

Pathologie du travail collaboratif

Lutter contre le syndrome de la coquille vide (2)

SERGE K. LEVAN
MAINCONSULTANTS
sklevan@gmail.com

Pourquoi les stratégies de travail collaboratif en entreprise sont encore trop souvent des coquilles vides ? Des compétences collaboratives en friches et la phobie de l'innovation ordinaire sont les principaux signes cliniques de l'atonie du travail collaboratif.

hommes, organisations, technologies

DEUXIÈME PARTIE

La phobie de l'innovation ordinaire

Les nouvelles pratiques de collaboration en ligne et à distance induisent des transformations que le management aborde traditionnellement par une démarche directive et inadaptée, source de multiples résistances : le *Change Management*. Fondamentalement, c'est la phobie de l'innovation ordinaire qui rend caduques les stratégies de travail collaboratif dans les entreprises. Ces nouvelles formes d'organisation et de communication sont au cœur de contradictions et d'ambiguïtés managériales qui s'expliquent, en grande partie, par la confusion entre innovation et invention dogmatique. De fait, le travail collaboratif ne se décrète pas et ne s'organise pas comme un projet classique en entreprise. C'est un processus qui, inévitablement, et par déviance, conduit à une inversion des normes managériales. Sur le terrain, cette déviance est le véritable défi posé aux promoteurs du travail collaboratif. Comment les acteurs de l'innovation ordinaire et quotidienne peuvent-ils lutter contre l'inertie et la résistance

paradoxe de l'organisation ? Car celle-ci, par définition, a bien pour objectif de réduire les incertitudes du fonctionnement quotidien des processus et des structures de travail... Tout en reconnaissant, de manière plus ou moins contrainte, la nécessité d'innover.

Les ambiguïtés managériales face à l'innovation du travail collaboratif

Innovation : mot magique et récurrent dans le discours managérial. L'innovation est censée être partout : dans la technologie et les produits, dans l'organisation et le management. Elle est censée permettre de mieux résister à la concurrence, de mieux défendre ses positions, voire en construire de nouvelles sur de nouveaux marchés. Mais en même temps on constate les grandes résistances face à une généralisation, voire une systématisation des stratégies d'innovation impulsées par le management. C'est notamment le cas des nouvelles pratiques de communication et de collaboration en ligne via les réseaux sociaux d'entreprise. Sur le terrain, les

salariés ne s'engagent pas avec le même élan. C'est ainsi que la pression accrue sur les résultats n'incite pas les responsables opérationnels, le middle management, à s'engager sur des chemins incertains par crainte d'être sanctionnés sur les résultats. Quant aux financiers, forts de leurs analyses conjoncturelles, ils tendent plus naturellement à approuver le conformisme que l'exploration de sentiers originaux et risqués. On se trouve donc face à un paradoxe entre un discours qui met l'emphase sur l'innovation et des pratiques qui lui font obstacle. Car travailler en réseau et en collaboration est bien une innovation organisationnelle (processus et structures de travail) et managériale (modes de relation et contrôle du travail). Cette innovation mobilise beaucoup d'acteurs et elle rencontre beaucoup de difficultés. L'affaire se heurte à une sérieuse confusion entre innovation et invention dogmatique.

Commençons par préciser ce qu'est l'innovation. Nous verrons ensuite en quoi ce processus est aux antipodes du modèle managérial de l'invention dogmatique. **L'innovation est un processus collectif, relativement ambigu, de construction et d'appropriation de normes déviantes par rapport à l'existant.** Dans l'entreprise, ce genre d'activité collective est assez courant : elle structure le travail des individus et des groupes, les relations professionnelles comme les contraintes de production. Et ce dans la durée, dans un temps vécu par des acteurs variés et souvent en opposition. Autrement dit, l'innovation est une histoire qui conduit (ou pas) d'un état A à un état B. Un processus d'innovation s'apparente plus à une trajectoire qu'à une situation. Précisons aussi que le travail collaboratif est une innovation particulière qui ne peut être comparée à une innovation de produit destiné à un marché. C'est une innovation organisationnelle qui se déroule dans un univers hiérarchique. Un univers rendu ambigu par le sort que le management réserve aux actions des innovateurs du quotidien.

Dans le domaine du travail collaboratif qui intrique des transformations sur les plans humains, organisationnels et technologiques, il faut bien distinguer deux choses : tout d'abord il faut distinguer *l'invention* qui n'est qu'une création et *l'innovation* qui consiste à donner sens et effectivité à cette création ; ensuite il faut accepter que l'usage *in fine* d'une nouveauté n'est ni prévisible, ni prescriptible. Autrement dit, l'innovation du travail collaboratif n'a pas grand-chose à voir avec l'invention comprise comme une nouvelle donne. C'est précisément le cas des réseaux sociaux d'entreprise (RSE). Ceux-ci représentent une nouveauté technico-organisationnelle, alors que le travail collaboratif, en tant qu'innovation organisationnelle, représente l'ensemble du processus à la fois social et économique conduisant l'invention à être finalement utilisée ou pas. En fait, il n'existe pas de relation déterminée entre une découverte et son usage. C'était le cas des environnements de groupware des années 1990, comme des outils de messagerie, pour rester dans le domaine des TIC. Il n'existe jamais de relation systématique entre une potentialité et son usage par les hommes. Ainsi, dans le domaine du travail collaboratif (quels que soient les ou-

tils 1.0 ou 2.0, ou autres versions à venir) la concurrence des rationalités des managers et des managés (par exemple) peut jouer négativement ou positivement dans la diffusion de la nouveauté technico-organisationnelle. Il faut aussi constater (et accepter) que beaucoup de nouveautés ne se développent que pour une minorité de la population. C'est assez caractéristique pour les outils de travail collaboratif, en ligne et à distance, chez les professionnels rompus au travail en mode projet. Mais là encore, le processus d'innovation doit reposer sur des actes banals. L'innovation procédant par accumulation d'innovations intermédiaires. Pour permettre à une invention de se transformer en innovation, il faut que gens puissent la réinventer, lui trouver un sens adapté à des contextes de travail spécifiques. Les anthropologues l'ont déjà maintes fois mis en évidence : les nouvelles pratiques sociales (et c'est le cas des nouvelles pratiques collaboratives) sont transformées et intégrées en même temps par les populations qui y accèdent.

Quand des dirigeants d'entreprises prennent des décisions de changement pour transformer leurs organisations, elles doivent être comprises comme des inventions et non des innovations. Ces décisions devraient alors faire l'objet d'une appropriation par les salariés. Appropriation qui ne peut en aucun cas être décrétée. Et cette appropriation suppose (et exige) une certaine durée. Celle du passage de l'invention à l'innovation. Cette durée va permettre des découvertes intermédiaires qui seront réinvesties dans l'usage de la nouveauté, modifiant ainsi la trajectoire d'une innovation, augmentant alors son incertitude. L'idée que les innovateurs sont des dirigeants ou des consultants-experts qui décident de la bonne manière de définir puis de diffuser l'innovation est une baliverne dans laquelle certains se complaisent. La réalité est toute autre : l'innovation résulte d'une myriade d'actions ordinaires, réalisées par des acteurs ordinaires, dans le contexte ordinaire de leur travail ordinaire. **Or dans le modèle managérial dominant, l'innovation est en réalité une invention dogmatique.** C'est typiquement le cas des RSE dans le discours idéologique de l'Entreprise 2.0. Au départ, une invention n'est rien d'autre qu'une croyance. Il existe actuellement une authentique croyance dans les bienfaits des réseaux sociaux d'entreprise. Comme il existait dans les années 1990 une authentique croyance dans les bienfaits de ces fabuleux outils d'apprentissage du changement qu'étaient les outils de groupware. Les mêmes mots magiques se bousculent : accélérateur d'innovation, vecteur d'efficacité opérationnelle et autre source de compétitivité... En fait, face à une nouveauté, rien ne permet de prédire le succès, les formes d'utilisation, les pratiques métiers, les types de résistance ou la nature du processus de diffusion. Si les croyances actuelles permettent l'émergence d'un usage collectivement construit des RSE, alors on peut parler de processus créateur, donc d'innovation. Si, au contraire, les croyances ancrées sur le pouvoir hiérarchique imposent des usages (quelles que soient les étapes), alors on peut parler d'invention dogmatique. Or la confusion entre innovation et invention dogmatique est très courante en entreprise.

La hantise du processus d'innovation organisationnelle

Le processus d'innovation n'a rien à voir avec la conduite du changement. Et innover en matière de travail en réseau et en collaboration est loin d'être un processus linéaire. Il n'est certainement pas l'effet direct et immédiat d'une nouvelle donne technologique, celle des technologies 2.0 en général. On l'a vu il y a 20 ans avec les outils de groupware (depuis les années 1990). On le voit aujourd'hui avec les réseaux sociaux d'entreprise (depuis les années 2005). Par exemple, le défi du management à distance (et par conséquent, en ligne) porte plus sur les pratiques fondamentales du management d'équipes, la (re)construction et l'entretien du lien social entre les acteurs que sur les strictes modalités d'utilisation des outils de communication numérique qui sont pourtant incontournables dans la déspatialisation croissante du travail. Le management se retrouve hanté par les fantômes des échecs passés du *Change Management*. Il éprouve également un certain malaise, voire une phobie, face à l'innovation ordinaire qui, comme nous le verrons ensuite, repose sur une logique de déviance.

Précisons quelques traits caractéristiques du processus d'innovation organisationnelle induit par l'introduction du travail collaboratif. C'est un processus qui s'articule autour de 5 dimensions intimement liées :

- une modification du contenu initial de la décision ; c'est souvent le cas lorsque le management lance un projet dit de travail collaboratif avec une démarche et un objectif précis.
- l'apparition d'innovateurs « du quotidien » ; des salariés ordinaires qui, dans le cadre de leur travail ordinaire donnent sens et utilité à l'invention.
- une capacité de leur part à remettre en question, à critiquer de manière constructive l'ordre établi et à le modifier « en situation » avec des résultats objectifs.
- un investissement significatif en créativité, en construction de nouvelles pratiques métiers, en invention de nouvelles formes d'organisation et de communication-au-travail.
- une capacité à tirer parti de ces nouvelles pratiques collaboratives de la part du management ; autrement dit une capacité à remettre en cause sa propre décision initiale.

Aux antipodes de ce genre de processus d'innovation, les inventions dogmatiques restent figées sur des croyances initiales du management ou des conseillers-experts. Les pratiques orthodoxes du *Change Management* reposent sur des démarches encadrées par un appareil de gestion vigilant à toute pratique déviante. Il y a bien un avantage pour ceux qui promeuvent ce procédé : l'affaire est politiquement simple car elle verrouille du début à la fin l'ensemble du dispositif de changement évitant ainsi la confrontation avec les pratiques d'innovateurs critiques d'une part, la remise en question de ses croyances initiales d'autre part. Pour autant

le *Change Management* n'est pas une garantie contre les échecs résultant de pratiques clandestines, considérées comme des formes de résistance ou d'incompréhension du projet initial. Ce qu'on appelle résistance n'est en fait qu'une position d'extériorité des salariés par rapport à certaines nouveautés imposées par « décret ». Le terme résistance est un produit typique du discours dogmatique managérial. Le résistant, c'est le déviant qui remet en question une croyance managériale imposée de manière autoritaire. Or on ne peut pas décréter une innovation puisque l'idée n'est ni transformée par les pratiques des salariés, ni amendée par eux-mêmes à partir de leurs retours d'expérience.

Avec la vogue des réseaux sociaux, on peut observer qu'imposer des usages (généralement définis ex-ante par des conseillers-experts) amène à produire des comportements conformistes, à faire tenir aux gens des rôles en lesquels ils croient finalement assez peu. A tout le moins, des rôles qu'ils n'investissent jamais activement. Forcer certains usages des RSE (ou de tout autre outil de travail collaboratif) amène les salariés à s'y investir comme dans une comédie passagère dans laquelle ils se sentent parfaitement étrangers. Les croyances initiales, associées au pouvoir d'imposer des pratiques de communication et de collaboration, deviennent des dogmes, des croyances formulées sous forme de doctrine et considérées comme des vérités fondamentales et incontestables. Un bon exemple est celui du KM. Dans les années 1990 on croyait qu'il suffisait de partager des documents. Et les entreprises ont investi en masse dans des outils de GED. Dans les années 2000 on a rajouté des outils (un peu simplistes) de discussion aux vieux outils de GED. Plus récemment on se dit que les RSE sont les « bons » outils de KM... Voici des croyances véhiculées en moins de 20 ans par les gardiens de l'idéologie managériale. Avec les fantômes des échecs qui accompagnent ces « conduites du changement ».

Dans le domaine de l'organisation du travail collaboratif, comme dans celui de l'usage d'un produit de grande consommation (cas du courrier électronique et, plus récemment, du smartphone), l'aboutissement d'un processus d'innovation est toujours, d'une manière ou d'une autre, un nouveau cadre normatif. **C'est cette phobie de l'innovation ordinaire qui handicape le management dans ses stratégies d'innovation organisationnelle.** L'introduction de nouvelles pratiques de communication et de collaboration conduit à réfléchir à la façon dont certains comportements individuels et minoritaires peuvent transformer des conduites collectives et construire de nouvelles normes. On observe à un moment donné du processus une rupture d'avec l'ancien modèle. Les formes d'organisation du travail collaboratif en ligne et à distance qui étaient au départ considérées comme marginales, voire déviantes, deviennent un jour une nouvelle norme. Elles correspondent à un nouveau cadre normatif. Celui-ci ayant d'ailleurs vocation à être ultérieurement remplacé par un autre modèle, plus adapté au nouveau contexte. Force est d'accepter que ce qui nous paraît aujourd'hui une solution répondant aux problèmes organisationnels

actuels n'est qu'une solution temporaire dans un cycle perpétuel de renouvellement. De fait, l'innovation induite par le travail collaboratif conduit à une inversion des normes. Le travail en mode projet, en ligne et à distance, en est un exemple flagrant. Cela suppose qu'à un moment donné les tenants de l'innovation l'emportent sur ceux de l'ordre établi.

La logique de déviance : défi du travail collaboratif en entreprise

Le management traditionnel éprouve des difficultés à gérer cette modalité de transgression des règles qu'il ne programme pas lui-même. D'autant que les porteurs d'innovation négocient rarement leur projet. Ils pratiquent plutôt le fait accompli, la déviance. C'est un fait : la véritable innovation du travail collaboratif tend à jouer sur un mode de pression transgressive plus que sur un déroulement rationnel de changements programmés. Hélas, c'est cette dernière démarche, dite de *Change Management*, qui a la préférence du management traditionnel. La question peut se poser de savoir pourquoi l'innovation du travail collaboratif suit cette voie peu orthodoxe et déstabilisante pour le management. Il y a deux raisons à cela. Primo il est difficile, voire impossible, d'anticiper parfaitement les usages qui seront faits des différents outils de communication numérique dédiés, a priori, à la collaboration. C'est ainsi qu'au début des années 1990 peu nombreux étaient ceux qui anticipaient les usages de la messagerie à des fins de stockage et d'archivage de documents en pièces jointes. Ce qui donne sens et efficacité, c'est bien la manière de se servir des outils de travail collaboratif plutôt que les espérances et les projections que les experts peuvent avoir sur ces outils. Cette difficulté à anticiper les pratiques collaboratives conduit le management à maintenir les règles, les normes et les habitudes en place... Et aussi à définir ce qui est « bien » pour l'entreprise. Secundo, tout en transgressant les règles en place, les innovateurs (les francs-tireurs du travail collaboratif) ont toujours à l'esprit une autre façon de définir le « bien ». Mais ils ne sont pas écoutés (n'oublions pas que l'innovation organisationnelle du travail collaboratif se déroule dans un univers hiérarchique) parce que ce type de discours est perçu comme inconvenant dans les pratiques normées du management en place. Les innovateurs du travail collaboratif sont presque toujours, à un moment donné, considérés comme des atypiques déviants. Un peu comme les premiers utilisateurs de la micro-informatique des années 1980 étaient considérés par les tenants de l'informatique mainframe. Ou comme les premiers jazzmen choquaient les défenseurs de la musique conventionnelle.

Mais si l'innovation organisationnelle conduit toujours à la déviance, voie très déstabilisante pour le management, quelles sont les capacités requises pour les innovateurs-déviants ? Ces individus et ces groupes sont capables de transformer les institutions en les transgressant. Leur influence est directement liée à leur capacité à tenir la position de minorité active. On est ici au cœur du défi du travail collaboratif en entreprise. L'innovation effective suppose que cette minorité active résiste à l'inertie managériale (les acteurs d'en haut) comme à

celle d'une partie de ses pairs (les acteurs d'en bas). Ils doivent affronter le désengagement et le conformisme. Les acteurs d'en bas (hypocritement appelés collaborateurs) s'engagent peu dans les nouvelles pratiques collaboratives car les acteurs d'en haut (appelés de manière vague management) le permettent peu. Les innovateurs doivent donc parvenir à modifier l'ordre que respecte la majorité. Alors que, au quotidien, ce sont les normes et représentations de la majorité qui guident le comportement d'ensemble. Comment relever le défi ?

D'abord la minorité doit être consistante. Autrement dit peu sensible au jugement de la majorité. Elle doit être prête à vivre le conflit pour faire valoir son point de vue. Ce n'est pas très courant dans les entreprises et il faut de fortes personnalités dotées d'une endurance significative ! Ensuite cette minorité doit être capable de trouver d'autres critères de validation de son point de vue que ceux qui sont habituellement utilisés par la majorité. Dans le domaine du travail collaboratif il faut notamment défier la croyance du management dans la rationalité du ROI (retour sur investissement) strictement associé aux outils. Montrer, calculs à l'appui, que les indicateurs de performance économique issus du contrôle de gestion classique sont inadaptés à l'évaluation des nouvelles formes d'organisation et de communication au travail. Enfin, cette minorité doit disposer d'arguments suffisamment cohérents pour avoir raison d'un point de vue cognitif (en dehors de tout rapport hiérarchique). Cela suppose une parfaite connaissance des fondamentaux du travail collaboratif. Autrement dit une maturité suffisante, nourrie par la pratique mais éclairée par la théorie, permettant de croiser les complexités humaines, organisationnelles et technologiques propres au travail collaboratif. ▼

SERGE K. LEVAN

MAINCONSULTANTS

sklevan@gmail.com

33 (0)6 8994 3933

<http://mainconsultants.typepad.fr/travailcollaboration/>

Consultant et formateur indépendant, expert du travail collaboratif en ligne et à distance. Concepteur de la Méthode MAIN®, méthodologie et ingénierie de la collaboration en ligne.

Enseignant à l'université de Troyes (France) et auteur de nombreux ouvrages sur le travail collaboratif.

POUR ALLER PLUS LOIN

Alter, Norbert. *L'innovation ordinaire*, PUF, collection Quadrige, 2005.

Levan, Serge. *Travail collaboratif sur Internet. Concepts, méthodes et pratiques des plateaux projet*. Vuibert, 2004.

travail + collaboration est une publication de MAINCONSULTANTS, société de conseil et de formation spécialisée dans le travail collaboratif en ligne et à distance. Pour consulter les numéros antérieurs, visitez le site <http://mainconsultants.typepad.fr/travailcollaboration/> Ou contactez directement Carla Moser
Mail : carla.moser@orange.fr