

Si le travail collaboratif m'était conté

Pourquoi tant d'organisations butent, depuis si longtemps, sur cette forme d'organisation du travail ?

SERGE K. LEVAN
sklevan@gmail.com

Depuis les années 1990 avec les débuts de la commercialisation à grande échelle des premières plateformes de Groupware (Lotus Notes¹ et WordPerfect Office² étaient les premiers *packages Groupware* commercialisés en France sur des réseaux locaux de PC) jusqu'à aujourd'hui où les vendeurs de solutions de *Social Collaboration* sont contraints d'exploiter leurs qualités d'endurance sur des marchés difficiles, soit deux grosses décennies, *le collaboratif n'a toujours pas pris racines dans le monde du travail (même baptisé 2.0). Et il ne verra pas le jour dans nos organisations.* En tout cas, pas comme on l'imagine communément.

Les outils logiciels n'ont cessé d'évoluer au rythme des avancées technologiques. Même si richesse fonctionnelle ne rime pas avec utilisabilité, les solutions techniques d'aujourd'hui permettent, sur un mode plus ou moins spartiate, d'assister les activités qui caractérisent fondamentalement l'agir collaboratif : interactions de groupe, mutualisations conjointes de ressources (utiles) et régulations autonomes d'actions coopératives. Les outils *permettent* mais *n'induisent pas* la collaboration entre les salariés. Et certains outils permettent plus que d'autres. Car les outils ne sont jamais neutres dans le long et difficile processus

(1) La version 1.0 de *Lotus Notes* a été commercialisée dès 1989.

(2) *WordPerfect Office* était un package groupware commercialisé en France en 1993 avant d'être racheté par Novell en 1994, WP Office prenant alors le nom de *Novell GroupWise*.

d'appropriation sociale de la nouveauté technique. Les causes d'échec de l'introduction de l'agir collaboratif dans nos organisations sont ailleurs.

La culture managériale dominante (le trop fameux *fond commun d'évidences*) plus ou moins partagée par les managers a bon dos. Elle n'est pas le plus gros frein au travail collaboratif qu'elle ne cesse de mettre en avant dans des discours au demeurant parfaitement normés. Mais le cloisonnement et la compétition interdit aux acteurs d'en haut de jouer pleinement la carte de la collaboration.

La résistance (au changement) des acteurs d'en bas ? Vu que les soi-disant *collaborateurs* sont d'abord, et avant tout, des *salariés* (soumis par leur contrat de travail à un principe de subordination à l'employeur et à son bras armé, le management) il est difficile pour eux de s'engager corps et âmes dans un agir collaboratif dès lors qu'ils n'y retrouvent ni leur compte, ni la moindre amélioration de leur sort quotidien... de *salariés-supposés-collaborer*. Si les collaborateurs ne collaborent pas, ce n'est pas tant par manque de bonne volonté ou d'incompétence génétique que par simple lucidité : ils ne voient pas toujours clairement à quoi pourrait leur servir de *l'eau en poudre*... Tout simplement.

Car au fond, du point de vue de la praxis, la collaboration existe depuis Homo erectus. Le premier grand chasseur de l'Histoire était capable d'élaborer des plans de chasse collective et préparer des stratégies ba-

sées sur ses connaissances relatives, non seulement aux proies qu'il convoitait, mais aussi aux outils qu'il savait fabriquer. Il n'y a aucune raison de croire que les pratiques collaboratives d'*Homo erectus* étaient plus simples que celles d'*Homo numericus* ! Comme dans les groupes d'aujourd'hui, il fallait communiquer, mutualiser des ressources et maîtriser la coordination autonome et contextuelle de l'action collective. Globalement, on peut considérer que la problématique du collaboratif est restée en l'état jusqu'au xx^e siècle. Et, plus précisément jusqu'aux années 1980.

C'est l'utilisation massive des outils de communication numérique qui distingue fondamentalement le travail collaboratif d'aujourd'hui à celui d'hier. Autrement dit, le collaboratif reste une controverse entre les tenants d'un *déterminisme technologique* et les tenants d'un *impératif organisationnel*. Il s'agit en fait de deux croyances opposées qui sont, *in fine*, relativement réductrices. Comme souvent, le principe de réalité nécessite d'appréhender la question de la collaboration numérique sous l'angle d'une coévolution des techniques et des organisations. Mais l'appropriation d'une technologie reste toujours une affaire humaine, donc sociale, donc... organisationnelle, certes, mais aussi politique. Les causes des échecs répétés du collaboratif sont évidemment multiples et contingentes. En voici quelques-unes, vécues sur de multiples terrains pendant ces deux dernières décennies.

1. Le déterminisme technologique est une vraie croyance dominante chez les acteurs d'en haut. Ce qui est d'ailleurs conforme au *Logos gestionnaire* auquel ils obéissent et qui, depuis des décennies, défend une approche « scientifique » des problèmes organisationnels. On imagine que les « solutions collaboratives » suffisent à instaurer des groupes, des équipes, des communautés et autres réseaux sociaux. Entre promesses technologiques et incantations managériales, les salariés-collaborateurs sombrent bel et bien dans un marécage qu'on baptisera Collaboration 2.0 ou Entreprise 2.0 ou Organisation 2.0 ou Management 2.0 ou *N'importe-quoi-2.0*. Quand les (bons) outils ont été choisis et installés et que le collaboratif ne prend pas, l'explication est toute prête : les salariés ont résisté au changement !

2. Un angélisme récurrent et paradoxal sur les illusions colportées par la majorité des discours sur et autour du travail collaboratif moderne. Cette vision angélique peut s'appliquer à des activités *gratuites* dans les associations ou pour écrire une encyclopédie sur le Net... mais certainement pas dans des situations de travail subordonnées, salariées ou contractuelles. Les *collaborateurs* sont d'abord des salariés qui, insérés dans des réseaux sociaux (au sens sociologique du terme), voient nécessairement leurs activités de travail orientées par les finalités de l'employeur/donneur d'ordre. Car il existe toujours une tête de réseau qui oriente, définit et impose le travail. La subtilité des discours idéologiques sur l'organisation en réseau est précisément de donner aux individus l'illusion de l'horizontalité, au plus grand bénéfice (économique et/ou politique) de la tête de réseau. Le collaboratif est effectivement fondé sur un travail réticulaire mais il n'est qu'une illusion de l'horizontalité, alors que son champ d'application reste l'entreprise capitaliste ou ses institutions publiques d'accompagnement. L'absence de dis-

cours authentiques et explicites sur les réalités de la collaboration nourrit toutes les formes de résistance, de défiance et *in fine* de méfiance, à tous les niveaux : managers et managés.

3. Un modèle rationnel de changement complètement inadapté aux exigences de l'innovation organisationnelle (donc sociale). Le travail collaboratif en ligne/à distance est clairement une invention, une vraie forme inédite de l'activité de production humaine. Mais il existe une différence de fond entre *l'invention* et *l'innovation*. La première (par exemple, la collaboration avec des outils de communication numérique) a pour but de traiter une question de manière abstraite, indépendamment de son contexte économique, social et culturel. La seconde

représente le processus par lequel un corps social s'empare ou ne s'empare pas de l'invention en question. En réalité, le développement du collaboratif en ligne ne repose pas tant sur la qualité intrinsèque des outils que sur la capacité collective des travailleurs à leur donner sens en tant qu'instrument de travail, à travers leurs pratiques professionnelles quotidiennes. Les plans de *Change Management* utilisés par les directions générales et dérivés de vieux modèles de cabinets conseils anglo-saxons sont trop prescriptifs. Globalement, ils consistent à passer d'une situation A à une situation B (pour rappel : le *Logos gestionnaire* impose une *approche méthodique et rationnelle* des problèmes...). Tout est planifié et contrôlé (y compris l'affectation de ressources permettant de moduler partiellement le changement) pour réduire au maxi-

mum les incertitudes propres au travail collaboratif et maintenir les règles et la stabilité organisationnelle. Sauf que... l'innovation bute toujours sur l'ordre organisationnel avant de le transformer. C'est une règle immuable. Et réussir l'introduction et le développement du collaboratif, c'est concrètement être capable d'accompagner la rencontre entre la déviance momentanée des porteurs de l'innovation (porteurs de l'inversion des normes) et les règles établies par le management. La capacité à innover est là. Et peu d'organisation y arrivent. D'une certaine façon, les outils de collaboration numérique, d'hier ou d'aujourd'hui, restent de fabuleux outils d'apprentissage du changement. Pour les acteurs d'en haut comme pour ceux d'en bas.

La subtilité des discours idéologiques sur l'organisation en réseau est précisément de donner aux individus l'illusion de l'horizontalité, au plus grand bénéfice de la tête de réseau.

représente le processus par lequel un corps social s'empare ou ne s'empare pas de l'invention en question. En réalité, le développement du collaboratif en ligne ne repose pas tant sur la qualité intrinsèque des outils que sur la capacité collective des travailleurs à leur donner sens en tant qu'instrument de travail, à travers leurs pratiques professionnelles quotidiennes. Les plans de *Change Management* utilisés par les directions générales et dérivés de vieux modèles de cabinets conseils anglo-saxons sont trop prescriptifs. Globalement, ils consistent à passer d'une situation A à une situation B (pour rappel : le *Logos gestionnaire* impose une *approche méthodique et rationnelle* des problèmes...). Tout est planifié et contrôlé (y compris l'affectation de ressources permettant de moduler partiellement le changement) pour réduire au maxi-

4. La croyance que les pratiques collaboratives en ligne vont de soi pour tous les individus. La collaboration en ligne/à distance est un agir organisationnel collectif, donc un construit social. Ce n'est pas un phénomène naturel et encore moins spontané. Parmi les freins individuels et collectifs, il en est un particulièrement puissant et récurrent : la double compétence requise pour véritablement collaborer, dans l'action ! Cette double compétence s'impose aussi bien au niveau d'un individu qu'à celui d'un groupe. Les réalités de la collaboration en ligne montrent que, au moins deux types de savoirs d'action se révèlent nécessaires : ceux liés à la spécialité du travail-métier mais aussi les *savoirs de l'action instrumentée* nécessaires au maniement des outils. L'insuffisance de ces derniers, généralement liée à l'absence de formation et/ou

d'accompagnement peut suffire à rebuter certaines personnes, même si elles ont les compétences requises dans la spécialité. Cette exigence de double compétence restreint immédiatement le nombre des personnes susceptibles de participer à un agir collaboratif en ligne/à distance. *Avant de pouvoir courir, il faut savoir marcher...* Un bon sens pas si courant dans les organisations. Y compris dans celles dont les moyens leur permettent d'acquérir des *solutions techniques* très coûteuses.

5. Une survalorisation du partage d'information au détriment de la gestion de l'interaction. Depuis le Groupware des années 1980-1990, le modèle de coopération et/ou collaboration sous-jacent (et implicite) est basé sur le simple partage de l'information (fichiers, documents...) et pas sur la gestion des communications (discussions, conversations...). Le déferlement des outils sociaux montre bien la primauté des interactions dans les pratiques ordinaires quand il faut coopérer a minima. L'évolution des pratiques de KM³ est tout à fait représentatif à cet égard : dans les années 1990-2000 la plupart des pratiques dites de KM se réduisaient à des pratiques de gestion documentaire (GED) correspondant globalement (et dans le meilleur des cas) à des connaissances explicites. Soit, au mieux, 20% des connaissances utiles dans l'action. À partir des années 2010 les aficionados du KM ont pris conscience qu'il fallait rendre possible des interactions, épisodiques et informelles, entre professionnels. Car seules les conversations donnent accès aux connaissances tacites (soit 80% des connaissances utiles dans l'action). Certains ont commencé à comprendre que gestion des connaissances et travail collaboratif n'étaient que deux expressions d'une même réalité : la mutualisa-

(3) L'apparition du terme Knowledge Management remonte aux années 1980. Son objectif d'origine est très prosaïquement l'exploitation d'un capital immatériel : les connaissances d'une entité absente qu'on appelle « entreprise ».

tion de ressources (utiles) recyclables dans le cours de l'action collective. Soit dit en passant, c'est ce que faisait Homo erectus avant de partir en groupe pour la chasse. Les parois de la grotte servaient de support documentaire et les commentaires du plus ancien des chasseurs devaient ressembler à nos pratiques de storytelling...

Mais fondamentalement, et contrairement aux croyances, le simple partage d'information n'a strictement rien à voir avec l'agir collaboratif (ni même avec la coopération). Au sens où ce partage ne détermine en rien, ni la collaboration, ni la coopération. Déposer un document de 300 pages sur un disque partagé via un réseau ne m'engage nullement dans une quelconque pratique coopérative (qui est déterminée par une finalité commune d'actions collectives) et encore moins collaborative, déterminée par une coordination autonome d'actions coopératives. Par contre, la mutualisation de ressources, comprise comme la mise en commun conjointe de ressources utiles, est indissociable de la coopération et, a fortiori, de la collaboration. Mais *mutualiser* n'est pas *partager*...

6. Une dernière explication... Voilà cinq causes que j'ai très fréquemment (je dirais même, quasi systématiquement) rencontrées sur des terrains variés. Elles sont facilement identifiables à travers les réflexions collectives et conjointes qui se déroulent en cours de projet et de consultation. Mais il en est une autre, plus subtile et pourtant beaucoup plus prégnante que les précédentes. Une cause majeure qui, à mon sens, permet de décoder et d'interpréter la situation de la *chose collaborative* dans nos organisations actuelles. Une situation difficile : les collaborateurs ne collaborent pas, les salariés ne s'approprient pas plus les réseaux sociaux d'entreprise qu'ils ne s'étaient appropriés les outils de Groupware. Et pourtant, malgré ces débuts éprouvants, l'économie libérale continue à mo-

delier la société selon sa logique. La doctrine néo-libérale est en passe de réussir un tour de force étonnant qui consiste à obtenir progressivement l'adhésion des salariés à un système qui, fondamentalement, n'améliore pas leur sort au quotidien. La puissance du discours idéologique va permettre de concilier *coercition* (via un monitoring accru des processus et des reporting tous azimuts) et *coopération forcée*, voire *collaboration forcée*, au moyen d'une *autonomie contrôlée*. L'oxymore est fort mais l'assentiment des salariés est un fait. Et il est (et doit être) entretenu et consolidé par les *managers de l'âme*⁴. Pour l'organisation, tout l'enjeu de la mobilisation de la force de travail (les fameux *collaborateurs*) est là : faire *jouer* les salariés à son profit, canaliser leur énergie symbolique (pas seulement leurs bras, mais surtout leur tête) vers la productivité, en prenant soin de la détourner de toute résistance. Car les groupes et les équipes, communautés pertinentes de l'action collectives, renferment simultanément les profits de la coopération et/ou la collaboration productive, et les menaces du conflit. L'autonomie contrôlée et la coopération forcée sont loin d'être les meilleures des solutions pour les travailleurs d'en bas comme d'en haut. Mais ces notions deviennent des clés de lecture utiles pour *comprendre et agir*. Quitte à sortir consciemment des cadres, des jalons et des normes de la pensée unique dans laquelle baignent nos organisations. ▼ 12/2013

(4) BRUNEL V., *Les managers de l'âme : le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* Paris, La Découverte, 2008.

SERGE K. LEVAN

est consultant-formateur indépendant - il a créé sa structure **MAINCONSULTANTS** en 1992 - et enseignant à l'université de technologie de Troyes où il enseigne les nouvelles pratiques collaboratives en ligne et à distance appliquées au mode projet. Son site comporte des conseils, des articles à lire en ligne ou à télécharger.

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

Contact :

sklevan@gmail.com - 33(6) 8994 3933