGE, Bernard, *La Société conquise par la communication : Tome 3, Les Tic entre innovation technique et ancrage social*, Grenoble, PUG, Communication média société, 2007, 235 p.

MORGAN, Gareth, *Images de l'organisation*, Québec, Presses Université Laval, coll. Sciences de l'administration, 2006, 518 p.

MUCCHIELLI, Alex, *Etude des communications : Approches constructivistes*, Paris, Armand Colin, collection U, 2005, 235 p.

PEGUIRON, Frédérique, *L'intelligence économique au service des acteurs de l'université: la question du partage de l'information sur les campus*. Editions L'Harmattan, 2008.

POPPER, Karl, *La connaissance objective*, Flammarion, Champs essais, 1979, 578 p.

POPPER, Karl, *La société ouverte et ses ennemis*, Paris, Seuil, 1979, 254 p.

POPPER, Karl, *L'univers irrésolu. Plaidoyer pour l'indéterminisme*, Paris, Hermann, 1984.

POPPER, Karl, *Toute vie est résolution de problèmes*, Actes Sud, Le génie du philosophe, Tome 1 et 2, 1994,

POPPER, Karl, 1990, *Un univers de propensions*, L'éclat, collection tiré à part, 79 p.

ROBERT, Pascal, *La logique politique des technologies de l'information et de la communication*, Bordeaux, Presses Universitaires de Bordeaux, 2005, 308 p., Labyrinthes.

ROSA, Hartmut, *Accélération : Une critique sociale du temps*, Paris, Editions La Découverte, Théorie critique, 2010, 474 p.

SIMMEL, Georg, *Sociologie, études sur les formes de socialisation*, Paris, PUF, 1999.

SIMONDON, Gilbert, *Du mode d'existence des objets techniques*, Paris, Aubier, 1989.

STIEGLER Bernard, *La technique et le temps*, 2 volumes, éd Gallilée, 1996.

TARDE, Gabriel, *Les lois de l'imitation*, Paris, Edition Seuil, 450 p.

WEBER, Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Flammarion, 2000, 394 p.

WILENSKY, Harold, *Organizational Intelligence*, 1967, Basic.

WINKIN, Yves, *La nouvelle communication*, Paris, Seuil, 2000

WITTGENSTEIN, Ludwig, *Tractatus logico-philosophicus* suivi de *Investigations philosophiques*, Paris, Gallimard, coll. Tel., 1961, 364 p.,

ZARIFIAN, Philippe, *Le modèle de la compétence*, Paris, Liaisons, Entreprise et Carrières, 2004, 130 p.

ZARIFIAN, Philippe, *Le Travail et l'événement : essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*, Paris, Editions l'Harmattan, 1995, 249 p.

Contributions à un ouvrage collectif

FREITAG, Michel, « La quadrature du cercle », dans ACKERMANN, Werner ; CONEIN, Bernard ; GUIGUES, Christiane ; QUERE, Louis ; VIDAL, Daniel, *Décrire : un impératif ? Description, explication, interprétation en sciences sociales*, p. 101- 138

GRAMACCIA, Gino, « Les actes de langage dans les organisations par projet », pp. 51-86, dans BONNEVILLE Luc, GROSJEAN Sylvie, *Repenser la communication dans les organisations*, Paris, L'Harmattan, Communication des organisations, 2007.

LE MOENNE, Christian, « Questions et hypothèses sur les approches constructivistes et les recherches en communications organisationnelles », dans MUCHIELLI, Alex (dir.), *La*

place du constructivisme pour l'étude des communications : Actes du colloque, Béziers, avril 2003, Publications Montpellier 3, 2004.

LE MOIGNE, Jean-Louis, « Genèse de quelques nouvelles sciences : de l'intelligence artificielle aux sciences de la cognition », dans LE MOIGNE, Jean-Louis (dir.), *Intelligence des mécanismes, mécanismes de l'intelligence*, Paris, Fayard, p. 17-54

OGIEN, Albert, 1985, « Décrire ou expliquer : Note sur une mauvaise querelle de méthodes », dans ACKERMANN, Werner ; CONEIN, Bernard ; GUIGUES, Christiane ; QUERE, Louis ; VIDAL, Daniel, *Décrire : un impératif ? Description, explication, interprétation en sciences sociales*, pp. 78-100

OGIEN, Albert, 1985, « Une sociologie de la connaissance ordinaire », dans *Cognition, communauté(s) et technique : l'émergence et l'institution de normes*, p. 133, Séminaire interdisciplinaire de philosophie, Sciences et Technologies Cognitives, Université de Technologie de Compiègne, 19-23 janvier 2009.

QUERE, Louis, 1985, « Présentation du thème », dans ACKERMANN, Werner ; CONEIN, Bernard ; GUIGUES, Christiane ; QUERE, Louis ; VIDAL, Daniel, *Décrire : un impératif ? Description, explication, interprétation en sciences sociales* pp. 3-11

WATZLAWICK, Paul, « Préface », dans WATZLAWICK, Paul (dir.), *L'invention de la réalité*, Paris, Seuil, p. 9-11

WIDMER, Jean, « Que faire des descriptions sociales ? Catégories et relations sociales », dans ACKERMANN, Werner ; CONEIN, Bernard ; GUIGUES, Christiane ; QUERE, Louis ; VIDAL, Daniel, *Décrire : un impératif ? Description, explication, interprétation en sciences sociales*, pp. 43-59

Articles de périodique

BALMISSE, Gilles, « La gestion de projet à l'heure du web 2.0 », *Documentaliste, Sciences*

de l'information, 2009, vol. 46, n° 1, p. 44-46.

BARBRY, Eric, « Web 2.0 et droit : rien ne change mais tout est différent... », *Documentaliste, Sciences de l'information*, 2009, vol. 46, n° 1, p. 51

BOBILLIER CHAUMONT, Marc-Eric, « Evolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité », *Le travail humain* 2003/2, volume 66, p. 161-192

BOUILLON, Jean-Luc, 2008, « L'impensé communicationnel dans la coordination des activités socio-économiques », pp. 65-83, *Sciences de la société*, Toulouse, PUM, n° 74, 214 p.

COCHOY F., GAREL J.-P., DE TERSSAC G.. Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes Iso 9000. In: *Revue française de sociologie*. 1998, 39-4. pp. 673-699.

CONEIN Bernard, « Cognition distribuée, groupe social et technologie cognitive », *Réseaux* 2004/2, n° 124, p. 53-79.

D'ALMEIDA, Nicole, 2000, « Temps de crises », *Les cahiers de la communication interne*, 2000, n° 6, pp. 12-14.

DE BACKER, Robert, « Courir après le temps... ou l'habiter ? », *Les cahiers de la communication interne*, 2000, n° 6, p. 15-16.

DELEUZE, Gilles, « Post-scriptum sur les sociétés de contrôle », *L'autre journal*, 1990, n° 1.

GILBERT, Patrick, LECLAIR, Pierre, 2004, « Les systèmes de gestion intégrée. Une modernité en trompe-l'œil ? », *Sciences de la société*, n° 61, pp. 17-30

GUYOT, Brigitte, LE MOENNE Christian, SAINT-LAURENT-KOGAN, Anne-France, « Introduction », dans LE MOENNE, Christian (dir.), *Sciences de la société*, n° 63, pp. 11-

25.

HONNETH, Axel, « Héritage et renouvellement de la Théorie critique », *Cités*, n° 28, 2006.

LE MOENNE, Christian, « Quelques remarques sur la portée et les limites des « modèles de communication organisationnelle », *Communication et organisation*, 2007.

LE MOENNE, Christian, « La communication organisationnelle à l'heure de la dislocation spatio-temporelle des entreprises (1) La mutation des formes, organisationnelles », dans *Sciences de la société*, n° 62, 2004, p. 209

LE MOENNE, Christian, « De quoi la traçabilité des pratiques professionnelles est-elle l'indice ? », *Les Cahiers de la SFSIC*, n° 2, avril 2008, p. 12

LICOPPE, Christian, « Dans le « carré de l'activité » : perspectives internationales sur le travail et l'activité », *Sociologie du travail* 50 (2008) 287-302.

NEGRI, Toni, « Genèse et subversion du capitalisme informationnel », *La Pensée*, 1999, n° 317.

NICOTRI, Vincent-Bernard, « Systèmes d'information organisationnel et jugement situé », pp. 57-73, 11-25 dans LE MOENNE, Christian (dir.), *Sciences de la société*, n° 63, 2004, 196 p.

OGILVIE, Bertrand, "Ce que dit la bouche d'ombre », *Essaim*, n° 12, 2004, pp. 61-71

QUERE, Louis, , « La situation négligée ? », *Réseaux*, n° 85, 1997, pp. 163-192.

QUERE, Louis, « Sociabilité et interactions sociales », *Réseaux*, 1988, volume n° 6 n° 29. pp. 75-91.

RENAULT, Emmanuel, « Marxisme, philosophie sociale et théorie critique », *Actuel Marx*,

n° 47, 2010, 228 p.

RICOEUR, Paul, « Événement et sens » 1991, *Raisons Pratiques*, 1991, pp. 41-56

VELTZ, Pierre, « Le nouveau monde de la production », *Sciences Humaines*, décembre 2009, n° 210,

Sites web

AURAY, Nicolas, Le savoir en réseaux et l'empreinte inventive, Alice 3 : Hiver 2000, <http://multitudes.samizdat.net/Le-savoir-en-reseaux-et-1>, page consultée le 30 décembre 2009.

CARMES, Maryse, *L'organisation peut-elle s'inventer par les scripts ? Performations et actualisations dans les agencements Intranet*, Colloque « Les dispositifs de médiation organisationnelle, technologique et symbolique dans la communication des organisations », organisé par le laboratoire I3M, Université de Nice Sophia Antipolis, 5 décembre 2008, Article publié dans les actes (pp 260-268). En ligne : <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00411233/fr/>

DELEUZE, Gilles, *Anti-oedipe et autres réflexions*, http://www.univ-paris8.fr/deleuze/rubrique.php3?id_rubrique=4, Université Paris 8, page consultée le lundi 20 avril 2009.

DELEUZE, Gilles, *Le devenir révolutionnaire et les créations politiques*, <http://multitudes.samizdat.net/Le-devenir-revolutionnaire-et-les>, page consultée le 9 décembre 2009

GUATTARI, Félix, *De la production de subjectivité*, http://www.revue-chimeres.fr/drupal_chimeres/files/04chi03.pdf, page consultée le 20 mars 2009.

HOLMES Brian, QUERRIEN Anne, VIDECOQ Emmanuel, *Les trois plis du média-activisme*, <http://multitudes.samizdat.net/Les-trois-plis-du-media-activisme#nb1>, page consultée le 9

décembre 2009.

LAZZARATO Maurizio, *Les Révolutions du Capitalisme*, <http://seminaire.samizdat.net/Les-Revolutions-du-Capitalisme,23.html>, page consultée le 9 décembre 2009.

LAZZARATO Maurizio, Pour une redéfinition du concept de « Biopolitique », <http://multitudes.samizdat.net/Pour-une-redefinition-du-concept#nh21>, page consultée le jeudi 24 décembre 2009.

LEVAN, Serge K., Ce que travail collaboratif veut dire, http://travailcollaboratif.typepad.com/methode_main/2009/03/ce-que-travail-collaboratif-veut-dire.html, page consultée le 1^{er} avril 2009.

LEVY, Pierre, Pour l'intelligence collective, *Le Monde Diplomatique*, octobre 1995, <http://www.monde-diplomatique.fr/1995/10/LEVY/1857>, page consultée le 30 décembre 2009.

NOYER, Jean-Max, LINK-PEZET, Jo, *Introduction : systèmes d'information distribués, auto-organisation et émergence*, Solaris, n°5, janvier 1999, <http://biblio-fr.info.unicaen.fr/bnum/jelec/Solaris/d05/5introduction.html>, page consultée le 7 octobre 2009.

PILLON, Thierry, *De la discontinuité à la continuité des espaces de travail*, Multitudes web, 1996, <http://multitudes.samizdat.net/spip.php?article703>, page consultée le 10 janvier 2009.

PIZZI, Gian-Carlo, *L'ouvrier toyotiste et le general intellect*, Multitudes web, 2003, <http://multitudes.samizdat.net/L-ouvrier-toyotiste-et-le-general>, page consultée le 26 janvier 2009.

RAYMOND, Eric S., *La Cathédrale et le bazar*, Linux France, 1998, http://www.linux-france.org/article/these/cathedrale-bazar/cathedrale-bazar_monoblock.html, page consultée le 1^{er} avril 2009.

SCHERER, René, *Tarde, Puissance de l'invention*, Multitudes web, <http://multitudes.samizdat.net/spip.php?article71>, page consultée le 21 avril 2008.

SIMMEL, Georg, *Comment les formes sociales se maintiennent*, L'Année Sociologiques, 1896-1897, p. 71-109, http://www.ac-nancy-metz.fr/enseign/phil/textesph/simmel_formes_sociales.pdf, page consultée le 30 décembre 2008.

VELTZ, Pierre, *Le nouveau monde de la production*, Sciences Humaines, http://www.scienceshumaines.com/le-nouveau-monde-de-la-production_fr_24499.html, page consultée le 11 août 2011.

VERCELLONE, Carlo, *Sens et enjeux de la transition vers le capitalisme cognitif : une mise en perspective historique*, <http://multitudes.samizdat.net/Sens-et-enjeux-de-la-transition>, page consultée le 15 janvier 2009.

VIRNO, Paolo, *Quelques notes sur le general intellect*, <http://multitudes.samizdat.net/Quelques-notes-a-propos-du-general>, page consultée le 18 mai 2011

STIEGLER, Bernard, *Temps et individuation technique, psychique, et collective dans l'oeuvre de Simondon*, <http://multitudes.samizdat.net/Temps-et-individuation-technique>, page consultée le 9 décembre 2009,

ZARIFIAN, Philippe, *La logique compétence, un enjeu de société. Débat organisé par le CIBC de Nîmes*, <http://pagesperso-orange.fr/philippe.zarifian/page14.htm>, page consultée le 4 mars 2009.

ZARIFIAN, Philippe, *Monadés et actions réciproques : une autre vision du travail*, <http://pagesperso-orange.fr/philippe.zarifian/page135.htm>, page consultée le 20 mars 2009.

ZARIFIAN, Philippe, *Savoir et/ou subjectivation (critique de la théorie du capitalisme cognitif)*, <http://pagesperso-orange.fr/philippe.zarifian/page73.htm>, page consultée le 4 mars 2009.

ZARIFIAN, Philippe, *Sur l'approche des organisations*, <http://pagesperso-orange.fr/philippe.zarifian/page91.htm>, page consultée le 4 mars 2009.

ZARIFIAN, Philippe, *La société sécuritaire de contrôle*, <http://multitudes.samizdat.net/La-societe-securitaire-de-contrôle>, page consultée le 9 décembre 2009.

ZARIFIAN, Philippe, *Travail, modulation et puissance d'action*, http://latts.cnrs.fr/site/p_lattsperso.php?Id=692, page consultée le 10 décembre.

ZARIFIAN, Philippe, *Productivité, événement et communication dans le post-fordisme*, <http://multitudes.samizdat.net/Productivite-evenement-et>, page consultée le 16 décembre.

ZIN, Jean, *L'auto-entrepreneur et la fin du salariat*, <http://jeanzin.free.fr/>, page consultée le 18 mars 2009.

Plateformes collaboratives et logiques processuelles dans l'évolution des formes organisationnelles : Pour une conception étendue de l'information organisationnelle

Résumé

La question de la mobilisation des compétences, des informations, des connaissances, des savoirs, des intelligences, appuyée par un ensemble de technologies est aujourd'hui devenue centrale. Dans un contexte où l'information et la connaissance sont des éléments qui participent à l'avantage concurrentiel, leur capitalisation et la création d'un dispositif permettant de les mobiliser en situation sont au cœur des problématiques actuelles qui pourraient alors se résumer autour de la question suivante : Quelle méthode ou quel dispositif pourrions-nous mettre en œuvre pour tenter de décrire et d'accompagner l'intelligence organisationnelle ? Notre thèse propose une méthode de description de l'intelligence organisationnelle. Elle s'inspire des méthodes professionnelles de description des processus et s'est enrichie du séminaire de recherche « Entre normes et formes », développé par le PREFics, laboratoire de recherche de l'université Rennes 2.

Outre une description de l'intelligence organisationnelle en cours de propagation, la seconde vertu de cette description est qu'elle permet de conceptualiser, avec les acteurs de processus, des espaces de travail sur plateforme collaborative où là aussi, l'une des difficultés majeures est de construire des espaces qui soient relativement stables en synergie avec les situations de travail.

Mots clés : Information – Communication – Plateforme collaborative – Processus – Description - Institution – Destitution – Intelligence organisationnelle

Collaborative platforms and processual logic in the evolution of organizational forms : To a large conception of organizational information

Abstract

The issue of mobilization of skills, information, knowledge, intelligence, supported by a set of technologies has now become central. In an environment where information and knowledge are elements that contribute to competitive advantage, their capitalization and the creation of a mechanism to mobilize them in a situation is at the heart of the current issues that could then be summarized around the question : What method or mechanism could we implement to try to describe and to support organizational intelligence ? Our thesis proposes a method of description of organizational intelligence. It draws on the professional practices of process mapping and has been enriched by the research seminar "Between norms and forms," developed by the PREFics, Research Laboratory of the University of Rennes 2.

In addition to a description of the organizational intelligence, the second under that description is that it allows to conceptualize, with the actors of the process, some work spaces on collaboratives platforms where one of the major difficulties is also to build spaces that are relatively stable in synergy with the work situations.

Keywords : Information – Communication – Collaborative Platform – Process – Description – Institution – Removal – Organizational intelligence