Rendre compte de l'évolution d'une forme organisationnelle : Proposition de méthodologie

Bruno Chaudet

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3781>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.3781

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2012

Pagination : 147-155

ISBN : 978-2-86781-821-9

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Bruno Chaudet, « Rendre compte de l'évolution d'une forme organisationnelle : Proposition de méthodologie », *Communication et organisation* [En ligne], 41 | 2012, mis en ligne le 01 juin 2015, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3781> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3781

Rendre compte de l'évolution d'une forme organisationnelle : Proposition de méthodologie

Bruno Chaudet¹

Introduction

Le développement du web 2.0 (Ruet-Guyot, Leclerc, 2009), de l'économie de la contribution (Stiegler, 2010), de la capitalisation des savoirs (Drucker, 1993) des apports de la coopération pour l'entreprise (Zarifian, 2004) du thème de la collaboration associée aux technologies de la communication a mis au premier plan l'usage des plateformes collaboratives comme moyen permettant d'améliorer l'efficacité des processus organisationnels (Levan, 2004). Nous avons pu en faire l'expérience au cours de huit années comme chargé de communication dans une entreprise. Si l'information-communication y était considérée comme producteur de supports et de messages à destination de cibles internes et externes, nous avons développé dans une posture ethnométhodologique l'idée selon laquelle le professionnel de l'information-communication était aussi celui/celle qui organise les interactions entre des formes techniques et des formes organisationnelles. Nous avons tenté de développer de manière très concrète l'idée de la communication organisante, c'est-à-dire celle qui construit les relations entre les actants. Pour cela, nous avons mis en œuvre une méthodologie permettant d'accompagner les équipes confrontées à l'impératif de la collaboration et à l'explosion des contraintes normatives liées au secteur professionnel dans lequel les acteurs en question évoluent. Dans ce contexte, la question centrale était donc de développer un dispositif d'aide à la mobilisation de l'intelligence organisationnelle (Wilensky, 1967) et/ou collective (Lévy, 1997). Mais comment ? Quelle méthode adopter pour tenter de décrire ces agencements organisationnels ? Cet article ne met pas en œuvre cette méthode sur le terrain, ce qui a été réalisé par ailleurs (Chaudet, 2011). Il présente brièvement le cadrage théorique de la méthode, et en expose les premiers éléments ainsi que le terrain sur lequel elle s'est développée. Nous

¹ PREFics, Université Européenne de Bretagne Rennes 2.

abordons ensuite quelques résultats puis nous nous demandons en conclusion si les approches processuelles peuvent être considérées comme des approches communicationnelles.

Cadrage théorique

La conception et l'expérimentation de la méthode qui nous permettent d'observer et de construire les interactions se sont inscrites dans une recherche ethnométhodologique (Garfinkel, 1984). Pour saisir le sens de l'action et décrire les processus à l'œuvre, il nous semble que l'immersion de longue durée et la co-construction avec les acteurs est une posture pertinente. Immérgé dans le contexte, nous nous sommes mis alors à décrire des processus. Sur cette question, les méthodes professionnelles sont affûtées et les consultants en organisation rivalisent d'imagination.

Nous nous inspirons donc de la méthode de description des processus telle qu'elle se développe en contexte professionnel. Cette méthode s'est enrichie du séminaire de recherche « Entre normes et formes » développé par le PREFics, laboratoire de recherche de l'université Rennes 2. En somme, il s'agit de définir les logiques d'action qui structurent et qui fondent l'organisation en décrivant les acteurs, les actions et les interactions qui émergent en fonction des différents buts recensés. Parmi les logiques d'action relevant d'un but, il s'agit de définir des situations de travail et de communication qui peuvent être définies comme des îlots symboliques de stabilité dans lesquels les acteurs travaillent à un objectif. Un processus se caractérise ainsi par un enchaînement systémique de situations de travail et de communication. Le séminaire « Entre normes et formes » est venu enrichir la méthode de description par l'attention qu'il invite à développer sur la question des normes et des formes qui structurent et qui déstructurent les situations de travail telles qu'elles sont instituées par la pratique.

Ce séminaire nous a notamment permis d'élargir notre conception de l'information qui est ici conceptualisée comme un processus de propagation de formes. L'information est considérée comme la condition d'émergence de formes sociales et prend ses racines dans l'anthropologie des sciences et des techniques (Leroi-Gourhan, 1964 ; Simmel, 1991 ; Simondon, 1989 ; Stiegler, 1996). Dans cette perspective, les formes techniques participent à la construction des situations. Le concept d'information organisationnelle est donc étendu à l'ensemble de ce qui constitue l'environnement. Dans cette perspective, une intelligence organisationnelle est constituée de traces, de temporalités et de mémoires en mouvement, toujours en devenir, des actants en interaction qui participent à la construction des situations et des processus pour lesquels l'organisation a été créée. Nous retrouvons 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 (Hutchins, 1996). Nous retrouvons également les thèmes de Michel Callon et Bruno Latour qui forgent

le concept d'acteur-réseau défini comme un composite d'humains (discours, actions, représentations...) et de non-humains (électrons, rochers, microbes, coquilles Saint-Jacques...) (Latour, 2001). En d'autres termes, les processus étudiés le sont dans une « éaction » complexe comme Francisco Varela a pu la formuler, c'est-à-dire où l'environnement se co-construit par l'ensemble des interactions situées. Nous nous situons également dans la filiation de Georg Simmel et de la sociologie formelle qui « *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* » (Quéré, 1988). L'une des méthodes pour saisir ces actions réciproques sous l'angle de leur mise en forme est de pratiquer, nous semble-t-il, la description processuelle. Celle-ci devrait nous permettre d'analyser les pratiques professionnelles comme une forme simmélienne, c'est-à-dire à la fois une « *configuration cristallisée, avec une logique immanente, qui précède et contraint l'action réciproque* » (Quéré) et « *le résultat d'une opération dans la mesure où elle procède d'un processus de mise en forme des interactions* » (Quéré). Le terrain qui est le nôtre est un office public de l'habitat développant l'usage d'une plateforme collaborative. Les questions de départ sont : En quoi l'usage d'une plateforme collaborative dans cette organisation vient-elle modifier les pratiques ? Comment décrire ces évolutions de pratiques ? Comme tout objet technique, une plateforme collaborative s'inscrit dans un contexte organisationnel et des logiques d'action singulières qu'il nous fallait mettre à distance.

Description de la méthodologie et du cas à l'étude

SH est un office public de l'habitat dont les logements (14 000) et les collaborateurs (290) sont répartis sur tout un département. Cet office est engagé depuis 2002 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. Une soixantaine de buts ont été définis à ce jour. A chaque but correspond un processus. Ceux-ci ont ensuite été regroupés par catégorie. SH doit par exemple 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 quelles 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. Les acteurs se familiarisent donc

avec les logiques processuelles depuis 2002. Ils apprennent à décrire leurs pratiques sous forme processuelle, c'est-à-dire en fonction de leurs interactions et de leurs enchaînements temporels. C'est l'une des compétences majeures à acquérir dans un monde qui bascule d'une anthropologie de l'espace à une anthropologie du temps (Le Moëgne, 2004). Afin de saisir ses activités sur le mode du processus, nous proposons de reprendre, d'élargir et d'enrichir une méthode d'analyse des processus.

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. Dans ce flux de travail où c'est la question de la coordination, de la coopération 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 sont ces situations de travail et leurs interactions finalisées qui forment 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 ascendantes, référentiels professionnels, livrables)
 - les mémoires (mémoire et remémoration organisationnelle)
 - les temporalités hétérogènes (discontinuités, ruptures de flux, accélérations, ralentissements),
 - les outils associés aux situations et permettant de les réaliser.

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. La méthode d'observation, qui auparavant était réservée à un bureau des méthodes dans un modèle taylorien qui séparait soigneusement les tâches d'exécution et les tâches de programmation, redescend dans « l'atelier » ou dans les services pour devenir le socle des nouvelles formations dispensées qui ne se font plus de manière déconnectée du travail mais dans le travail. Nous observons ainsi une actualisation des organisations apprenantes par le développement de séances de formation qui se déroulent sur le mode expérientiel. Cette « intellectualisation du travail » implique de nouvelles compétences et de nouvelles formations qui, selon nous, relèvent de la capacité d'une part à conceptualiser des situations de travail dans une logique processuelle et d'autre part à participer à la traçabilité collective de ces processus à l'aide notamment des technologies de l'intelligence.

Quelques résultats suite à la description

La description du processus Produire a peut être été la plus intéressante. Elle permet de mettre en évidence l'importance des normes techniques et environnementales dans la construction des situations et dans l'évolution d'une forme organisationnelle. Les normes environnementales dans le secteur de la construction (BBC Effinergie, Cerqual, Bepos, Bpas...) obligent en effet les acteurs à revoir leur modalités d'organisation et à faire glisser de manière rationnelle un processus institutionnel vers un processus projet, c'est-à-dire des logiques d'action basées sur une forme de tradition (dans une logique du métier) vers des processus où chaque situation doit être repensée à nouveau frais afin d'atteindre les 50 kWh Ep./m²/an requis par la réglementation thermique 2012 par exemple (dans une logique de l'ingénierie collective où ce qui prime est de mettre en œuvre une forme organisationnelle qui permette aux métiers de dialoguer entre eux). Cette exigence, liée ici aux normes environnementales, s'articule à une norme technique : la contrainte d'utiliser une plateforme collaborative.

Mais il y a évidemment d'autres normes qui viennent structurer les situations de ce processus : il faut en effet compter avec le code civil, le code des marchés publics, le code de l'urbanisme, le code de la construction et de l'habitation, la loi Mop, ISO 26 000... Ce mouvement de dislocation de la culture du métier vers une culture de l'ingénierie collective dans le secteur de la construction se concrétise notamment dans des formes organisationnelles projets qui prennent le nom de « conception-réalisation », c'est-à-dire une forme juridique qui est aussi une forme de collaboration entre la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre et les entreprises. C'est-à-dire l'idée, au cœur du web 2.0 et des plateformes collaboratives finalement, selon laquelle on ne doit pas dissocier la conception de la réalisation. Les acteurs en charge de la conception doivent se nourrir de la recherche et développement des acteurs de la réalisation ; et le processus d'élaboration et d'exécution du projet doit pouvoir se faire dans une démarche itérative et interactive, Iter-@ctive diraient Emmanuelle Ruet-Guyot et Serge Leclerc, c'est-à-dire une démarche en perpétuel réajustement au fil des conversations et interactive parce que le contenu se produit avec la participation des webacteurs. Les plateformes collaboratives ont alors pour objectif d'accompagner ces formes projets. Elles sont construites sur la base d'une description de processus qui permet d'anticiper en partie le flux des situations de travail et de communication.

Focus sur une plateforme collaborative

La plateforme collaborative utilisée à SH est eRoom éditée par *Documentum*. Elle a pour caractéristique d'être hyperorganisationnelle, c'est-à-dire que les acteurs opérationnels non informaticiens sont en capacité de faire émerger des formes organisationnelles singulières en contexte d'action. Cette capacité hyperorganisationnelle permet ainsi de résoudre un problème central lié aux

logiques d'action, celui du temps et de la perpétuelle instabilité des situations. En fonction du déroulement de l'action, les acteurs ont ainsi la capacité de reconfigurer leurs espaces numériques très rapidement afin de l'adapter : intégration d'un nouvel élément de texte, besoin de développer un sondage, intégration de nouvelles parties prenantes avec accès limité, besoin de revenir sur une version antérieure d'un document... le processus de travail est vu comme un déroulement qui ne peut être anticipé totalement.

C'est donc bien la question des temporalités qui est majeure au sens où la temporalité est créative. Elle est surgissement d'événements et perpétuelle renégociation des frontières organisationnelles. Ce sont donc moins les frontières physiques qui sont difficiles à saisir que les frontières temporelles et leurs créations par le jeu des interactions entre les actants. L'une des théories utiles pour éclairer ce phénomène est la cognition distribuée, c'est-à-dire l'idée selon laquelle ce n'est pas dans les individus mais entre eux que se passent les processus cognitifs. Si les échanges numériques portés par cette plateforme permettent de fixer les traces et la mémoire des processus de collaboration entre les acteurs (partage de fichiers, contrôle contextuel, suivi de version, commentaires...), la mobilisation des ressources cognitives se réalise selon des procédés de couplage, c'est-à-dire que nous sommes dans un système cognitif distribué. Par conséquent, il faut prendre en compte que l'intelligence n'est pas dans la tête des gens mais dans les artefacts, dans les institutions, dans les situations de travail. L'intelligence organisationnelle est enkystée dans les objets qui ne se réduisent évidemment pas à cette plateforme collaborative. Dans le fond, il faudrait aussi parler de la brique creuse, de la grue, du parpaing qui enkystent aussi de l'intelligence et qui, par conséquent, doivent aussi être considérés comme des technologies de l'intelligence. L'objectif est alors de capter cette intelligence, ce qui entraîne un mouvement de rationalisation de la coopération.

Une rationalisation de la coopération

Si l'un des objectifs majeurs sous Taylor était de rationaliser le mouvement, il semble qu'il s'agit aujourd'hui de rationaliser la coopération. La description des processus aide à comprendre comment se déroule de manière empirique cette rationalisation et donne à voir trois types de rationalité : une rationalité substantive, procédurale et critique, l'un des problèmes étant de faire tenir ensemble ces niveaux de rationalité différents. La rationalité substantive est enkystée dans des objets, dans des formes techniques et organisationnelles qui permettent de piloter les projets tels qu'ils ont été pensés en amont. Ils témoignent de l'idée selon laquelle le monde est rationnel et qu'il est possible de le piloter en posant en amont ce qui adviendra par la suite, dans une démarche déductive et analytique. Un certain nombre d'objets permettent de soutenir cette rationalité : les outils de gestion, les progiciels de gestion intégrés, les logiciels de gestion électronique de documents. Ce sont en fait les

outils qui ne bénéficient pas de la fonction hyperorganisationnelle mais qui sont pour autant utiles pour stabiliser des pratiques ou des archives.

L'autre rationalité qui se développe est celle que nous appelons après Herbert Simon la rationalité procédurale qui fonctionne comme aller-retour entre intentions et perceptions. La rationalité procédurale est celle qui peut se développer lorsque les objets qui l'accompagnent permettent de s'adapter aux situations. Ce sont des objets qui soutiennent encore une forme de rationalité au sens où l'on prévoit ce qui adviendra, mais qui laisse la possibilité de réagencement de ses formes. Les plateformes collaboratives tels eRoom permettent de soutenir cette rationalité car elle doit être pensée en amont en fonction des situations de travail et de communication qui auront émergé mais elle intègre l'événement par la capacité des acteurs à pouvoir réagencer perpétuellement ses formes d'organisation, sans contrôle hiérarchique ou informaticien.

Enfin, il faut considérer une autre forme de rationalité qui n'est ni anticipation rationnelle totale et fermée, ni anticipation légère et ouverte, mais une rationalité critique c'est-à-dire qu'un bon nombre des situations dans lesquelles nous sommes embarqués n'ont pas du tout été anticipées. La rationalité est donc appelée critique car les acteurs sont amenés à agir dans un environnement qu'on n'arrive plus à anticiper et qu'il faut donc pouvoir utiliser toute une gamme d'outils qui permettent d'agir dans un contexte d'incertitude totale. Ce sont le mail, le téléphone, les rencontres en face-à-face... Il nous semble que l'une des caractéristiques centrales du travail aujourd'hui est d'être en capacité de mettre en forme et de participer à ces différents niveaux de rationalité.

Conclusion

D'un point de vue méthodologique pour les sciences de l'information et de la communication, il s'agit de considérer que les approches processuelles sont des approches info-communicationnelles par le dispositif d'observation qu'elles génèrent. C'est une méthode de description qui met en évidence les interactions entre un certain nombre d'éléments dans le temps. Ainsi, nous considérons 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. Ce « regard » est construit et peut relever d'une méthode de description des processus. Identifier les éléments à décrire et montrer leurs relations dans le temps est une approche processuelle et info-communicationnelle au sens où nous mettons en évidence une certaine forme de relations qui se maintient dans le temps.

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 construites par les institutions et les éléments qui participent de la communication (technique, posture, manières de faire, de parler...), 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.

BIBLIOGRAPHIE

BOUZON A., « Les écrits de travail dans l'activité collaborative de conception. Entre partage des savoirs et bricolage communicationnel », *Semen. Revue de sémio-linguistique des textes et discours*, n° 28, 2009.

CHAUDET B., « Normes techniques et environnementales dans l'évolution d'une forme organisationnelle : le cas SH » in *In-formations et communications organisationnelles : Entre normes et formes*, Colloque international PREFics, 8-9 septembre 2011, Université Rennes 2, Actes disponibles sur le site du PREFics, 2011.

DRUCKER P., *Au-delà du Capitalisme, La métamorphose de cette fin de siècle*, Dunod, Paris, 1993.

GARFINKEL H., *Studies in Ethnomethodology*, Cambridge, Polity Press, 1984.

HUTCHINS E., *Cognition in the Wild* (New edition.). The MIT Press, 1996.

LATOUR B., *Pasteur : guerre et paix des microbes* ([Nouv. éd.]), La Découverte, 2001.

LATOUR B., « Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité », *Sociologie du travail* 36, n° 4 (s. d.), p. 587-907, 1994.

LE MOËNNE, C., « La communication organisationnelle à l'heure de la dislocation spatio-temporelle des entreprises », *Sciences de la société*, 62, 2004.

LEVAN S. K., *Travail collaboratif sur Internet. Concepts, méthodes et pratiques des plateaux projet*, Paris, Vuibert, 308 p., coll. Entreprendre Informatique, 2004.

LEROI-GOURHAN A., *Le geste et la parole*, 2 tomes, Paris, Albin Michel, 1964.

LÉVY, P., *L'intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace*, La découverte, 1997.

QUÉRÉ L., « Sociabilité et interactions sociales », *Réseaux*, 6(29), p. 75-91, 1988.

SIMMEL G., *Sociologie et épistémologie*, Paris, Presses universitaires de France, 1991.

SIMONDON G., *Du mode d'existence des objets techniques*, Paris, Aubier, 1989.

STIEGLER B., *La technique et le temps*, Gallilée, 1996.

STIEGLER B., *Logiciel libre et économie de la contribution : le temps de la déprolétarianisation*, <http://www.arsindustrialis.org/>, 2010, page consultée le 25 juillet 2012.

WILENSKY H., *Organizational Intelligence*, Basic, 1967.

ZARIFIAN P., *Le modèle de la compétence*, Paris, Liaisons, Entreprise et Carrières, 2004.

Résumé : Comment rendre compte de l'intégration d'une plateforme collaborative dans une forme organisationnelle qui a enkysté des savoir-faire, des pratiques, des routines organisationnelles depuis plus de soixante ans ? Si la description des processus appliquée dans le champ professionnel paraît pertinente, elle n'est pourtant pas suffisante. Les éléments qui sont traditionnellement décrits dans les méthodes professionnelles ne permettent pas de prendre en compte ce qui fait mémoire, ce qui fait norme ou ce qui fait forme. En d'autres termes, elles ne permettent pas de prendre en compte ce qui fait in-formation au sens large, c'est-à-dire ce qui articule des formes organisationnelles, techniques et sociales dans un espace-temps donné. Illustrée par une recherche ethnométhodologique de plus de huit ans dans un office public d'habitat, nous proposons dans cet article d'élargir les descriptions processuelles. Nous nous attacherons notamment à expliquer les résultats que cette méthode a fourni sur l'un des processus centraux de notre terrain : le processus « Produire » qui vise à construire des logements sociaux.

Mots-clés : Plateforme collaborative, description de processus, TIC, mémoire, formes et normes, méthode.

Abstract : *How to explain the integration of a collaborative platform in an organizational form that has over sixty years of existence ? If the description of process used in the professional field seems relevant, it is however not sufficient. Elements that are traditionally described in professional methods cannot take into account memory, norms and forms. In other words, they don't take into account information in a broad sense, that is to say that articulates organizational forms, technical forms and social forms in a space time. Illustrated by an ethnomethodological research for more than eight years in a social housing agency, we propose in this article to expand the processual descriptions. We will focus in particular on the results that this method has provided on one of the core processes of our case : the process of «Produce» which aims to build social housing.*

Keywords : *Collaborative platform, process description, information and communication technology, memory, forms and norms, method.*