



**Research Network on Innovation
Réseau de Recherche sur l'Innovation**

WORKING PAPERS

DOCUMENTS DE TRAVAIL

N°19 / 2011

**LE WEB COLLABORATIF : QUESTIONS NOUVELLES POUR LE
MONDE DU TRAVAIL ET DE L'ENTREPRISE**

Françoise AMOSSE

LE WEB COLLABORATIF : QUESTIONS NOUVELLES POUR LE MONDE DU TRAVAIL ET DE L'ENTREPRISE

COLLABORATIVE WEB: NEW QUESTION FOR LABOR AND FOR THE ENTERPRISE

Françoise AMOSSE¹

Résumé : La diffusion des technologies de l'information communication, alliée à l'élévation du niveau global de connaissances, ouvre l'ère des révolutions, celle de la relation au temps et à l'espace, celle des compétences individuelles et collectives. Les organisations du travail et le management pyramidal sont impactés. Ne faut-il pas imaginer des organisations du travail encore impensées ? Des définitions, des questions, la relation d'une expérience concrète dans une entreprise de l'économie sociale ouvre le débat.

Abstract: The spreading of information and communication technology combined with the rise of the global level of knowledge opens up the era of revolutions in relation to time and space as well as individual and collective competences. Labor organization and pyramidal management are then affected. Shouldn't we imagine a new way of viewing labor organization? Definitions, questions and some practical experience within a company of social economy open the debate.

LE WEB COLLABORATIF : QUESTIONS NOUVELLES POUR LE MONDE DU
TRAVAIL ET DE L'ENTREPRISE

COLLABORATIVE WEB: NEW QUESTION FOR LABOR AND FOR THE ENTERPRISE

Françoise AMOSSE

TABLE

INTRODUCTION	4
1. QU'EST CE QUE LE TRAVAIL COLLABORATIF VIA LE WEB ?	4
1.1. L'innovation technologique numérique dans les structures informatiques existantes	5
1.2. L'innovation technologique et l'innovation managériale	6
1.3. Des media numériques...	7
1.4. ... Et des hommes	9
1.5. Comment parler l'innovation induite par les usages de l'internet ?	10
1.6. L'élévation des connaissances et la montée du sens critique	11
2. UN INVESTISSEMENT INTUITIF, UN SPONSOR, DES ACTIONS DE FORMATION POUR ASSURER LA DURABILITE : UNE EXPERIENCE CONCRETE	13
2.1. La CCAS : une entreprise de l'économie sociale	14
2.2. Le travail collaboratif et le web : avant la plateforme	14
2.3. Implémentation d'une plateforme multiservices, multimédia, 2008	15
2.4. Elément principal de conclusion/bilan d'expérience personnel à la CCAS	16
3. ENSEIGNEMENTS ET QUESTIONS D'APRES BILAN : INNOVATION CYBER SOCIALE EN GESTATION ?	18
BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE	21

INTRODUCTION

Les Technologies de l'Information Communication, le web multimédia, sont un secteur en développement, entré dans le quotidien domestique et sur les lieux de travail. L'essor industriel de ces technologies est tel que les prévisionnistes admettent que le développement économique reposera sur elles pour plusieurs années à venir. L'émergence de cette *nouvelle épopée industrielle* intéresse le monde de l'entreprise et celui du travail. La réalité de ce que des chercheurs ont qualifié de *révolution informationnelle* a déjà ses expérimentations. Les Technologies de l'Information Communication (TIC) et notamment l'internet et les media collaboratifs, leur opportunités de *travail co élaboratif, coopératif ou contributif*, les *cyber usages*, leur intérêt, leur diffusion, leur nature spécifique, leurs capacités de développement, dessinent un nouveau modèle économique, social et d'entreprise.

Les *cyber usages* contributifs sont largement étudiés dans la sphère privée. Peu dans le monde du travail. Pourtant, ils posent des questions sociales nouvelles sur divers champs : l'organisation du travail, le rapport sphère privée/sphère travail, la place de l'information communication, des questions relevant du cognitif à travers le prisme du principe de *contribution* (technique, technologique, éditorial, d'informations, de partage d'idées et d'expériences) et de la reconnaissance des compétences, etc. Pour une entreprise, investir dans les TIC signifie avoir une stratégie commerciale et marketing. Moins souvent ou jamais une stratégie managériale appropriée. Certains chefs d'entreprises la pressentent. Le monde du travail est loin dans son ensemble d'en mesurer les enjeux. La perception de bouleversements dans l'organisation pyramidale, induits par ces changements, reste minoritaire.

De premiers enseignements concrets capitalisables, liés à des expériences d'encadrement en entreprise, existent. Il est indéniable que ces investissements sont porteurs d'innovations là où on ne les attend pas obligatoirement : une organisation du travail *participative ou coopérative ou co élaborative ou contributive* et un management renouvelé.

La révolution informationnelle, celle des télécommunications, alliée à l'élévation du niveau global de connaissances, ouvrent l'ère d'une remise en cause de la relation au temps et à l'espace des compétences individuelles et collectives. Les organisations du travail et le management existant, encore souvent en silo, pyramidal, hyper modélisé, sont impactés. Ces formes de structurations d'entreprise sont-elles solubles dans les TIC ? Les TIC sont-elles solubles dans d'autres organisations du travail encore impensées ? Que faut-il déconstruire pour reconstruire une communauté de travail ou faire société et cohésion dynamique ? Mais d'abord, une tentative de définitions.

1. QU'EST CE QUE LE TRAVAIL COLLABORATIF VIA LE WEB ?

La collaboration dans le travail n'est pas une nouveauté : le travail est plus ou moins un lieu de coopération, plus ou moins élargie, plus ou moins visible, de même qu'il est un lieu de communication et d'échanges d'apprentissages et des savoirs et savoirs faire, à des degrés divers. La notion de travail collaboratif employée aujourd'hui recouvre deux champs : travailler ensemble et travailler ensemble dans un environnement informatisé, celui des Technologies de l'Information Communication (TIC) et en réseaux, via l'internet. Globalement, avec les TIC, l'objectif est de rendre non seulement visible le travail mais de

réaliser en collectif ou groupe, l'objet ou les objets de travail, par la conception et l'échange d'informations, la co élaboration, la coopération. Il s'agit d'une intention affichée et rendue possible par le web. Cette projection sur les écrans d'ordinateurs se produit à très grande vitesse, celle de la lumière puisque les informations circulent via la fibre optique, sur la Toile. Elle induit un retour et des échanges construits sous l'identité de l'ordinateur et des connexions. Derrière (ou au centre ?), il y a l'homme, *contributeur permanent*.

Le travail collaboratif, c'est :

- de la conversation,
- de la contribution,
- de la transparence,
- de l'identification numérique,

Le terme de *collaboration dans le travail* a changé de sens. Le travail collaboratif (ou plutôt *co élaboratif, ou coopératif ou contributif*) est rendu possible par l'informatisation des postes de travail et l'informatisation des interrelations dans la vie privée ou publique, le multi media et surtout : par l'internet. L'introduction des TIC dans le travail modifie la nature et les perspectives de la coopération. Elle revisite de fond en comble les termes de la coopération ou de la co élaboration. Ceux-ci passent par la communication. Ici, la communication n'est pas une fin mais un *moyen, un vecteur d'expression*, pris au sens large du terme, qui inclut : l'oral, l'écrit, le son, l'image.

Le choix du produit de communication numérique dépend de la finalité recherchée pour l'objet de travail. Il dépend également de l'implication des émetteurs-récepteurs, des *contributeurs humains*, à la diffusion d'informations. A ce titre, on peut dire que les technologies de l'information communication ne sont pas *neutres*. Elles vont définir la nature et le contenu des échanges. Elles vont replacer le *contributeur sur le réseau*, qui n'est ni une pyramide, ni un silo. Le réseau n'a ni haut, ni bas, ni centre de gravité. Ces sont *des flux*. C'est une particularité de l'internet et des technologies de l'information communication d'intriquer contenus et modes média, ce qu'on aurait appelé autrefois : le fond et la forme. On ajoutera : *la participation-contribution humaine dans la production et la gestion des flux d'informations, leur mode et leur temps de diffusion*.

Le « collaboratif numérique » est aussi dénommé *web 2.0* en contrepoint du web 1.0. Le degré d'avancement de la *collaboration ou coopération ou contribution* est figuré par l'évolution du nombre de 1 à 3 : les experts et consultants parlent aujourd'hui de *web 3.0*. Ils veulent signifier que les systèmes d'informations sont plus ou moins évolués en termes d'interactivité et diversifiés en termes de vecteurs multi media. On conviendra de parler de *X.0* afin d'anticiper sur l'évolution rapide des outils media.

1.1. L'innovation technologique numérique dans les structures informatiques existantes

Les *Directions de Services informatiques* ont en leur temps mis en place les Banques de données informatisées et les logiciels d'Applicatifs métiers ; les *Directions des Systèmes d'Informations* implémentent et gèrent des serveurs, les connexions et les flux d'Informations. Elles organisent les connexions entre les bases de données, les logiciels et applicatifs métiers et les serveurs web dont elles se sont dotées. L'entrée des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans l'entreprise redéfinit la maturité des directions ou départements professionnels dédiés à l'informatique de communication. Elle suppose d'enregistrer les évolutions propres à l'informatique : c'est ainsi qu'on ne nomme pas *Direction des services*

informatiques les Directions vouées à l'implémentation et à la gestion de ces systèmes mais *Directions des Systèmes d'Informations* (DSI).

Cette appellation n'est pas neutre. Elle caractérise la maturité des services et leurs personnels informaticiens à appréhender, gérer, développer l'évolution d'implémentation de produits informatiques sur *les réseaux*. Ces produits sont des produits propriétaires (ils appartiennent à de grands éditeurs, comme Microsoft). L'évolution des technologies doit s'entendre également avec l'entrée en force sur le marché du logiciel libre et de l'open source. La désignation *open source* s'applique aux logiciels dont la licence respecte des critères précisément établis par l'Open Source Initiative : c'est-à-dire la possibilité de libre redistribution, d'accès au code source et de travaux dérivés. Le logiciel libre est la transposition dans la technologie du concept de *collaboration* (*coélaboration, participation ou contribution*) de chacun pour tous, à l'informatique de communication en réseaux. Conçus en mode participatif, il fait appel à des compétences multiples et s'appuient sur la facilité des usages, un coût moindre pour des adaptations et du sur mesure très courus lorsqu'il s'agit de veiller aux dépenses budgétaires, dans les collectivités territoriales, où ils sont prisés. Il représente un terrain d'expérimentation privilégié de *l'intelligence collective*. Les évolutions du *libre* sont souvent reprises par les grands éditeurs, moins *agiles* dans la conception du partage et plus soucieux de déposer des licences propriétaires très profitables, avec leurs versions changeantes. L'émergence d'une économie du logiciel libre est défendue par des cercles interdisciplinaires (informatique, artistique, philosophique, économique et politique). Elle préfigure pour ceux-ci la possibilité d'un autre modèle de développement économique.

1.2. L'innovation technologique et l'innovation managériale

On parle d'*entreprise collaborative* ou *web X.0*, selon le niveau d'introduction du travail collaboratif par le web et le niveau de développement des usages collaboratifs dans l'entreprise. On parle de *management X.0*, selon la perception et les conceptions de gestion managériale en mode collaboratif, adapté à l'introduction des technologies de l'information collaboration, dans les entreprises ou entités.

Le travail collaboratif dans l'entreprise englobe aujourd'hui deux concepts : l'un est technologique et l'autre relève de l'activité humaine, le travail. Celui-ci peut désormais être organisé dans l'entreprise ou « à domicile » ou dans des pôles de travail à distance ou *télétravail*. Ce dernier aspect fait l'objet de recherche mais reste peu répandu. On peut dire que l'activité de travail collaboratif est un investissement technologique : des media et leurs fonctionnalités, issus de l'informatique de communication numérique et de l'internet. L'investissement est également sociétal et social : ces media ont leurs fonctionnalités et génèrent des *usages* produits par des *usagers* qui produisent eux-mêmes, tous azimuts, des *flux d'informations* et non pas seulement du contenu informatif, en face à face.

Le travail collaboratif est également un investissement dans une *activité humaine*, le travail. A ce titre, il suscite des problématiques de gestion et de management, d'organisations sociales, compte tenu des spécificités liées à la distance, au temps et surtout : à la posture nouvelle de l'utilisateur et sa place dans l'usage de ces technologies. Rappelons que celle-ci est étudiée dans la sphère privée, moins ou pas du tout dans le travail et que le modèle économique différent sous-jacent ignore encore cette dimension. Il faut dire que toutes les parties en présence semblent encore désarçonnées par ces nouvelles réalités. En témoigne par exemple le dénuement du Code du Travail devant les droits et devoirs des employeurs et salariés devant

le simple intranet. C'est la jurisprudence, anarchique, qui pour l'instant balise, plus ou moins, ce terrain, selon que le Tribunal sollicité présente une sensibilité sociétale à ces questions.

1.3. Des media numériques...

La palette de ces « outils *media* » est large et en évolution permanente. Ces media sont implémentées en « briques » sur des *plateformes collaboratives multimédia* (blogs, messageries instantanées, téléphone, conférence vidéo, wikis). On dit aussi qu'elles sont *multi services*. Ces plateformes sont la forme technique de *portails web*, plus connus des internautes. Ces plateformes peuvent être appelées aussi portails collaboratifs. Leurs services fonctionnent en interactions : messagerie instantanée + agendas partagés + documents partagés + blogs de discussions + wikis + vidéo + podcast. Exemple : *Je fais partie d'un groupe de travail X, je reçois un mail d'information pour une réunion, elle s'inscrit immédiatement dans mon agenda numérique personnel, visible par tout le groupe de travail, qui répondra de ma disponibilité ou non, au groupe de travail, où que je sois dans le monde et à n'importe quelle heure. L'émetteur du message ou moi-même pourra intervenir pour modifier l'heure et le jour ou l'objet de la réunion, en temps réel, modifier les paramètres, afin que tout le groupe puisse être présent. L'agenda peut être paramétré pour ajuster les disponibilités.* Tout dépend de la configuration et des capacités physiques offertes par les composants de tels produits, ce qu'on appelle leurs *fonctionnalités*. Les documents de travail pourront être joints. Une autre fonctionnalité possible de telle plateforme consiste à suivre les emplois du temps et la localisation des partenaires de travail et les interroger en temps réel, soit via la messagerie, soit via le téléphone, à localiser leur présence à tel endroit et/ou à signaler leur présence en ligne (Exemple partiel quotidien dans la sphère personnelle privée : Google, MSN, Yahoo, Facebook).

Les outils de la collaboration numérique dans l'entreprise ou l'entité sont nés du *développement de l'internet*. Elles agrègent un ou plusieurs outils, « briques » et/ou media :

- L'intranet, est l'espace d'information numérique interne à une entreprise, une entité. L'intranet X.0 devient lieu de travail numérique. Il est le *bureau virtuel* de base du collaboratif. On dit qu'il est collaboratif lorsque l'information n'est pas seulement descendante (« 1.0 »), émanant de la Direction de la Communication pour la communication interne ou de telle hiérarchie. L'intranet 2.0 permet à au destinataire, récepteur d'informations d'être également émetteur et de « poster » de l'information, de « déposer des documents » ou de « dialoguer », selon les droits qui lui sont alloués dans l'organisation du travail. L'avancée du collaboratif dans une entreprise se mesure non seulement par le stade 1. ou 2.0 mais aussi par la disparition de l'intranet au profit de l'extranet ou de l'internet. Les technologies de l'information associent les partenaires et fournisseurs externes à la communication de et sur des documents, des projets. Le portail accepte ou non Twitter et les applicatifs de l'i Phone.
- Le blog est un moyen de dialoguer en discutant.
- Le wiki est un moyen de travailler collectivement sur un document.
- Le forum est le moyen et le moment de débats ouverts, avec ou sans vidéo.
- La vidéoconférence collaborative permet, à grande échelle la circulation, la création et l'amendement d'un même document partagé, en temps réel, en ligne, avec images et sons, dans l'environnement global du bureau virtuel de chaque participant. On peut également interroger en temps réel et en ligne, visible de tous, un ou des media internet, TV, etc.

- La VOIP (Voice on Internet Protocol, « voix sur le réseau ») est le moyen de visioconférence, associant un ou des interlocuteurs, et la circulation de documents. Selon son niveau de perfectionnement, l'outil VOIP associe un ou plusieurs personnes ;
- Le podcast, enregistrement radio.
- Le téléphone mobile ou l'iPhone et ses applicatifs généralistes ou personnalisés, léger de transport et facile de maniabilité qui agit comme un ordinateur doublé d'un GPS.

Entre un mini micro-ordinateur, un téléphone portable, un iPhone, une *tablette*, le *pocket computer* de l'avenir évolue, se cherche. Il cherche le meilleur usage diffusé et l'utilisateur idéal, consommateur diffuseur de la technologie, émetteur récepteur concepteur d'informations et avec l'Open Source et les logiciels libre : modificateur concepteur même de l'usage, dans la contribution permanente à tout et pour tous, sur n'importe quel fuseau horaire.

Des outils media collaboratifs peuvent être choisis isolément : telle entreprise complètera une messagerie classique, avec un wiki (je complémente un document, en ligne, en temps réel, ou non, et je vois l'avancée des versions de travail qui sont datées, signées. Elles peuvent être validées en temps réel, en ligne, et en vidéo, ou des blogs (je discute en ligne en temps réel ou non). Tous ces produits facilitent les relations, sont des vecteurs de communication et permettent de rester connectés, en communautés et/ou en réseaux (voir plus loin), dans le temps et l'espace, virtuellement, via le numérique).

Dans l'entreprise, l'accès de tel usager à tel groupe est défini par un système de droits d'accès. La gestion de ces droits fait l'objet d'un travail transparent avec la hiérarchie et les collectifs de travail. L'ensemble constitue les fondements de formations basiques, renouvelées ou opérant en auto coaching entre usagers. La navigation est balisée par une charte des droits. L'usage des TIC collaboratives peut être élargi aux fournisseurs et partenaires de l'entreprise grâce à l'*internet*. La charte des droits d'accès et d'usages est d'autant plus importante. C'est elle qui garantit la sécurité informatique des flux d'informations dans l'architecture fonctionnelle et donc sur la plateforme ou le portail. Celle-ci est encore trop souvent unilatéralement établie par la Direction des Systèmes d'Informations. Elle doit être intégrée dans les cursus de formation. Le travail collaboratif introduit pour les Directions de Systèmes d'Informations la notion d'Interface Hommes/machines et l'ergonomie. Le facteur conception collaborative et la formation font partie de ce qui est appelé : l'accompagnement. Il s'agit non seulement de construire les portails internet ou intranet avec les usagers contributeurs, mais les cursus de formation également. Pour être efficaces, ces cursus doivent être évalués sur des critères d'usages, afin d'être reproduits aussi souvent qu'il est nécessaire, d'une part pour s'assurer que la population ciblée s'inscrive dans la pratique, d'autre part, pour que l'entreprise ou l'entité puisse continuer à implémenter les produits du collaboratif dans une culture en évolution de ce point de vue.

C'est la raison pour laquelle il est de plus en plus admis que le développement du travail collaboratif doit passer également par la Direction des Relations Humaines ou de la Ressource Humaine. Les termes de ces relations sont cependant encore peu définis. La Direction des Relations Humaines ou de la Ressource Humaine, est interpellée à divers titres qui permettent d'approcher la question des outils d'un nouveau management : l'approche des nouveaux processus métiers ou activités ; les cursus de formation ; l'appréciation des nouvelles compétences et du cognitif induits par l'usage du net et le principe de contribution permanente, dans des interfaces qui gommant les frontières entre connaissances personnelles et compétences métiers ; la valorisation des apports de partage de savoirs ; la participation aux décisions par la participation à la production échanges de flux d'informations ; l'appréciation

des apports critiques de la contribution dans la reconnaissance de la compétence professionnelle.

L'entrée dans l'ère du *partage de flux d'informations* pose également deux problèmes qui relèvent du droit. Le premier est classique quand il s'agit de système informatique, il est repéré depuis longtemps, c'est celui des droits et libertés informatiques, individuelles et collectives. Ainsi, un référent Droits et Libertés peut être désigné par l'entreprise : il est le référent de la Cnil dans l'entreprise. Du point de vue juridique, la question de la propriété intellectuelle ou celle de son image (de la personne, d'un groupe, d'une entreprise, etc.) est également posée. Ce sont là les deux raisons essentielles, actuellement, pour lesquelles la représentation du personnel doit être consultée via le comité central d'entreprise pour la mise en place de tels produits. La sécurité informatique invite l'entreprise à baliser le cadre de l'implémentation du collaboratif par le web dans une annexe de la charte qui complétera les usages en vigueur vis à vis de la CNIL. Le législateur n'a pas encore inclus le collaboratif dans le droit du travail. C'est la jurisprudence qui fait loi.

Un bon fonctionnement des outils du collaboratif passe par la qualité de l'annuaire d'entreprise (nom, prénom, fonction, poste occupé, courriel, téléphone) et celui des communautés de travail (idem, partenaires et fournisseurs). Il doit toujours être actualisé pour éviter qu'on essaie de se connecter en vain avec un disparu. Ce travail se résume en composants informatiques, on l'appelle globalement *l'Active Directory*. C'est lui qui définit l'identité numérique implémentée dans le Système d'Informations de l'entreprise ou de l'entité. Ce travail est réalisé en amont par les Directions de Systèmes d'Informations sur la base des informations données par les Directions des Ressources ou Relations Humaines.

L'autre condition technologique de la réussite du collaboratif réside dans la qualité du moteur de recherche. Pour assurer une navigation sûre et rapide (exemple : je trouve vite celui ou ce que je recherche ou les deux à la fois, en temps réel, en ligne), le dispositif technologique se fonde sur des serveurs en nombre suffisants et des bandes passantes (très haut débit et connexions) adaptées à la volumétrie des échanges. A ce titre, on peut dire que les choix technologiques d'amont sont relativement faciles à réaliser. Ceux ci font en général l'objet d'un travail d'opportunité et de faisabilité de la part des Départements Etudes et Recherches des Directions de Systèmes d'Informations des entreprises ou collectivités territoriales.

1.4. ... Et des hommes

Le choix d'investissement correspond à une série de critères qui relèvent en tout ou partie de la recherche de gain de productivité autour de 6 points constants :

- la recherche de gains de temps ;
- la réactivité vis à vis des clients, des partenaires ;
- la multiplication et le suivi des échanges à l'interne de l'entreprise mondialisé ou éclatée ;
- la dématérialisation des échanges et une meilleure visibilité de l'entreprise ou l'entité sur la toile ;
- l'accompagnement du travail en mode projet et l'accélération des validations des décisions,
- le découplage de l'organisation du travail et une meilleure circulation de données fiables.

Dans la plupart des cas, les TIC sont recherchées dans un souci pragmatique :

- Disposer d'un outil unique d'accès aux informations et applicatifs utiles au quotidien.
- Bénéficier du bon niveau d'information institutionnelle et opérationnelle.

- Rechercher facilement et rapidement l'information disponible.
- Accéder rapidement à une information valide et à jour.
- Mettre en place un dispositif d'informations opérationnelles partagées.
- Développer le travail collaboratif et en réseaux.
- Développer la structure de communication.
- Faciliter la mise en relation des salariés répartis sur des territoires.
- Favoriser le décloisonnement entre personnes, services.
- Capitaliser et mutualiser les connaissances.
- Gérer les informations simplement.

Ces choix relèvent rarement de stratégies managériales. Ils sont confiés aux Directions des Systèmes d'Informations et n'anticipent pas sur les changements induits par les TIC qui percutent l'organisation et les cultures dans le travail. Il n'existe pas de dialectique entre management et technologies X.0. Pourtant, le développement du travail collaboratif nécessiterait cette interaction permanente.

Avec les TIC et le web X.0, l'utilisateur est au centre de la production/gestion/circulation des informations : Certes, l'infrastructure collaborative fonctionnelle informatique est nécessaire. Elle n'est pas toujours pensée. C'est elle qui cependant permet aux usages de prendre « corps ». Mais : contrairement à la logique *logicielle/compétences humaines intégrées*, on parlera d'*usages*, de *contributions*, qui émanent de personnes, les *usagers contributeurs*. Les temporalités du travail peuvent être différentes, d'une personne à l'autre, d'un groupe à l'autre, d'un méridien à l'autre. L'usage des TIC dans l'entreprise engendre de l'imprévisibilité et une certaine autonomie. Elle peut engendrer des phénomènes de méfiance/confiance, au regard de la façon dont est organisée, parlée, négociée, vécue, ou de la traçabilité des connexions web.

1.5. Comment parler l'innovation induite par les usages de l'internet ?

L'innovation n'est pas sociale, ni simplement socio-organisationnelle : elle est socio-écologique. L'innovation se situe dans *le système environnemental*, dans l'écosphère et non pas dans le système technologique, économique ou sociale, seulement et en soi. L'innovation se situe dans la gestion/conception de la cyber relation pour et dans le travail, via l'internet. L'internet balaie les frontières entre la sphère publique et la sphère privée. L'innovation technologique se formalise dans la production et la gestion de *flux* d'informations par et pour un éventail d'émetteurs récepteurs, contributeurs actifs, et non pas dans la production d'un message en face en face. Dans le travail, l'innovation se situe dans la granularité complexe de nouveaux processus qui deviendront *plus ou moins* communs aux métiers. Ils ont besoin d'être cartographiés, dans la co élaboration, c'est à dire dans une approche du travail ou de l'activité réels et non prescrits, pour construire l'architecture fonctionnelle informatique collaborative cible. Il reste que la notion d'interfaces est plurielle et instille une part importante d'instabilité dans les processus de travail.

On peut parler d'auto organisation de l'internaute, dans et hors travail. Avec les TIC et l'internet, il s'agit de considérer le fond et la forme des informations : chacun-e utilise tout ou partie des media TIC, hors les imposés avec les media intra et internet et leurs prolongements sur des plateformes multiservices ou des portails web, chacun-e utilise la communication comme un vecteur et non comme une finalité. Chacun-e produit et gère *des flux d'informations, écrites, images et sons*.

Tous les produits sont conçus pour répondre à divers degrés et natures de relations : acteurs/acteurs (réguliers, lointains, etc.), travail instantané/documents/types d'acteurs, etc., de travail en réseau (physiques, numériques intuitifs, cognitifs, web ou visio conférence, etc.). L'élaboration des processus métiers est à repérer selon un tout autre angle de vue que l'angle classique, en silo et hors technologie de l'information communication. Cet angle de vue relève des relations sociales et de sociabilité. Elles ont pour environnement un éco système nouveau, celui de l'usage/production d'informations par la contribution, générique, global, qui ne connaît pas les limites de la sphère privée, de la sphère travail, de la sphère publique. Il est durable et écologique. Il recentre la place de l'homme dans l'entreprise et/ou de l'entité.

On peut dire que :

Le rapport au groupe travail, à la hiérarchie, est modifié.

La hiérarchie ne disparaît pas. Elle joue un nouveau rôle, celle de stratège et d'animateur.

Le groupe de travail ne disparaît pas. Il change, s'élargit, passe les murs de l'entreprise non seulement pour atteindre le cercle des fournisseurs, mais pour bouger sur des réseaux professionnels et/ou extraprofessionnels, qui lui sont utiles et nécessaires.

Le travail réel se dématérialise.

Les règles du jeu du respect du travail prescrit *ont existé*.

Les processus métiers ou d'activités sont explicitement et seulement des *bases*. Leurs lignes peuvent bouger par l'usage des TIC, le rapport au temps et la nouvelle spatialité virtualité du bureau, du groupe, de l'entreprise ou de l'entité.

Les logiciels libres et le concept d'initiative, via l'Open Source, facilitent le passage d'une ère à l'autre en assurant l'agilité des systèmes d'informations et celle des media mises à disposition et co conçues avec les usagers contributeurs et pour eux.

L'usager, le contributeur, est au cœur de la décision : il est dans les interfaces de production/gestion/circulation des informations.

Le lieu de pouvoir se trouve objectivement décentré : le message ne se situe plus dans un lieu d'émission hiérarchique pyramidal.

Le management peut lui aussi évoluer.

L'organisation du travail doit bouger.

La reconnaissance des compétences et qualifications doit être revisitée.

1.6. L'élévation des connaissances et la montée du sens critique

L'internet et les technologies de l'information collaboratives rencontrent une autre évolution culturelle d'importance. Les internautes font l'expérience de *l'internet domestique* multimédia avant de faire celui de son usage dans la sphère travail mais ils sont *la même personne* à la sociabilité exacerbée, comme le montre les études sociologiques. La diffusion de l'internet dans la vie privée va plus vite que celle de l'internet dans la vie au travail. La majeure partie des travaux de sociologie examine d'ailleurs depuis vingt ans la *personne privée et l'internet*. On observe et analyse depuis l'essor de la Toile *l'internet et la démocratie*. On analyse moins l'internet et la co élaboration au travail. Il est vrai qu'il reste de difficile d'avoir une vue objective sur la réalité de l'internet et des TIC au travail. L'écran semble aujourd'hui se percer. D'abord parce que le marché des TIC et du numérique a besoin d'espaces et de consommateurs. Son essor est irrésistible puisqu'on sait que le secteur va « tirer » l'économie mondiale dans les prochaines années. Il lui faut des débouchés. Ensuite parce la question de la pratique et de l'usage, si elle s'élargit, est aussi une question de fidélisation des populations salariés, sous la pression de la génération Y. En clair, comment conserver les potentiels diplômés, à qui sont déjà souvent proposés des contrats précaires et des salaires relativement bas, si, au travail, l'environnement ne tient pas compte de la montée des usages des TIC et de

l'internet en ne proposant que peu ou pas de media, en multipliant les websenses sur les accès, en « fliquant » le travail ? Les contradictions sont nombreuses à résoudre. Elles témoignent des mouvements qui agitent la société et pas seulement le monde du travail. Des entreprises commencent à pressentir le potentiel de décisions sous-jacent à l'usage de TIC et internet et posent la question : les TIC et le web 2.0 n'est-ce pas entrer dans une ère *autogestionnaire* ? N'est-ce pas consacrer le *power people* ?

La combinaison de l'élévation globale des connaissances et de l'internet produit du sens critique dans la société, tandis sphère privée et sphère publique voient leurs frontières s'estomper. Le lieu de travail est donc lui-même traversé par ces tendances à la *montée de la critique*. Les directions d'entreprise le pressentent quand elles introduisent avec parcimonie pour des groupes d'individus très identifiés, concentrés en communautés de travail (*Voir ci-dessous « Communauté ou réseau ? »*), quelques produits sélectionnés.

Les réticences à l'introduction des nouvelles technologies de l'information et/ou des logiciels libres, de la part des d'entreprises, se situent au point opposé de l'appétence des internautes pour une modernisation des outils et des formes de travail. Alors que les entreprises voient généralement de façon négative la *montée du libertaire, le décentrage des pouvoirs* puisque, sur les *réseaux* numériques, par essence, l'information qui *circule*, n'émane pas du sommet de la pyramide ni même d'un autre *centre*. L'internaute se sent un-e, dans un collectif monde, avec le besoin irréprouvable d'exercice de sa sociabilité, sa mobilité, intellectuelle et physique, dans l'espace et le temps, à des moments choisis par lui. Bref : de participer. Les réticences de la part de l'internaute résident dans la connaissance des perversités de l'informatique. Elles ne datent pas d'aujourd'hui mais sont ravivées par l'expérimentation concrète. On peut majoritairement les classer dans la catégorie : traçabilité = flicage. Exemple : l'agenda partagé, dans une grande banque française, connecté au logiciel CRM-RH/gestion du temps, pour évaluer la quantité de rendez-vous pris par tel agent avec tant de clients. Il crée dans l'entreprise un stress dû au sentiment que *Big Brother is watching you* dans le plus pur des arbitraires.

Ce sentiment est concrètement entretenu par la nature des critères effectifs d'évaluation entrés dans le logiciel par des consultants informatiques extérieurs : strictement quantitatifs, alors que la relation client est complexifiée par la crise et les impératifs financiers de la banque ; qui ne tiennent pas compte de la taille de l'agence ni du nombre d'agents présents ou de l'absentéisme ponctuel moyen ; qui instaurent une exacerbation de la gestion comptable de la relation client en dénaturant le caractère commercial comme il est encore perçu ; qui nient la qualité relationnelle, entachant ainsi l'éthique professionnelle d'agents, en première ligne sur la résolution des problématiques financières de populations salariés, ou non, artisans, chefs de PME, etc.

Le ressenti de l'introduction d'un énième media TIC dans le travail quotidien est sombre. Les agents se sentent dans l'obligation de remplir les objectifs, dans l'ombre d'un inquisiteur de leur temps, sous le regard de tous : une vision imposée, glaçante et à l'ancienne, du « partage » d'informations. L'internaute au travail n'est pas différent de la personne privée. Il est un-e. Il aspire à échanger dans cette activité humaine créatrice qu'il recherche et à laquelle il tient : le travail. Mais il peut, sans prise de conscience du management, être pris dans la tourmente d'une pression et d'un stress supplémentaire. Cet état de fait peut conduire, pour la direction d'entreprise ou d'entité, à un renforcement des *risques psychosociaux*, qui sont le langage désormais courant dans le monde du travail. Cet état de fait peut aussi provoquer des conflits ouverts entre deux cultures :

- celle d'un *management Big Brother*, séduit par les outils media TIC mais frileux sur le principe de partage d'informations, impréparé du point de vue managérial, réticent à modifier l'organisation du travail pyramidal, ou dans la crainte devant les capacités d'initiative de populations plus éduquées, plus conscientes, collectivement auto organisées ;
- celle d'une population d'internautes ou *cyber travailleurs* avertis, capables de jouer la subversion de ces règles, estimant incompatibles leurs *cyber cultures* avec une politique managériale autoritaire ou paternaliste, qui sera vécue comme un abus de pouvoir.

Tous les fabricants sont hyperactifs sur le marché. Ils sont majoritairement relayés par des cabinets de consultants qui activent les politiques de marketing agressives. Ces produits visent d'abord l'amélioration de la relation clients, la circulation des flux financiers et toutes informations afférentes. L'industrie numérique « tirera » l'économie mondiale dans les prochaines années. Pour que l'économie tourne, une meilleure gestion des flux et de la réponse clients est servie par la multiplication des TIC.

Au vu de tous ces éléments, dont la liste n'est pas exhaustive, une somme de questions se posent face à l'introduction du numérique et de la révolution informationnelle dans les entreprises. Des directions et des cabinets de consultants en outils TIC s'emploient à trouver des modélisations globales. Actuellement, fleurissent sur la toile des modélisations technocratiques, destinées à l'entreprise. Elles sont supposées résoudre les problématiques nées de l'entrée dans le web X.0. D'expérience, on constate plutôt que les plans de changements modélisés autour de formules clefs en mains risquent l'échec. On peut avoir repéré l'existence de critères communs et ne pas en arriver aux mêmes conclusions, surtout pas à une nouvelle entrée par la voie de la psychologisation des questions d'organisation du travail ou de *discours* sur la participation. Il est moins courant que les réponses apportées s'attachent à privilégier la question de l'accompagnement de ces changements dès le départ, en itératif, par un management qui accepte l'agilité des concepts d'usages et de contribution. Afin de mettre à l'aise le producteur de plus-value qui est, non pas le système d'informations, mais l'utilisateur contributeur. Et qui accepte de revisiter l'organisation du travail en pyramide et l'arsenal dépassé de reconnaissance des compétences et qualifications. Dans le travail, ces questions devraient interpeller la représentation salariale, les CHSCT, les Agences régionales pour l'amélioration des conditions de travail. La recherche. L'économie sociale pourrait être un champ d'expérimentation douce de ces investissements et de leur volet managérial : les valeurs de fond qui sous-tendent l'introduction des TIC et de l'internet contributif dans le travail ne sont-elles pas approchantes de ses valeurs tout court ?

2. UN INVESTISSEMENT INTUITIF, UN SPONSOR, DES ACTIONS DE FORMATION POUR ASSURER LA DURABILITE : UNE EXPERIENCE CONCRETE

Une expérience de direction d'un projet d'implémentation d'une plateforme web multimédia multiservices peut être capitalisée et partagée, au titre de la coopération, comme une *contribution* personnelle invitant au partage, sur les problématiques de changements induits par le web X.0.

La conduite de ces changements dans une grande entreprise de l'économie sociale, la CCAS (Caisse centrale d'Activités sociales des personnels des Industries électriques et gazières et de la branche Energie, le *comité d'entreprise* d'EDF-GDF et des industries de la Branche, géré non paritairement, mais par les représentants des agents via leurs organisations syndicales,

dans un conseil d'administration) a été l'occasion d'un travail personnel de réflexions et de retour sur les pratiques de gestion de tel projet. Il se propose de sensibiliser aux prémices d'un possible management innovant, apte à remobiliser des équipes de travail sur la finalité de leurs activités et capacités humaines, en cette période de mutations. Le livre sort en mars 2011 aux Editions L'Harmattan, sous le titre *TIC et organisation du travail : révolution managériale ?*

2.1. La CCAS : une entreprise de l'économie sociale

Principaux métiers : *restauration méridienne, hôtellerie, séjours vacances, santé, activités culturelles*. 3 900 personnes travaillent en permanence dans l'entreprise. 3 000 personnels saisonniers les accompagnent. Les agents des IEG et de la branche Energie possèdent 214 centres de vacances. La CCAS est copropriétaire dans 32 SCI. Cible : 677 000 bénéficiaires. 220 000 personnes adultes et enfants ont choisi de partir en vacances avec la CCAS en 2008. Gestion de 211 restaurants méridiens. Près de 6 millions de repas servis.

2.2. Le travail collaboratif et le web : avant la plateforme

Contexte

Trois décisions stratégiques, 2005 :

- une restructuration organisationnelle matricielle décidée après dix ans de gestation pour rationaliser la gestion et augmenter la réactivité de l'entreprise ;
- un projet d'entreprise consacrant la centralité du système d'informations dans la marche d'une entreprise moderne ;
- un engagement à produire une cartographie des processus métiers comme acte de Qualité, critique, positif, pour le lancement de la restructuration.

Etat des lieux informatique et communication, 2005 :

- une ex Direction de l'Informatique occupée à rénover des couches d'applications implémentées, depuis plus de 20 ans, obsolètes, sans nombre suffisant de qualifications professionnelles internes conformes à la dimension de l'entreprise (6 000 salariés, autant de membres des Conseils d'Administration centralisés et décentralisés). La Direction des SI fonctionne avec 80 % de consultants.
- un pôle Nouvelles technologies de l'information, hors organigramme, amateur très éclairé, de type génération Y, devenu professionnel, qui assure la conception et maintenance du site .fr de l'entreprise (14 000 connexions par jour) et de l'intranet 1.0, travaillant en free lance, dans des relations difficiles avec la DSI, assurant les développements des produits qu'il achète lui-même ;
- un matériel fixe obsolète et dépareillé (PC, Windows avec des versions disparates, système téléphonique classique).

Outils TIC :

- un intranet 1.0, peu utilisé (200 à 300 connexions par semaine) ;
- un internet ignoré à l'interne, mais fréquentation externe ascensionnelle.

Des difficultés pour l'informatisation d'activités, 2005-2010 :

- . Mise en place d'un logiciel de réservations : bugs à répétition. Sous apnée.
- . Mise en place d'un logiciel de paie : abandonné, après 4 ans d'investissements.
- . Mise en place d'un CRM : abandonné, après 3 ans d'investissements.

. Mise en cartographie des processus métiers existants : bases produites par des consultants extérieurs.

2.3. Implémentation d'une plateforme multiservices, multimédia, 2008

- Un investissement sans étude de faisabilité et d'opportunité, dans un produit non identifié comme « collaboratif » ou « web 2.0 ».
- Une implémentation en mode projet pour « découvrir », implémenter techniquement et construire du point de vue éditorial.
- Un argumentaire développé par l'équipe projet épousant les motifs de la restructuration organisationnelle matricielle, à savoir :
 - . Décloisonner les services
 - . Etre plus réactifs vis à vis des agents bénéficiaires
 - . Continuer la dématérialisation entreprise 3 ans plutôt,
 - . Privilégier la relation entre collègues ou avec les *bénéficiaires (clients captifs)* contre le travail administratif répétitif
 - . Reconstruire des relations opérationnelles avec les personnels et les rationaliser
 - . Rechercher la Qualité par la prise en compte de l'expérience et l'industrialisation des bonnes pratiques
 - . Gagner du temps sur les déplacements et réunions tout en conservant ou améliorant une qualité relationnelle avec le bénéficiaire (agent EDF-GDF et branche Energie et sa famille).
 - . Faire connaître et vivre la nouvelle structure, en marchant et améliorer son fonctionnement par le partage d'informations et d'expériences.
 - . Accélérer les validations.

Après, 2009-2010 :

- Base structurante de l'organisation matricielle nouvelle sur pied.
- Visible par tous via la nouvelle plateforme multiservices multimédia collaborative intranet, et ses portails, ouverte au diapason de la mise en route de la nouvelle organisation (19 Octobre 2009). 13 000 connexions pendant la 1^{ère} journée, 27 000 en moyenne aujourd'hui.
- Basée sur une architecture collaborative fonctionnelle cible, phase 1
- Composée des portails métiers et fonctions supports et leur interactivité,
- Construits avec les services concernés : les nouvelles personnes ressources de ces nouveaux métiers de la nouvelle organisation,
- Sur la base des processus de base de ces nouveaux métiers activités, identifiés avec les nouvelles personnes ressources et l'ébauche de documents de travail ad hoc, unifiés pour tout le territoire.
- Co production d'une Documentation générale de référence créée, et en partie réactualisée, à la disposition de tous, selon un système de droits imaginés en fonction des processus nouveaux métiers, prémices d'une GED.
- Un investissement fort dans la formation, renouvelée aussi souvent que nécessaire, sur le travail collaboratif en général et l'outil en particulier, sur le lieu de travail et sur la base des portails métiers. Trois missions/postures déterminés pour utiliser la plateforme : administrateur, gestionnaire, contributeur (tout le monde l'est).
- Des actions de communication orale et démonstrative multiple et renouvelée, auprès de l'encadrement et des personnes ressources des nouveaux métiers. Un *buzz* interne permanent dans une entreprise où l'oralité domine dans la communication.
- Portails comprenant tous : une page d'informations publiques à destination des personnels tous azimuts (le métier fait savoir) et spécifiques (*je suis de ce métier et j'ai une information privilégiée*) ; un espace « projets partagés » ou spécifiques (*avec gestion des droits*) ; un

« espace collaboratif ». Tous ces espaces incluent des blogs et des wikis, la possibilité de créer des forums de discussion. La navigation et la visibilité sont gérées par des droits, établis par l'usage, dans une charte du collaboratif qui complète la charte informatique et inclus par exemple, la question de la protection du droit à l'image.

- Accompagnement collatéral : développement d'une informatique nomade de communication : ordinateurs portables, téléphones mobiles, cartes 3 G.
- Des métiers qui s'auto organisent en réseaux professionnels, spontanément, ou à l'instigation des cadres de direction et intermédiaire, des métiers cœur de cibles.

Phase 2, 2010-2011, préconisations du projet :

- Poursuite des formations, adaptation.
- Consolidation de l'annuaire d'entreprise par la DSI.
- Révision de l'architecture pour entrer sur la plateforme via son bureau virtuel personnel « mon site ».
- Déploiement du Comité des Usagers.
- Hâter la DSI sur la connexion extranet/internet de la plateforme, afin de pouvoir travailler tout au long de l'année avec les saisonniers, les fournisseurs, les partenaires.
- Déploiement de la nouvelle messagerie instantanée et de la web conférence.

2.4. Elément principal de conclusion/bilan d'expérience personnel à la CCAS

Un système de travail collaboratif fonctionnant sur des bases et des droits partagés gagne à être conçu en co élaboration, en tenant compte des cultures non seulement de travail mais de rapport aux TIC et à l'échange, de chaque entreprise, chaque entité, chaque groupe, dans la concertation. C'est ce qu'on appelle les prémices d'un *management web X.0*. Il ne se décrète pas. Il s'anticipe au moment du choix du passage aux TIC pour tout ou partie de l'entreprise. Il s'organise afin que les avantages du web X.0 irrigue le travail et favorise l'efficacité sociale. Sa principale dépense devrait résider dans les actions de formation, particulière et générale.

L'animation de l'ensemble, comme un projet d'entreprise, par un sponsor fort, manager de haut niveau et reconnu comme tel, facilite le dépassement de la peur devant les changements et la tentation de réimporter des méthodes classiques de travail et d'organisation du travail, construites hors TIC et web X.0 qui vont à très court terme décourager et nuire à la fidélisation des jeunes de la génération Y. Un tel projet d'entreprise vaudrait également sur le plan du développement durable par l'examen d'un programme de réhabilitation de produits informatiques d'usages, de bâtiments, etc., qui ne nuisent pas à l'environnement.

En posant les éléments de l'équation dans cet ordre, les investissements dans les TIC seront valorisés. Il existe déjà des exemples d'échecs retentissants en monnaie sonnante et trébuchante. Et des réussites. Les TIC, le web X.0, ne relèvent ni de *l'auto gestion* ni du *power people* mais du partage de connaissances et de compétences, qui recentrent la décision sur un collectif de travail qui ne peut être borné à l'organisation actuelle et fonctionne sur de vieilles recettes de processus métiers par la Qualité. Les TIC et le web X.0 sont les outils de la Qualité parce qu'ils aident à structurer et rendre visibles, critiquable, évolutif, le travail réel effectué et les champs d'activités professionnelles, hors prescriptions conventionnelles, souvent dépassées et restrictives. Parce qu'ils les valorisent également. Les TIC et le web X.0 sont l'occasion d'inaugurer un management par l'intelligence individuelle et collective qui correspond à l'évolution du niveau de connaissances tous azimuts des individus et des réseaux de connaissances et de compétences qu'ils se construisent, grâce au web, vecteur de nouvelle

sociabilité dans l'entreprise, comme dans la vie privée. Elles existent souvent de façon orale : avec le web X.0 et les media TIC, elles se partagent, et le meilleur d'entre elles peut devenir *norme partagée –évolutive*. Elles produisent du *commun* et à ce titre devraient intéressées en premier lieu les entreprises de l'économie sociale qui font de ce concept la finalité de leur activité.

Les TIC et le web X.0 ne se satisfont pas d'une gestion informatique hyper protectrice des bases de données informatiques. Ils ont besoin d'une Direction de Systèmes d'Informations qui travaille elle-même dans la coopération, notamment avec la Direction des Ressources ou Relations Humaines comme avec tous les métiers, pour créer des *bonnes pratiques* et leur suivi, leur auto maîtrise par les usagers et qui sache élaborer la mise en réseaux des applications métiers traditionnels pour les faire évoluer, dans une interface avec les usages et les usagers et le travail ou l'activité réelle, en toute rapidité et de façon inventive et agile.

C'est la raison pour laquelle la réussite d'un tel projet d'implémentation, compte tenu de ses coûts d'investissements, économiques et humains, nécessite :

- un sponsor à la Direction générale qui saura imaginer un projet d'entreprise à la mesure de ces investissements et une co animation dans la durée ;
- une vision managériale moderne sortant des sentiers rebattus des schémas actuels, qui nécessitera d'être partagée et mise en lumière dans le fonctionnement même de la Direction générale ;
- une concertation réelle avec les représentants du personnel afin de les associer aux enjeux du web X.0, la mise à leur disposition des sites coopératifs ad hoc pour leurs échanges, la co élaboration de la charte d'usages informatiques qui mettra les usagers *relativement* à l'abri du traçage de l'usage, propre aux activités informatiques et à celles des connexions réseaux ;
- une conception souple, de la part de la Direction des Systèmes d'Informations, même si *sécurisée* de l'usage du web en intranet comme en extra et internet afin que l'entreprise tout entière puisse déployer tous azimuts sa nouvelle façon de travailler.

Toute entreprise, de l'économie sociale ou non, peut entrer dans le *collaboratif* ou *coopératif* ou *co élaboratif* ou *contributif*, par intuition remarquable, sans le savoir. Elle peut en ressortir de la même façon, dans l'indifférence, par la banalisation du web X.0 et du collaboratif, en simples outils de type *communication intranet*, par la non réactivité du management général, de la DRH et de la DSI aux potentialités de ces media et à celles d'un fonctionnement réorganisé, opérationnel, contemporain, c'est à dire : *contributif, coopératif, co élaboratif*.

L'amortissement, humain et économique, sera proportionnel au degré *d'innovation socio organisationnelle et cyber sociale* de la *contribution*, encouragée par le management, en prenant en compte l'éco système dans lequel se meuvent aujourd'hui le monde du travail, le monde économique de l'entreprise, le monde tout court et de la place de l'homme dans la révolution numérique. Affirmation *idéologique* ? Vision pragmatique d'un retour sur un investissement du 3^{ème} type pour le monde de l'entreprise ? Perception de la fin de deux modèles, celui de l'économie de la consommation et celui d'un certain modèle d'entreprise ? Les technologies de l'information par le web co élaboratif se développent. Avec elles, le monde économique change de phase. L'entreprise s'interroge encore sur l'opportunité de sa mue. Mais comment les collectifs de contributeurs prendront-ils leur part dans ce mouvement qui devrait bouger les lignes des organisations, revalorisant leur propre place dans le travail ? Grande inconnue. Des changements qui induisent en effet des constats et réflexions en termes de valeurs : sociales, sociétales, économiques, financières et ... écologiques, à soumettre, partager, pour des objets de recherche et de débats.

Exemple de préconisation de la direction de projet à la CCAS-EDF : organiser la visibilité du travail collaboratif et son opérationnalité quotidienne autour d'un « Comité des Usagers »

Légende :

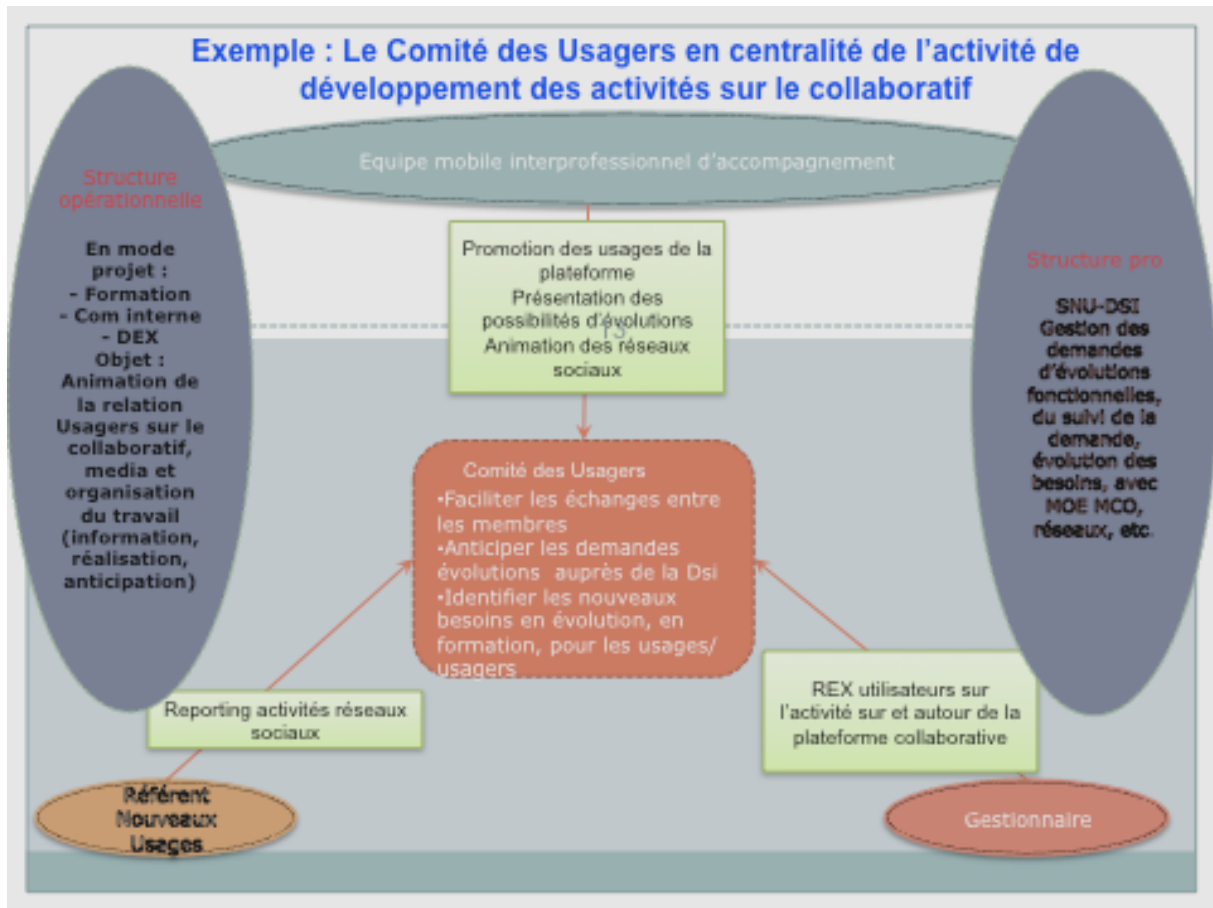
DSI = Direction des Systèmes d'Informations.

DEX = Direction de l'Exploitation = cœur de métiers de l'entreprise ou de l'entité

SNU-DSI = Section Nouveaux Usagers, interface Directions des systèmes d'Informations/métiers sur les usages TIC.

MOE = maîtrise d'œuvre.

MCO = maintenance, help desk, centre de solutions, localisée à la DSI.



3. ENSEIGNEMENTS ET QUESTIONS D'APRES BILAN : INNOVATION CYBER SOCIALE EN GESTATION ?

1/ A quelles connaissances font appel les compétences d'appréhension des nouvelles temporalités et spatialités du cyber travail ? Quelle est la frontière entre les flux d'informations issus du travail réel et ceux émanant du travail prescrit ? Est-elle nécessaire ? Qu'est qu'un *cyber processus métier activité* ? Comment reconnaître les gains de cette maîtrise dans un travail en mode projet ou non ? Comment l'homme au travail avec les TIC sera-t-il placé au centre de cet écosystème ?

2/ Une opportunité liée à des investissements technologiques dans les TIC de modifier l'organisation du travail

- Une adéquation entre l'élévation du niveau de connaissances et l'entrée des technologies web X.0 dans les usages domestiques et dans une moindre mesure : au travail. Mais pour quoi faire ?
- Une approche qui invite à préciser ce qu'on entend par intelligence collective notamment à travers la reconnaissance du jeu personnel individuel collaboratif du contributeur.
- La fin du travail en pyramide et une relation à l'autre à forte plus value sociale, bien au delà de la Business Intelligence (production de suivi, de rapports et Tableaux de Bord) : l'usage et l'usager contributeur en position pour faire bouger des lignes dans l'organisation du travail ?
- Quelle place vont tenir les réseaux sociaux d'entreprise = apport du travail réel et des expériences tous azimuts : pour quelle reconnaissance/évaluation ?
- La formation professionnelle n'est-elle pas à revisiter ? + De communication écrite et orale ; + de Sciences sociales, y compris pour l'encadrement et les ingénieurs DSI ?

3/ Quel management ?

- Un encadrement intermédiaire réhabilité, animateur de la co élaboration.
- Un projet de co élaboration à construire via l'encadrement intermédiaire repositionné, revalorisé.
- Autour des usages et de l'usager contributeur direct du co élaboratif.
- Quelle organisation ? Quelle formation ? Quelle évaluation ?

4/ Faut-il parler de réseaux ou de communautés ?

Peut-on « cloisonner » la recherche de relations "intelligentes" au sein de l'entreprise ? C'est une autre façon de poser la question sous-jacente de celle qui demande définition entre *réseau* et *communauté*. S'y attarder n'est pas qu'une question de vocabulaire. Le mot *communauté* comporte la matrice du mot *commun* mais il le borne à des groupes identifiés qui font justement de leur seule identité, ce *commun*. La construction de réseaux, en ce qu'elle décentre par nature le lieu de pouvoir d'informations, socle des organisations dans l'entreprise pyramidale comme on la connaît, offre des opportunités d'exercice de décisions collectives mises en œuvre ou prises en *bonne intelligence*, c'est à dire en *commun*. Le terme est porteur de toute autre valeur. Décloisonner, élargir, construire des *réseaux*, encourager à les construire serait profitable pour les relations de travail et/ou extraprofessionnelles. Les réseaux sont véhicules et capteurs d'informations, ils nourrissent tous azimuts l'intelligence collective, de l'intérieur et hors l'entreprise, en interactivité. Ils se constituent et font circuler des informations. Des balises, des feux rouges, etc., sont nécessaires. Ils doivent être construits avec les différents partenaires de la relation de travail. Mais ces outils sont de « guidage » ou « repérage » (*charte de bonnes pratiques*, tout simplement) et doivent être élaborés avec les usagers, afin de ne pas « cliquer », border, ou être « à côté de la plaque » du point de vue de la fluidité et de la pertinence de l'information. On peut choisir la construction de *réseaux* exactement pour les inconvénients pointés pour *communauté* alors que dans les entreprises on pense en général d'après les REX (retours d'expériences), que « *communauté, c'est d'une gestion plus tranquille* »... Un groupe de travail, une population de métiers, fait *communauté*, par le partage de la finalité de ce qui est effectué. Avec le management par l'intelligence collective et non pas *de* l'intelligence collective, le management entre dans une alternative. Pour se faire comprendre de la hiérarchie et c'est elle qui est interrogée dans son rapport aux pratiques de pouvoirs, il faut employer des mots et des définitions. Demain, peut-être, *si* les rapports de travail changent, *si* l'initiative personnelle est mieux acceptée, reconnue, *si* la méfiance s'estompe, *si* la hiérarchie cesse d'être verticale, *si si* : ce sera moins nécessaire. Dans l'entreprise de l'économie sociale, les pratiques et les usages des groupes de travail tendent à subvertir la verticalité. Une opportunité de décentralisation et le besoin de renforcement de l'efficacité économique et sociale facilitent les choses et ouvrent la porte à la

création de réels réseaux, car la nouvelle organisation, matricielle, invite à instruire des relations transversales et multi cibles, destinataires et récepteurs. L'encadrement intermédiaire anime ces *réseaux*. Le chef d'orchestre du *collaboratif, participatif, co élaboratif*, c'est lui. Il est indéniable que l'encadrement intermédiaire devra avoir les épaules solides et être pourvu d'une grande confiance en lui et de ce qu'il réalise avec ses équipes. Il a besoin d'un sponsor. Ce sponsor est le promoteur du management (DG ou DRH) par les connaissances. Il n'est pas sur ce terrain de la proximité, même s'il peut instruire ce type de rapport dans ses collectifs de direction. Mais son engagement doit être clair, du point de vue stratégique, sur l'ampleur souhaitée du développement du management par les connaissances auquel les TIC invitent à réfléchir vite. La construction de réseaux, reste la bonne ouverture malgré les risques et les craintes. Les questionnements sur *réseau* ou *communauté* sont en arrière-plan permanent pour le cheminement vers le management par les connaissances. Pragmatisme, projet managérial : la bonne perception de la culture d'entreprise, de ses capacités à bouger les lignes, est un élément déterminant de la réussite de la création de ces *réseaux sociaux professionnels*.

5/ Quelle gestion de l'Information ?

La question de la gestion des informations est sensible, elle est traditionnellement posée par les Directions des Systèmes d'Informations, parce qu'elle semble *boostée* par l'usage des produits de facilitation de production et circulation de l'information, autrement dit que sont l'internet et les TIC : se serait-on interrogé si les TIC n'existaient pas dans l'entreprise (quels que soient le ou les dits produits). Toute l'organisation du travail traditionnelle est remise question de fait, par l'introduction des TIC. Si bien que la question doit être posée pour qu'il y soit répondu collectivement plutôt que par l'investissement dans un énième logiciel en vogue. Bien connaître et agir selon la culture de son entreprise, aller chercher la compétence individuelle et collective, dans le travail réel, c'est le b.a.-ba d'un projet de collaboration autrement dit de *réorganisation intelligente...*

Sur la question précise, le sujet demande :

- Une réflexion transverse, c'est à dire de la collaboration basique : RH management - DSI - Communication - Métiers de la production - Qualité, alors que les Directions des SI occupent seules un territoire central sur ces questions. Par erreur : on ignore la non neutralité des technologies, l'interactivité, dans le numérique entre les *tuyaux*, les contenus et les usages. L'organisation de l'information est nécessaire dans l'entreprise moderne mais implique l'examen de trois situations :
- information hiérarchique, c'est un mélange de communication interne et de communication sociale, comme on dit encore aujourd'hui
- information « projet » de travail avec ses docs, ses archives, etc.
- informations produites par et des communautés et/ou réseaux de travail. C'est encore de la communication interne, mais new-look, et sociale
- elle exige de l'implication au sein des métiers, basée sur du volontariat et/ou de l'expérience professionnelle, du goût pour le relationnel, que la formation transformera en potentiel professionnel. La gestion de l'information ? C'est le travail de l'animateur médiateur. Ce travail est organisé et organise. Son statut est reconnu professionnellement, comme capacité à produire et gérer des flux fiables d'informations, internes et externes, multi médiatiques, contenus, méthodes et modes de transferts
- la fiabilité de l'information nécessite de travailler en co élaboration inter directions pour la validation de documents officiels, d'une charte juridique, des standards graphiques et rédactionnels, de discours professionnels, enrichis par la créativité de l'expérience et de l'initiative (principe de la collaboration), puis entrant dans le cycle de validation et de partage. C'est en ce sens que la collaboration produit de la *plus-value* dans l'organisation de

l'entreprise. C'est aussi en ce sens qu'on ne peut plus organiser la Communication comme avant, ni la gestion de l'Information via les DSI essentiellement. D'où l'importance du rôle des animateurs médiateurs de la co élaboration en communication et de leurs prérogatives d'alerte, de gestion, d'aide aux référencements communicationnels, comme de *susciteurs* de nouvelles informations, d'autant que l'innovation permanente, individuelle et collective, est supposée être débridée pour les collaborateurs. Animateur médiateur, c'est un nouveau métier, un nouveau rouage de l'organisation du travail qui naît sous nos yeux. C'est un communicant, il occupe un statut nouveau et incontournable, reconnu professionnellement, ce n'est pas un informaticien mais tous deux et les autres travaillent ensemble. L'animateur médiateur est garant de la transversalité de la réflexion et des décisions prises entre directions. Il fait vivre les interfaces métiers et l'interface homme machine (IH/M).

L'importance prise par les flux d'informations, les media -TIC, leur différente nature, transforme la communication en entreprise. Elle doit être déléguée dans les métiers, c'est à dire au plus près de la production : la fonction Direction de la Communication s'apparente à la gestion de la cohésion globale de la stratégie et continue à assurer le quotidien : l'image, les relations publiques, etc., la fonction Direction des SI, doit s'apparenter à du service, se spécialiser dans l'interfaçage H/M, la pédagogie, la formation au plus près du lieu de travail, la veille technologique et une relation métiers clients internes qui aide à la décision sur les choix technologiques. L'information et la communication relèvent des métiers. La gestion de la production et des flux d'informations et de communication est donc toujours organisée, selon les besoins de l'entreprise, les ouvertures technologiques, les capacités des personnels, les besoins des clients. C'est une organisation plus complexe parce que plus fluide et plus aléatoire, qui nécessite l'abandon de la *concurrence* entre services et Directions. Elle sera difficile à mettre en œuvre parce que le partage des informations et leurs productions par les métiers et leurs agents décentre les lieux de pouvoirs. Elle engendre un management plus participatif, des postures qui relèvent plus de la coopération et de la co élaboration, sur fond de reconnaissance de l'intelligence collective.

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

Patrice Flichy, *Le sacre de l'amateur, Sociologie des passions ordinaires à l'ère du numérique*, La République des Idées, Le Seuil, 2010

Dominique Cardon, *La démocratie Internet, Promesses et limites*, La République des Idées, Le Seuil, 2010

Antonio A. Casilli, *Les Liaisons numériques, Vers une nouvelle sociabilité*, La Couleur des Idées, Le Seuil, 2010

Réseaux, *Les Nouvelles formes des collectifs*, La Découverte, 2010

Serge LeRoux, *Le travail collaboratif, une innovation générique*, L'Harmattan, 2009

Jean-Michel Cornu

Prospectic, Nouvelles technologies, nouvelles pensées, FYP Édition 2008

Internet - Tome 1 : Les technologies de demain, Les Cahiers de l'Internet, Fondation Internet Nouvelle Génération, 2002

Internet - Tome 2 : Services et usages de demain, Les Cahiers de l'Internet, Fondation Internet Nouvelle Génération, 2003

La coopération, nouvelles approches, édition personnelle, 2001

Andrew Mac Afee, 17 Nov 2010 ... In contrast, *Enterprise 2.0*, which I've defined as the use of emergent social ... use of the Web, social media, and connected devices. ...andrewmcafee.org/blog/

Vincent Leenhardt, Philippe Bernard, *L'intelligence collective en action*, Village mondial, PearsonEducation.fr

Sous la direction de Alain Caillé, La Découverte, *La quête de la reconnaissance, nouveau phénomène social total*, 2007

Jean Gabszewicz et Nathalie Sonnac, *L'industrie des medias à l'ère du numérique*, La Découverte, 2010

Ars industrialis, Association internationale pour une politique industrielle des technologies de l'esprit, est une association culturelle et philosophique française créée le 18 juin 2005 à l'initiative du philosophe Bernard Stiegler. Active sur Internet et à travers diverses publications, cette association propose de développer une réflexion critique sur les « technologies de l'esprit » (industries de l'informatique et des télécommunications, notamment) et à interroger les impératifs économiques qui les sous-tendent. Source : wikipedia

Paul Virilio

Le Grand Accélérateur, éd. Galilée, 2010.

L'administration de la peur, entretien avec Bertrand Richard, éd. Textuel, 2010

Le Futurisme de l'instant, éd. Galilée, 2009.

Daniel Bachet

Gouvernement d'entreprise, nouveaux enjeux de pouvoir et d'efficacité, L'expansion Management Review, décembre 2008.

Sociologie des organisations et de l'entreprise, La Pensée, n° 343, juillet-septembre, 2005.

Robert Castels

Les Métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat, Fayard, 1995.

La discrimination négative, 2007

La montée des incertitudes : Travail, protections, statut de l'individu, Ed. du Seuil, 2009

Armand Mattelart

La globalisation de la surveillance, La Découverte, Poche, 2008.

Pour un regard-monde, Entretiens avec Michel Sénécal, La Découverte, 2010.

Jean Lojkine

L'adieu à la classe moyenne, La Dispute, 2005

La guerre du temps, Avec Jean-Luc Malétras, L'Harmattan, 2008

Edgar Morin

Comment vivre en temps de crise ? (avec Patrick Viveret), Bayard Centurion, coll. Le temps d'une question, 91 p., 2010

Vive la politique ?, avec Claude Lefort, Forum Libération de Grenoble sur CD audio, Frémeaux & Associés, 2008