

Le manager comme traducteur

Le manager joue un rôle essentiel dans les processus d'appropriation des *groupwares* car c'est lui, en tant qu'acteur légitime, qui orchestre les multiples traductions par lesquelles le *groupware* va s'ancrer progressivement dans l'entreprise. Nous verrons que pour faciliter ces traductions, le manager devrait être aussi producteur de récits.

1. Le manager comme traducteur

Le manager peut être considéré comme un traducteur, c'est-à-dire l'acteur qui est légitime pour réaliser une analyse du contexte et effectuer la problématisation. En ce sens son rôle est essentiel en matière d'appropriation des *groupwares* car c'est lui qui va opérer les déplacements nécessaires et mener les rapports de forces en faveur de son projet. Dans les entreprises SERV+ et CRP-HT, nous avons constaté que le traducteur n'est pas le manager de proximité qui serait plutôt un porte-parole du changement. Dans ces deux entreprises, le traducteur est le responsable de la structure, le CEO de SERV+ et les directeurs du département CITI. Acteurs légitimes par leur fonction, ces responsables sont peu en prise directe avec les acteurs concernés par l'appropriation du *groupware*, mais ils sont en position centrale du réseau. Leur mandat leur confère des objectifs à atteindre sur le long terme et les positionne pour une certaine durée ce qui donne plus de poids à leur action. Trois qualités majeures du traducteur peuvent être mises en avant : ses capacités d'écoute, de synthèse et son ouverture sur le monde. Ces trois qualités sont nécessaires pour lui permettre d'effectuer les déplacements nécessaires de l'idée initiale en saisissant les opportunités qui s'offre à lui. Ainsi, au CITI, le *groupware* Fracasse est apparu comme une opportunité pour ancrer l'idée de développer un modèle de l'ingénieur R&D du département. C'est un rapport de force qui se joue et les acteurs trop éloignés de la vision en cours sont écartés et remplacés par des nouveaux venus. L'un des gestionnaires du CITI mentionnait ainsi le fait que les nouveaux arrivés dans le département n'éprouvaient jamais de difficultés pour intégrer les outils proposés, alors que pour les collaborateurs plus anciens s'y opposaient. L'appropriation s'inscrit dans la durée et peut intervenir par simple lassitude et isolement des combattants. C'est de cette façon que le *groupware* Lotus Notes s'est imposé peu à peu au CRP-HT.

2. Le manager comme producteur de récits

Les traductions fonctionnent en boucle et se déroulent sur plusieurs années. Nous pensons que ces boucles pourraient être raccourcies si le traducteur devenait également producteur de récits. En effet, les occasions de raconter la stratégie de l'entreprise, le déroulement de certaines

décisions, existent mais sont finalement peu nombreuses et de plus en plus rares lorsque l'entreprise grossit et atteint une certaine taille. Karl Weick souligne bien cette importance de formuler le chemin à parcourir, les écueils qui peuvent survenir. Le traducteur doit donc devenir également un auteur, mais aussi un historien puisqu'il s'agit de donner du sens aux événements qui se sont déjà produits. L'appropriation des *groupwares* pourraient ainsi être racontées, expliquées de façon plausible et cohérente. De tels récits viendraient baliser le chemin à parcourir et constituer un point de référence.

A l'instar de Karl Weick nous pouvons recourir à la métaphore de l'improvisation en jazz pour caractériser ces capacités que le traducteur doit développer.

« Improvisation depends, in fact, on thinkers having absorbed a broad base of musical knowledge, including myriad conventions that contribute to formulating ideas logically, cogently, and expressively” (Weick, 2001 : 286).

Pour bien improviser en jazz, il faut être compétent, expérimenté et connaître la musique. Alors seulement on peut être capable d'utiliser l'expérience et le savoir de façon intuitive. Bien connaître son entreprise, ses rouages et les individus qui la composent sont donc les conditions *sine qua non* pour que le traducteur joue un rôle de facilitateur en matière d'appropriation des *groupwares*.

Conclusion

Cette conclusion générale vise à résumer les principaux résultats empiriques obtenus dans le cadre de notre étude sur l'appropriation des *groupwares* en contexte organisationnel. Après avoir rappelé nos questionnements de départ, nous exposons nos résultats. Ces derniers se présentent sous deux formes :

- des éléments de compréhension des phénomènes d'appropriation des *groupwares*,
- des propositions pour renouveler les approches en matière d'accompagnement des acteurs lors du déploiement de *groupwares* en contexte organisationnel.

1. Retour sur les principaux questionnements de la recherche

Rappelons le point de départ de notre réflexion. La mise en place de *groupwares* dans les organisations productives souligne quatre traits majeurs de nos sociétés : la mise en avant du savoir comme l'un des moteurs de la compétitivité des entreprises, la profusion des technologies investissant à la fois les espaces domestiques et professionnels, la valorisation de l'urgence et de la mobilité, et une nouvelle définition de l'acteur, entrepreneur de sa vie. Dans ce contexte, les *groupwares* sont présentés par les gestionnaires comme des catalyseurs de performance puisqu'ils permettent de travailler plus vite, mieux, en mobilisant et augmentant l'intelligence collective. Si les promesses associées à ces outils séduisent les gestionnaires, qu'en est-il des acteurs censés les utiliser au quotidien ?

Nos questionnements concernent l'appropriation des *groupwares* par les acteurs, c'est-à-dire l'incorporation de ces machines à communiquer et à coopérer dans des schèmes cognitifs et des expériences de travail en groupe. Comment le *groupware* est-il approprié par les acteurs dans les organisations productives ? Comment est-il intégré ou non dans les pratiques de travail ? Comment se construit dans le temps le projet d'usage autour des *groupwares* ? Comment les

acteurs, en lui cherchant un sens, transforment-ils les organisations ? Plus précisément, notre question de recherche est formulée de la sorte :

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

Ainsi, c'est la question des processus cognitifs et communicationnels à l'œuvre qui est placée au centre de notre recherche. Pour cela, nous envisageons les appropriations des *groupwares* comme le produit de deux dynamiques interreliées : une dynamique de création de sens et une dynamique de traduction. L'articulation de la théorie du *sensemaking* développée par Karl E. Weick et la théorie de la traduction proposée par Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, s'est révélée fructueuse pour nos analyses.

2. Les résultats de la thèse

2.1. Principaux éléments de compréhension des phénomènes d'appropriation des *groupwares*

L'objectif majeur de cette thèse consistait à comprendre comment les *groupwares* sont appropriés par les acteurs dans les organisations productives, comment se construit le sens de ces outils et quels sont les processus communicationnels à l'œuvre. Nos analyses permettent de distinguer trois résultats principaux :

- l'appropriation des *groupwares* est fondée sur une dynamique de projet
- Les *groupwares* renforcent l'injonction à « être soi » comme facteur d'implication au travail
- Les *groupwares*, comme outils de rationalisation des activités intellectuelles, restreignent l'autonomie des acteurs

2.1.1. L'appropriation des *groupwares* est fondée sur une dynamique de projet

La notion de projet est apparue de façon centrale dans notre recherche et constitue la dynamique par laquelle se développe l'appropriation des *groupwares*. Le caractère équivoque et ouvert du *groupware* rend possible l'association de l'outil avec des projets. Nous avons vu que le *groupware* incarne un projet d'organisation dans le sens où il projette de façon dynamique le fonctionnement d'une organisation performante et idéale. En cela, il peut être considéré comme une innovation managériale associant un substrat technique, une philosophie gestionnaire et un modèle organisationnel. Ces trois éléments en interaction évoluent dans le temps. Nous avons ainsi constaté que le substrat technique pouvait être « remplacé », mais le projet d'organisation en lui-même perdure comme nous avons pu l'observer au CRP-HT. S'il perdure, c'est par ce qu'il est porté par un noyau d'acteurs fortement engagés, et parce qu'il fait l'objet de traductions successives qui l'ancrent peu à peu dans le quotidien et le transforment en retour. Ces traductions mobilisent différents acteurs dans le temps, les fédèrent ou les écartent, lorsque ceux-ci sont trop éloignés de la vision projetée. Le *groupware* en tant qu'objet technique ne constitue qu'un des maillons du filet, mais qui, avec les ensembles architecturaux par exemple, représente et met à la vue de tous un fonctionnement idéal et souhaité car présenté comme à même d'améliorer la performance. Cette performance repose sur la rationalisation des processus communicationnels et cognitifs, qui sont les processus qui contribuent à différencier les organisations les unes des autres. Les *groupwares* soutiennent ainsi l'idée d'interchangeabilité organisationnelle (Mayère, 2009) qui affecte dès lors tout type d'organisation, y compris les organisations intensives en connaissance (Cohendet et Diani, 2005).

Pour autant, nos analyses montrent que les rapports de force sont insuffisants pour que se développent les processus d'appropriation des *groupwares*. Les usages qui naissent sous la contrainte se révèlent généralement contre-productifs et peu durables, comme dans le cas de l'entreprise SERV+. C'est finalement au niveau individuel, à travers le développement d'un projet d'usage autour du *groupware* que les processus d'appropriation prennent forme. Là encore, ces projets individuels sont rendus possibles grâce au caractère équivoque de l'outil qui est ouvert à différentes interprétations. Le *groupware* est alors mis au service de la réalisation

d'objectifs personnels, comme par exemple se mettre en avant en rendant ses actions visibles ; il peut être vu comme complémentaire à d'autres outils existants ; il améliore ou facilite la réalisation de telle ou telle activité. En clair, les projets d'usage des acteurs pour le *groupware* sont multiples et déterminent l'engagement réel vis-vis de l'outil, car l'appropriation nécessite un engagement, un investissement, des actions. Les projets personnels se développent en contexte et évoluent. Ils constituent en somme une amorce aux processus d'appropriation, en donnant un sens à l'outil, mais pour perdurer, le *groupware* doit s'inscrire profondément dans des pratiques collectives et s'imposer parmi une multitude d'outils. Les rapports de forces se jouent donc aussi au niveau des outils.

2.1.2. Les *groupwares* renforcent l'injonction à « être soi » comme facteur d'implication au travail

La question de l'appropriation d'un *groupware*, en mettant l'accent sur l'incorporation d'un outil de travail collaboratif dans le vécu individuel et collectif, interroge la question du « soi » dans l'entreprise. En la matière, nos analyses rendent compte de l'acculturation des acteurs aux formes de construction identitaires qui se développent dans nos sociétés contemporaines.

Tout commence par la question « pourquoi un *groupware* ? ». Cette question se révèle centrale pour les acteurs qui cherchent à y répondre en formulant des contextes, au sein desquels les *groupwares* peuvent être interprétés de façon plausible. Ils effectuent ainsi un travail de mise en liaison de différents éléments épars, en combinant des indices disponibles et en en recueillant des nouveaux. Pour cela, les interactions entre les acteurs et l'outil et entre l'acteur et les autres acteurs étayent, complètent et remettent en question leurs hypothèses en construction. Les avis et jugement que les acteurs formulent à propos du *groupware*, constituent des mises en ordre provisoirement stabilisées de leurs interprétations. Nos études de cas mettent en avant que cette recherche de sens s'effectue en cercles restreints. En pratique, les acteurs évoquent le sujet du *groupware* avec leurs collègues proches et avec leur responsable direct, c'est-à-dire avec les personnes auxquelles ils accordent une certaine confiance. De la même manière, la plupart des acteurs restent prudents lorsqu'ils testent l'outil, ils s'auto-censurent pour tenter de garder le contrôle de la situation. En effet, le *groupware* est vu le plus souvent par les acteurs comme un outil de contrôle de l'activité, ce qui limite les possibilités d'usages innovants et explique pourquoi nous n'avons pas pu observer les innovations à l'usage décrites dans la littérature (de

Vaujany, 2000). La question de la confiance est centrale dans les processus d'appropriation des groupwares et renvoie au positionnement des acteurs dans l'entreprise. En effet, l'injonction à être soi, sur laquelle repose les dispositifs de gestion des compétences conduits par les services ressources humaines, est autant vecteur d'émancipation et d'autoréalisation, que d'insécurisation. Ainsi la liaison entre le *groupware* et le mode d'évaluation des compétences et des performances individuelles devrait-elle être clarifiée lors de la mise en place de l'outil, ce qui, dans les trois cas que nous avons observés n'a pas été réalisé. Les acteurs se contentent alors de l'hypothèse de l'existence d'un tel lien.

La recherche constante d'émancipation et de sécurisation qu'effectuent les acteurs est aussi à la source des négociations qui s'engagent autour du *groupware*. Nous l'avons vu, le groupware est appréhendé par les acteurs comme porteur d'un nouveau modèle organisationnel. C'est pourquoi ces acteurs, d'une part s'interrogent sur les fondamentaux qui soudent le collectif et, d'autre part, entrevoient l'occasion, lors de la mise en place de l'outil, de s'ajuster et donc de faire évoluer ces fondamentaux. En cela, ces ajustements mettent en évidence l'action des différents acteurs en train de transformer l'organisation, puisqu'ils se fondent sur des négociations, qui par essence impliquent un accord provisoire et donc un déplacement, une évolution. Ces transformations réalisées au niveau local contribuent à l'évolution du projet d'organisation. Il s'agit de déplacements lents, peu perceptibles par les acteurs, mais qui sur plusieurs années témoignent que ces négociations, ces micro-stabilisations, participent des processus de traduction. L'hypothèse de la communication comme processus organisant est alors confirmée par nos analyses.

Les fondamentaux sur lesquels portent les négociations sont les missions de l'organisation, les façons de voir le métier, les façons de travailler ensemble et les façons de vivre ensemble. Bien qu'au fondement du fonctionnement du collectif de travail, les occasions sont rares pour les acteurs pris dans leurs activités quotidiennes de débattre de ces fondamentaux avec leur supérieur hiérarchique. Pourtant ces fondamentaux alimentent largement les conversations entre collègues de travail lors des pauses déjeuner par exemple, et l'observation participante que nous avons menée témoigne de cette omniprésence. Toutefois, pour la plupart des acteurs, les occasions de converser à ce sujet avec leur supérieur hiérarchique restent rares et se limitent parfois à l'occasion offerte par l'entretien d'évaluation annuel, lorsque celui-ci est établi dans l'entreprise. Or, les acteurs, pour pouvoir se projeter dans l'entreprise, et être « entrepreneur de leur vie », cherchent continuellement à savoir s'ils sont bien « en phase » avec l'entreprise, si l'accord mutuel est toujours acceptable et valable. C'est donc un individu autonome qui formule ces interrogations. Notons toutefois que nos analyses ont une portée

limitée puisqu'elles concernent des acteurs exerçant des professions dans lesquelles l'autonomie est forte : chercheur, banquier ou consultant-commercial.

De ce fonctionnement par l'urgence qui caractérise les organisations que nous avons observées, naissent les constats formulés par les acteurs : « manque de communication », « absence d'écoute », « manque de considération ». Ces constats, conjugués aux rationalisations cognitives qui sont associées au *groupware*, témoignent des mal-être et souffrances au travail, aujourd'hui fortement médiatisés, mais que nous avons observés. Soulignons ici la plus-value apportée par la démarche d'observation participante prolongée. Pour autant, il ne s'agit pas pour nous d'affirmer que les *groupwares* seraient, en eux-mêmes, des vecteurs de souffrances au travail, néanmoins le sens qui leur est donné, c'est-à-dire des outils de contrôle, des outils qui dépossèderaient l'individu de ce qui lui appartient en propre - ses savoirs, des outils qui désolidarisent le groupe en favorisant « le travail ensemble séparément », ces sens attribués au *groupwares* peuvent être vecteur de souffrance au travail. Plus précisément, c'est l'articulation entre un fonctionnement en réseau et les formes de construction identitaire qui semble problématique notamment en termes de lien social, puisque la profondeur des liens et leur persistance dans le temps ne sont plus encouragées. Le manager joue dans cette articulation un rôle majeur puisque l'une de ses missions consiste à favoriser et initier la formation de réseaux temporaires – équipe projet, communautés de pratiques, communauté virtuelle – et dans le même temps, en tant qu'accompagnateur, *coach*, il veille au développement de ces acteurs « intrapreneurs » (Craipeau et Dubey, 2004). Il ne s'agit donc plus pour eux d'encadrer des collectifs de travail soudés mais des individualités engagées dans des équipes temporaires. Or, dans des organisations qui fonctionnent sur le mode de l'urgence permanente, cet encadrement n'est pas réalisable, principalement car le temps à disposition du manager pour soutenir les individus est insuffisant et car un tel accompagnement nécessite des relations riches que ne peuvent soutenir que très partiellement les TIC et notamment les *groupwares*. L'entreprise Bank, qui incarne ce monde connexionniste et la cité par projet décrite par Boltanski et Chiapello (1999), témoigne de la nécessité de repenser le rôle du manager dans l'entreprise.

2.1.3. Les *groupwares*, comme outils de rationalisation des activités intellectuelles, restreignent l'autonomie des acteurs

Le *groupware* participe d'une rationalisation des activités intellectuelles comme la production et le partage des savoirs. En définissant les moyens de s'assurer de la bonne gestion

de la relation avec les clients (cas SERV+), de capitaliser des connaissances relatives à un projet (cas Fracasse), de réaliser une activité de veille (cas *Collective watch*), de définir des projets innovants (cas *Bank*), le *groupware* touche et rationalise des activités demandant un niveau d'expertise important. Le *groupware* participe ainsi à une uniformisation des savoir-faire et des compétences. Cette vue se révèle pour les acteurs incompatible avec l'injonction à être soi en vigueur dans nos sociétés, et ne tient compte ni de l'expérience, ni du caractère situé et collectif qui sous-tendent la formation et la mise en œuvre des compétences. Pour résumer, les acteurs voient davantage la dimension contraignante du *groupware* que sa dimension facilitatrice, d'où les difficultés pour accepter d'utiliser cet outil. En introduisant de nouvelles contraintes, le *groupware* limite l'autonomie des acteurs, et par conséquent influe négativement sur leur implication dans la réalisation de ces activités désormais normées.

Ainsi dans nos trois études de cas, c'est la méfiance qui prédomine à l'égard des *groupwares* et le caractère séduisant qu'ils peuvent revêtir du fait de leur formalisme – pour le wiki notamment – ne suffit pas à rassurer les acteurs, lesquels cherchent davantage à le contourner qu'à se l'approprier. La profusion d'outils disponibles dans les entreprises facilite d'ailleurs ces contournements. Les *groupwares* que nous avons observés proposaient des fonctionnalités précises et plutôt limitées. Ils comportaient un certain niveau de sophistication que dénonçaient les acteurs peu motivés pour développer les habilités nécessaires à leur utilisation. Nos analyses montrent que les exigences en matière d'ergonomie, de simplicité de l'interface et d'efficacité pour réaliser la tâche sont prépondérantes en matière d'appropriation. Mis en concurrence avec des outils plus simples, les *groupwares* que nous avons étudiés ont rapidement été délaissés. Nous avons ainsi constaté que les messageries électroniques s'affichent aujourd'hui comme des outils basiques mais essentiels pour supporter le travail en groupe de façon simple et peu normée. Elles constituent en la matière un point de référence pour les acteurs.

Pour résumer nos propos, rappelons que les *groupwares* peuvent revêtir des sens multiples qui leurs sont attribués par les acteurs de façon toujours provisoire par une mise en contexte. Le sens se crée dans l'action en expérimentant l'outil, par la formulation de projets qui pourraient être associés au *groupware*, par des négociations. Dans le temps, ce sont bien les différentes traductions successives qui laissent entrevoir le sens du *groupware*.

2.2. Propositions pour renouveler les approches en matière d'accompagnement des acteurs

Différents constats relatifs à l'appropriation des *groupwares* sont apparus au cours de nos analyses : leur prise en compte permettrait de renouveler les approches en matière d'accompagnement des acteurs lors de la mise en place des *groupwares* dans les organisations.

2.2.1. Mettre en récit les prises de décision

Le premier constat qui ressort de nos études de cas est que les acteurs ne comprennent pas comment sont prises les décisions. En effet, l'interpénétration très forte de la stratégie et de la tactique qui a actuellement cours dans les entreprises brouille les discours des dirigeants, ce qui déstabilise les salariés en situation d'appropriation d'un *groupware*. Les décisions semblent incohérentes et opaques aux yeux des salariés, qui en viennent à considérer leurs dirigeants comme incompetents. Face à cela, les individus cherchent spontanément à établir une cohérence entre les informations éparses qu'ils perçoivent. Plus précisément, ils portent leur attention sur les éléments qui constituent les cadres de leur activité, c'est-à-dire les discours qui renseignent sur la stratégie de l'entreprise, la politique de gestion des ressources humaines, les processus et procédures de travail, les règles, les choix informatiques, etc. Ce sont les incohérences que les acteurs perçoivent qui suscitent des interrogations.

La mise en récit des prises de décision pourrait venir renouveler les approches en matière de communication interne généralement orientées vers le factuel. Plus précisément, il pourrait s'agir de mettre en récit et mettre en scène les prises de décision importantes, en proposant un récit plausible, imagé, qui mettrait en liens et en cohérence les événements et les éléments stabilisateurs de l'activité comme les règles, les stratégies, etc. Comme le montre la théorie du *sensemaking*, c'est bien le caractère cohérent et plausible du récit, c'est-à-dire son adéquation au contexte, qui se révèle à même de fournir une explication rassurante des faits. Ainsi, nous avons fait l'expérience de telles mises en récit lors de nos recherches-action. Raconter « l'histoire » de la genèse du *groupware* et son ancrage dans un projet organisationnel plus vaste et pérenne facilite l'engagement des acteurs dans un travail réflexif en faisant l'effet d'une mise à plat, qui

pose de façon organisée des données liées entre elles. Cette mise à plat permet d'établir un socle de connaissances communes suffisamment riche pour favoriser l'engagement.

2.2.2. Favoriser la création d'un projet d'usage et accompagner l'activation de la technologie

Un deuxième constat laisse apparaître les dispositifs de gestion classiquement mobilisés tels que l'implication des utilisateurs et les formations comme généralement inadaptés et insuffisants pour favoriser l'appropriation des *groupwares*.

En effet, si la mise en œuvre d'actions visant à accompagner l'introduction des *groupwares* est manifeste, nous pouvons toutefois remettre en question leurs apports pour faciliter l'appropriation de ces outils. Parmi la variété des actions menées, deux d'entre elles sont apparues dans nos études de cas : l'implication des utilisateurs lors de la conception de l'outil et les formations. L'implication des utilisateurs peut intervenir à différents moments, voire en continu, selon la méthodologie de conception de l'outil choisie. Il ressort de nos analyses qu'une implication lors de la phase dite « d'analyse des besoins », et nous ne remettons pas en cause la nécessité de ce travail, n'est en rien gage d'une appropriation future de l'outil. D'ailleurs, les démarches de conception impliquant les utilisateurs en continu comme la méthode *Extreme programming*, qui vise à prendre en compte au fur et à mesure les besoins des utilisateurs, semblent ne pas porter les fruits escomptés en matière d'appropriation des outils ainsi conçus. D'une part l'engagement des utilisateurs, qui est requis par ce type de démarche, se révèle intense et épuisant, et d'autre part, nos études l'ont mis en évidence, le projet d'usage est contextuel, évolutif. Par conséquent, si l'implication d'utilisateurs experts pour assurer une adéquation à la tâche reste nécessaire, cette activité ne peut constituer une forme d'accompagnement satisfaisante et suffisante pour encourager l'appropriation des *groupwares*. C'est davantage le soutien à la formulation d'un projet d'usage qui devrait retenir l'attention des gestionnaires lors de la mise en place de ces outils et l'insertion claire dans les démarches de gestion des compétences.

Les formations, quant à elles, semblent également largement déconnectées des attentes des utilisateurs. Dans nos trois cas d'étude, les formations ont été menées directement par les informaticiens en charge de la conception ou qui ont supervisé la conception du *groupware*. Les différences en termes de pré-requis, de vocabulaire et d'habiletés pour manipuler l'objet sont importantes entre les informaticiens et les utilisateurs. Ainsi, ces derniers ne s'identifient pas à

l'informaticien-formateur et ne peuvent retenir l'ensemble des informations fournies lors des séances de formation. Par ailleurs, les guides d'utilisation, lorsqu'ils existent, ne sont généralement pas consultés, puisque c'est l'exigence d'un fonctionnement intuitif qui prime aux yeux des utilisateurs. Enfin le caractère non suivi des formations - une fois la formation passée, chacun se retrouve seul face à son application - est problématique puisque les présupposés selon lesquels les acteurs maîtriseraient tous les codes nécessaires pour transiger avec les *groupwares* se révèlent éronnés : nos études de cas mettent en évidence que ces codes sont loin d'être acquis. Deux tendances actuelles complémentaires se dessinent pour renouveler les formations : l'appel à une découverte ludique de l'outil et la mise en place de réseaux de tuteurs, disponibles pour répondre en situation, aux questions soulevées par les utilisateurs.

2.2.3. Rendre visible les usages en cours

Deux constats peuvent être mis en liaison : premièrement les acteurs s'interrogent sur la prise en considération par leurs dirigeants de leurs efforts pour s'approprier l'outil ; deuxièmement nous avons constaté l'absence de critères communs pour évaluer les apports de l'outil en matière de performance. Ainsi, l'entreprise SERV+ est concernée par des usages du *groupware* qui se révèlent contre-productifs puisque la plupart des acteurs utilise le groupware en doublon d'un autre outil. Il y a donc une perte de temps, une absence de motivation et une incompréhension : « pourquoi introduire cet outil qui n'a aucune valeur ajoutée ? ».

Nos travaux⁴⁸² ont mis en avant l'intérêt que pouvait présenter la création d'un outil de type « tableau de bord » afin d'une part de rendre visibles les usage aux yeux de tous et d'évaluer, en fonction de critères partagés, la contribution des *groupwares* à la performance de l'entreprise. Au-delà de l'outil et des présentations qui en découlent, c'est le caractère participatif de la démarche de construction du tableau de bord qui se révèle pertinent dans le sens où il permet les ajustements entre managers au sujet des critères d'évaluation du *groupware* et de ses apports pour la performance de l'entreprise. Les indicateurs permettant de mesurer les engagements dans des processus d'appropriation ne sauraient être pré-définis et transposables dans tout contexte, et ne peuvent se limiter à une mesure quantitative. Pour cela, c'est l'interprétation des données

⁴⁸² Mallet C., Dumont V., Rousseau A., 2008, « La construction d'un tableau de bord pour accompagner les TIC », in Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC, quelles démarches, quelles méthodes ?, sous la dir. De Marie Benedetto-Meyer, Romain Chevallet, éd. ANACT, Lyon.

issues du tableau de bord effectuée par les gestionnaires qui est susceptible d'être bénéfique pour améliorer les communications qui entourent les *groupwares*.

2.2.4. Instaurer des temps de communication et d'écoute

Nous avons observé que les *groupwares* favorisent plus l'individualisme qu'ils ne participent à la formation de groupes. La question du lien social et notamment la peur de perte du lien social exprimée par certains acteurs semblent peu prise en compte par les managers, eux-mêmes concernés par le phénomène. La rationalisation des activités cognitives et communicationnelles crée un déséquilibre et un besoin accru de s'exprimer et d'être écouté. La communication, l'écoute devrait figurer au rang des priorités des managers qui parviennent toutefois assez mal à concilier leurs différentes activités : prise de décisions, gestion des équipes, etc. L'évaluation des managers sur le seul critère de productivité de leurs équipes n'est donc pas tenable. Ce sont donc des temps et des lieux de parole qu'il conviendrait d'instaurer.

Enfin, rappelons que l'appropriation d'un *groupware* en contexte organisationnel dépend moins des caractéristiques intrinsèques de cet outil que du sens qui lui est donné dans un contexte particulier. Ce sens est créé par des récits, tels que le projet d'organisation et le projet d'usage, qui s'élaborent progressivement au travers d'opérations de traduction et de négociation.