

LE GROUPWARE DANS L'ORGANISATION : COOPERATION OU CONTROLE ? QUELQUES ELEMENTS D'UNE ETUDE EMPIRIQUE

Alain BRIOLE

Serge CRAIPEAU

Une série d'entretiens réalisée auprès de managers de six grandes entreprises publiques ou privées¹ nous a permis de constater que si la performance de l'entreprise justifie tous les projets d'implantation de groupware, l'impact de ce type de dispositif ne se résout pas seulement au plan de la productivité. Le pilotage de l'organisation, et plus particulièrement le contrôle des comportements dans l'organisation connaissent avec le groupware de profondes transformations.

Transformation du contrôle et finalité du groupware

Les stratégies d'implantation du groupware n'ont pas seulement un impact sur les usages par ce qu'elles traduisent d'une finalité propre aux cadres dirigeants, analysable en termes de pouvoir, de défense d'intérêts spécifiques (J. MARCH, 1966.), ni en raison de leur effet sur la structure de l'organisation. A travers le développement d'applications qui, manipulant de l'information, permettent à ces cadres d'exercer une action de programmation des activités sans avoir à rentrer dans la complexité liée à leur nature, c'est toute la dimension du pilotage de l'organisation (LORINO, 1995) qui trouve un nouveau mode de traitement.

C'est au plan des processus (c'est à dire de l'articulation des activités) que se déploie le groupware. Il se distingue d'autres systèmes d'information qui opèrent, eux, sur les tâches. Hormis pour les applications de type " Workflow", qui imposent des modes opératoires assez strictement définis, le groupware intervient sur la relation des individus aux tâches qu'ils accomplissent - au plan cognitif. Agissant essentiellement sur les interfaces, au niveau du processus de travail, il est logique que le groupware intervienne sur les interactions, au plan des individus. C'est ainsi qu'il apparaît comme une technique organisationnelle intégrative.

Ouvre-t-il pour autant ces nouveaux espaces de coopération, transformant l'organisation, mobilisant le collectif de travail dans un nouvel espace de communication? Une littérature finalement abondante salue l'avènement, avec le développement des technologies collaboratives telles que le groupware, d'une nouvelle forme de confiance et donc de coopération, reléguant, dans la réalisation de la performance, le contrôle des comportements au second plan

Notre analyse nous entraîne pourtant à penser que ce n'est pas là forcément sa finalité ultime: l'intégration qu'il opère est d'abord d'ordre individuel, et nous allons tenter de le démontrer à partir de quelques résultats d'une enquête réalisée, elle, auprès d'utilisateurs de ce type d'applications..

Les dimensions explorées par la recherche

En se fondant sur la capacité d'expertise des utilisateurs, on peut tenter de saisir l'impact du groupware sur la dynamique organisationnelle à partir de leur évaluation du dispositif tant en termes de représentation que d'usages.

L'impact perçu sur les compétences des individus, le contrôle auquel ils sont soumis et surtout l'effet du groupware sur les interactions dans l'organisation constituent les dimensions les plus pertinentes pour cette évaluation.

Après un traitement individualisé de chacune de ces dimensions, l'enquête explore dans un dernier temps une évaluation finale qui ressaisit ensemble quatre dimensions: information, autonomie, implication et contrôle perçus.

Nous ne postulons évidemment pas de relations causales entre ces dimensions; leur variation simultanée nous paraît un moyen de validation suffisant des analyses réalisées dans les différentes phases de cette recherche. Ce n'est donc pas l'impact du groupware qui

¹ Cet article reprend une partie des résultats d'une recherche menée pour le C N E T (1996,1997), complétés par ceux d'une recherche soutenue par la Fnege (1998).

constitue ici l'objet d'analyse, mais son articulation à la dynamique organisationnelle, telle qu'elle est perçue par ses utilisateurs.

Dans cet article, en se limitant au plan des représentations, seules quatre dimensions explorées au cours de l'enquête ont été retenues: la formalisation, l'implication, la socialisation, les tensions de rôles². L'analyse consiste simplement à vérifier l'existence de liens entre ces quatre dimensions. Plus précisément, nous nous intéressons à l'articulation de l'implication, de la formalisation et de la socialisation, à la perception des impacts du groupware sur les tensions de rôles.

D'une certaine façon, notre analyse pourrait se résumer à quatre propositions:

- le groupware ne diminue pas le niveau de contrôle dans l'organisation,
- le groupware agit plus au niveau individuel qu'au niveau collectif.
- le groupware déplace les tensions de rôles
- le groupware accroît simultanément tension et engagement individuel.

1/ GROUPWARE ET DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE

Dans un premier temps, nous avons recherché d'éventuelles liaisons entre les variables d'ordre socioprofessionnel telles que l'âge, le sexe, le service, les fonctions occupées, l'ancienneté et l'utilisation du groupware saisie sous différentes dimensions.

1.1/ l'articulation groupware / organisation

Une première confirmation : l'autonomie du dispositif de communication.

Au delà d'une partition de la population enquêtée sous le critère du niveau hiérarchique qui permet en réalité de distinguer les utilisateurs réguliers du groupware des utilisateurs ponctuels, aucune corrélation significative n'a pu être repérée à ce niveau d'analyse.

Ces variables qui permettent en général d'identifier l'impact des tendances identitaires et des appartenances dans l'organisation sur la dynamique organisationnelle ne semblent pas opérer ici. Ce résultat va à l'encontre des théories qui postulent (et vérifient d'ailleurs souvent) que l'utilisation des Tic est déterminée par des facteurs sociaux exogènes pour une part à l'entreprise, d'ordre professionnel ; dans le cas présent, le rôle de ces facteurs se trouve comme neutralisé, au profit des dimensions intrinsèques de l'organisation - ce qui paraît cohérent avec le projet managérial de déploiement du groupware : l'absence de déterminants professionnels identitaires est un premier pas vers l'individualisation du processus d'intégration. Elle indique en effet en creux, le rôle prépondérant de l'inscription organisationnelle dans les représentations du dispositif.

Ce point est d'autant plus intéressant si l'on considère le rôle de la dimension temporelle dans le déploiement de ce dispositif: pris dans un processus d'assimilation/accommodation (Piaget, 1971), le groupware semble bien atteindre le stade où se révèlent ses fonctions spécifiques³; nous en concluons que, au stade actuel, l'espace de communication institué par le groupware est bien un espace autonome, s'inscrivant exclusivement dans le domaine opérationnel (c'est à dire, ici, celui de la coordination des opérations), sur lequel vont se rabattre les investissements individuels.

Indirectement, notre hypothèse sur la fonction ultime du groupware trouve là un début de validation : ce premier constat est bien cohérent en effet avec la conception d'un dispositif de communication, à visée intégrationnelle, faisant l'économie du collectif de travail.

L'absence d'effets repérables de ces déterminants nous renforce dans une démarche centrée sur l'impact de facteurs intra-organisationnels dans le recours au groupware.

1.2/ Evaluation globale du dispositif et contexte de travail

On peut prendre comme point de départ l'évaluation globale du groupware réalisée par ses utilisateurs. Une série d'items reprenant les dimensions évoquées plus haut était proposés dans l'enquête auprès des utilisateurs, permettant de cerner l'interprétation de leur contexte de travail. Leurs scores respectifs, comme l'image d'ensemble qu'ils

² Ces dimensions sont extraites des données collectées par un questionnaire conçu après une série d'entretiens semi-directifs (2^e phase de la recherche), et testé auprès d'une dizaine d'utilisateurs du groupware n'appartenant pas à la population enquêtée.

³ Une forte influence de ce type de variables aurait amené à la conclusion inverse.

restituent, apparaissent comme très cohérents avec les commentaires précédents. (tableau 1)

I/ Score des items de l'évaluation globale

FINAL 2	74	3,0270	1,5436
FINAL 3	74	2,7703	1,3903
FINAL 4	74	2,0676	1,2533
FINAL 5	74	2,7703	1,4291
FINAL 6	74	3,0811	1,3422
FINAL 7	74	3,0270	1,3846
FINAL 8	74	3,0000	1,4335

Les apports du groupware en matière d'information, d'autonomie et de contrôle dans le travail sont relevés de manière moyenne; les informations relatives pourtant à des dimensions essentielles de l'activité (clients, tâches, missions) ont un score particulièrement faible!

Une analyse factorielle fait apparaître trois sous dimensions de cette évaluation:

- items 5,6 et 7 pour le premier facteur qui caractérise l'autonomie, l'implication et l'information sur l'activité assumée
- items 2, 4 et 8, où se lie, avec une certaine cohérence l'activité opérationnelle et son contrôle
- items 1 et 3, facteur qui rassemble l'information sur l'entreprise et ses membres.

Ainsi l'évaluation des apports du groupware semble se distribuer selon trois plans: celui de l'engagement dans le travail, celui de la dimension opérationnelle de l'activité et de sa supervision, et celui de l'identification organisationnelle.

Globalement, le groupware semble faciliter l'engagement des utilisateurs; l'efficacité accrue dans l'information sur les produits et les clients qu'il génère ne bouleverse pas le contrôle de l'activité; enfin, il semble rendre plus lisible le contexte organisationnel/relationnel des missions et des tâches.

1.3 / Groupware et tensions de rôles

Si le groupware renforce la coordination dans le processus de travail, c'est nous l'avons vu, au de là de ses fonctions explicites et de son insertion structurelle dans l'organisation, en intervenant sur le comportement des individus dans leur activité.

Cette intervention doit pouvoir être appréhendée au niveau des rôles organisationnels assignés aux individus dans les configurations de travail (Khan & all, 1964). Le cadre conceptuel de la tension liée aux rôles organisationnels (Loubès, 1997) semble très pertinent pour comprendre l'insertion du groupware dans l'organisation dans la mesure où cette notion articule l'individu et la dynamique organisationnelle; elle offre donc en quelque sorte un condensé de l'intégration organisationnelle des individus.

Ce concept porte également sur les interactions, à travers la perception des attentes de rôles et de leurs effets sur l'individu, compte tenu de sa position organisationnelle.

Les tensions de rôles renvoient enfin au plan cognitif de l'intégration organisationnelle, qui est bien la dimension privilégiée de l'intervention du groupware.

La conséquence dans ce domaine d'une meilleure coordination assurée par le dispositif de communication doit nécessairement résider dans une diminution des tensions de rôles.

On peut considérer les tensions de rôles comme l'effet de deux facteurs: conflit de rôle et/ou ambiguïté.

Le conflit de rôle est caractérisé par l'apparition simultanée d'exigences contradictoires pour un rôle donné; l'ambiguïté de rôle découle d'un déficit d'information, d'une incertitude dans l'accomplissement d'un rôle organisationnel. Les dimensions où surgissent conflits et ambiguïté peuvent être soit les tâches à accomplir dans un rôle et leurs conséquences, pour l'individu qui tient le rôle comme pour les autres acteurs. La théorie des rôles articule donc bien, au travers d'une série de dimensions, comportement et cognition, individu et collectif, structure et interaction.

Pour évaluer cette dimension, nous avons eu recours à une échelle qui, initialement, doit mesurer conflits et ambiguïté de rôles (Rizzo & all, 1970); deux échelles distinctes relatives à l'ambiguïté et au conflit constituent l'instrument de mesure.

Les conflits de rôles peuvent relever soit de la relation de la personne au(x) rôle(s) qui lui sont assignés (ou qui sont perçus comme tels), d'incompatibilité entre les rôles assumés ou entre les attentes exprimées par un ou d'autres acteurs vis à vis de ces rôles⁴.

L'ambiguïté de rôles, qui détermine également les tensions, est liée au niveau d'incertitude et à la cohérence des attentes vis à vis des rôles que l'individu est censé assumer dans l'organisation.

L'échelle citée plus haut, aménagée par A.Loubès a fait l'objet d'une transformation qui nous permet de lier les dimensions qu'elle évalue à l'impact du groupware⁵.

Nous demandons à nos interlocuteurs d'évaluer dans quelle mesure la situation décrite par un item a évolué avec l'usage du groupware.

On peut considérer cette évaluation comme une dimension essentielle de la représentation du groupware, puisqu'elle ramasse un ensemble important des dimensions de l'activité au plan cognitif.

Malgré quelques problèmes qui dégradent sa validité, les résultats de cette évaluation présentent une intéressante articulation des perceptions relatives à l'usage du groupware et au positionnement organisationnel des individus.

Les scores de chaque item présentent parfois des écarts considérables.(tableau 2)

2/ L'évaluation des tensions de rôles

	Moyenne	écart-type
AVAP1	3,0921	,9822
AVAP2	2,8816	,8480
AVAP3	2,9342	,9428
AVAP4	3,0395	,8861
AVAP5	2,7895	,8377
AVAP6	2,9474	,7814
AVAP7	3,2237	1,0013
AVAP8	3,0921	,6962
AVAP9	2,7763	,9324
AVAP10	3,0789	,6882
AVAP11	3,1316	,7719
AVAP12	3,1579	,9388
AVAP13	2,8158	,9481
AVAP14	2,6974	,9936
AVAP15	3,0263	1,0195
AVAP16	3,1316	,7182
AVAP17	2,9079	,9685

Les caractéristiques des tensions de rôles.

Une analyse factorielle (ACP) permet de préciser les sous dimensions de cette évaluation, relativement consistante⁶. (tableau 3)

Elle fait apparaître une structuration de l'ensemble en trois facteurs principaux⁷ qui ne sont pas au premier abord d'une interprétation évidente: conflits et ambiguïtés de rôles s'y retrouvent de manière à peu près indifférenciée. On peut pourtant clarifier cette configuration des données en s'intéressant à la nature des conflits ou de l'ambiguïté.

On s'aperçoit alors que les conflits de type inter-émetteur sont inscrits dans les trois facteurs; on peut y voir un effet logique du système : multipliant les interlocuteurs, il multiplie aussi les demandes contradictoires.

Au de là, on peut relever une certaine cohérence dans la structuration des données:

- le premier facteur est clairement celui de la clarté de rôle, c'est à dire l'absence d'ambiguïté, liée aux tâches ou aux attentes (Avap 11, 12, 6 & 8),
- le deuxième facteur est caractéristique du conflit et de l'ambiguïté de rôle liée à l'absence de directives dans l'activité (Avap 15,14,5,1),
- le troisième facteur est celui des conflits intra-personnels (incompatibilité perçue dans les exigences d'un rôle) (Avap 17,16,9 & 4).

⁴ Pour une discussion de la théorie des rôles organisationnels, voir: A.Loubès,1997.

⁵ Malgré l'effort qu'elle exige, cette question n'a pas posé, semble-t-il de difficulté particulière (4 non réponses pour 80 questionnaires).

⁶ Alpha=0.71

Si le score global est moyen (ce score est le résultat de tendances à l'évolution variée), ce qui traduit une stabilité des tensions de rôles avec l'usage du groupware, le score de chacune des trois dimensions est relativement bas; on peut en déduire que s'opère ici une redistribution des facteurs de tension.(tableau 4)

En réexaminant le score des items ainsi regroupés, on peut constater que la clarté de rôles semble à peine se réduire avec le recours au groupware. L'ambiguïté de rôles connaît, elle, une régression plus forte. Enfin les conflits intra-personnels se voient eux considérablement réduits.

Ce sont donc les conflits inter-émetteurs qui déterminent le niveau relativement stable des perceptions de tensions de rôles.

Globalement, l'usage du groupware semble clarifier les attentes de rôle, accroître leur cohérence, mais en même temps accroître les situations de conflits entre ces attentes, multipliant en quelque sorte les situations où des demandes contradictoires (ou perçues comme telles) peuvent s'exprimer.

En allant plus loin, ne peut-on dire que le groupware fonctionne ici comme opérateur d'un transfert des tensions liées aux rôles organisationnels vers l'individu?

3/ Les caractéristiques des tensions de rôles

AVAP1	,17980	,58294	-,12789	,17106
AVAP10	,14230	,07294	,10441	-,82588
AVAP11	,75724	,13738	-,07322	-,07264
AVAP12	,63662	-,26240	,42587	-,01402
AVAP13	-,12797	,47795	-,08634	,43980
AVAP14	-,14394	,78459	-,16568	,04779
AVAP15	-,06703	,72402	,16221	-,11680
AVAP16	,35229	,15526	,61671	-,17543
AVAP17	,17922	,37636	-,63973	,04440
AVAP2	,22305	-,02020	,12056	,06924
AVAP3	,20636	,23793	-,20382	,57803
AVAP4	,44154	,07605	,70325	-,01694
AVAP5	,37814	,59632	,00040	,10749
AVAP6	,70839	,10891	,07210	,01775
AVAP7	,02294	,03671	,08732	,65949
AVAP8	,76736	-,08785	,09056	,11028
AVAP9	,31106	,46041	-,61943	,08947

4/ Evolution des tensions de rôles

Dimensions		Moyenne	ecart-type
SCOAVAP	76	50,7237	6,4676
SCAVAP1	76	10,6835	2,5143
SCAVAP2	76	9,0658	1,5521
SCAVAP3	76	6,3026	1,0331

2/ GROUPWARE ET INTEGRATION ORGANISATIONNELLE

C'est pour répondre à cette question que nous rapprochons cette évaluation de la dynamique organisationnelle de trois dimensions caractéristiques de l'intégration des individus dans l'organisation: formalisation, implication et socialisation, qui condensent, approximativement, deux modes de fonctionnement de l'organisation, formel et informel.

2.1/ Formalisation et groupware

La formalisation traduit évidemment une large part de la dynamique managériale et influence forcément l'utilisation du groupware, entre contrainte et autonomie.

L'analyse factorielle permet de la décomposer en quatre facteurs :

- items 1,2 et 4 pour le premier qui peut représenter l'autonomie dans le travail
- items 6,7,12 et 14, pour le deuxième qui renvoie au degré de contrôle et de conformité aux procédures,
- items 8,9,10 et 11 pour le troisième qui traduit le degré de formalisation du travail (prescription),
- items 3,5 et 13 pour le dernier, qui, symétrique au précédent, exprime la dimension interpersonnelle de la formalisation .

Les trois premières dimensions, les plus significatives, rapprochées du score global, révèlent un niveau moyen de formalisation accompagné d'une forte présence du contrôle. (Tableau 5)

5/ Formalisation: score

Variable	Moyenne	Ecart
SCOFORM	77	39,7922
SCOFORM1	77	9,0649
SCOFORM2	77	16,0909
SCOFORM3	77	13,2468

On a vu l'évaluation de l'impact du groupware sur les tensions de rôles; malgré la fiabilité problématique de cette échelle, on peut rapprocher cette représentation du système et le niveau de formalisation des activités des utilisateurs.

L'évaluation des tensions de rôles est positivement corrélée au facteur 1 et 2 de la dimension formalisation (autonomie et contrôle), ce qui peut paraître paradoxal puisque cela signifie que l'impact positif du groupware sur les tensions de rôles croit simultanément avec l'autonomie dans le travail mais aussi le contrôle ;ce résultat se retrouve pourtant puisque le score global de formalisation et la clarification de rôle sont également très corrélés. Une autre manière d'interpréter ce résultat consiste à le rapprocher d'une autre concomitance relevée entre tension de rôle et clarté de rôle ; là, comme ici, en augmentant la marge de manoeuvre des acteurs, le système accroît simultanément le volume des problèmes à résoudre. En d'autres termes, l'autonomie accrue est synonyme d'une augmentation de charge.

On pourrait en déduire qu'avec l'usage du groupware augmentent à la fois l'autonomie et la supervision des activités qui, elle, change de nature.

On peut affiner cette tendance en relevant que le degré de formalisation et l'augmentation des conflits de rôles intrapersonnel sont également corrélés - alors que la dimension prescriptive de la formalisation est elle corrélée négativement à cette même dimension.

Si l'on ajoute à cela la corrélation négative entre clarification des attentes de rôles et dimension prescriptive de la formalisation, on serait tenté de conclure à nouveau que le dispositif, tel qu'il est perçu ici opère finalement un déplacement des tensions : de la situation de travail vers l'individu. En clarifiant les attentes, le groupware introduit une nouvelle incertitude sur les moyens d'y répondre. Dans une configuration finalement cohérente, le gain d'autonomie des acteurs devient une condition nécessaire à leur engagement dans le travail, lui même lié d'abord à l'augmentation notable de la dimension

résolutoire de leur activité. Ce sont là quelques indices forts d'une exigence accrue d'investissement cognitif dans l'activité que semble supporter le groupware. Et tout autant une des dimensions de son efficacité. (tableau 6)

6/ Formalisation & tensions de rôles

	FORM1	FORM2	FORM3	SCOFORM
SCOAVAP	,2362 P= ,043	,2262 P= ,053	,0294 P= ,804	,1115 P= ,344
SCAVAP1	,1101 P= ,341	-,2440 P= ,032	-,3963 P= ,000	,5423 P= ,000
SCAVAP2	,1045 P= ,376	,1365 P= ,246	-,1498 P= ,203	,0730 P= ,537
SCAVAP3	,3111 P= ,007	,0191 P= ,871	-,2888 P= ,013	,3495 P= ,002

2.2/ Implication et groupware

Comment s'inscrit le groupware dans la relation à l'organisation qui caractérise ses usagers? C'est à cette question que s'attache l'analyse suivante sur l'implication.

L'implication organisationnelle est un critère important pour l'évaluation de l'intégration des individus; elle peut constituer un facteur déterminant de l'adoption d'un nouveau dispositif de communication, de ses usages et de ses représentations.

L'implication est saisie ici à l'aide de l'échelle proposée par Allen & Meyer (1992), qui a fait l'objet de nombreuses validations⁸.

On peut constater un niveau global d'implication assez élevé.

Une analyse factorielle permet de préciser les formes de cette implication; on retrouve une structuration classique du construit selon trois dimensions: implication affective, implication calculée, implication normative.

L'implication affective est la dimension dominante, mais il faut relever le fort score de l'implication normative (dimension la plus liée au mode de contrôle en vigueur dans l'organisation). (tableau 7)

7/ Les dimensions de l'implication

		moyenne	écart
IMPLI	76	62,5263	12,8213
SCI1	76	28,1184	5,5975
SCI2	76	12,7632	3,8743
SCI3	76	10,4474	2,4407

L'évaluation de l'impact du groupware sur les tensions de rôles présente quelques liens intéressants avec l'implication organisationnelle des utilisateurs. (tableau 8)

8/ Implication & tensions de rôles

	SCOAVAP	SCAVAP1	SCAVAP2	SCAVAP3
SCI1	,2377 P= ,041	-,0410 P= ,725	,2131 P= ,068	,1938 P= ,098
SCI2	,0125 P= ,916	,0630 P= ,588	,0753 P= ,524	,0099 P= ,933
SCI3	,3740 P= ,001	1247 P= ,283	,3212 P= ,005	,3263 P= ,005
SCOIMPLI	2122 P= ,069	-,1683 P= ,146	,2254 P= ,053	,1583 P= ,178

⁸ Pour une discussion du concept d'implication, voir C.Fabre, (1997).

D'une part évaluation et implication globales sont liées positivement ; d'autre part les dimensions affective et normative de l'implication sont liées aux dimensions du conflit de rôle lié au manque de procédures et au conflit personnel. Ainsi, augmentation des tensions de rôles liées au sujet et implication augmentent simultanément.

Si l'on rapproche ces deux positionnements de l'implication, quant à l'utilisation (où le lien est très faible) et quant aux représentations (où il est au contraire fort), on a bien un nouvel indice de la mobilisation du sujet qui semble caractériser le groupware, comme un dispositif qui intervient bien au de là de ses seules fonctionnalités manifestes . Privilégiant la dimension résolutoire de l'activité, qui devient progressivement la dimension majeure des postes de travail considérés comme un ensemble de tâches et de rôles, il est d'abord l'instrument d'une mobilisation renforcée des individus, moins dans une dynamique de coopération que de coordination qui se déploie au plan cognitif.

Avec ces deux dimensions de la formalisation et de l'implication articulées à l'impact du dispositif sur les tensions de rôles se dessine une configuration du dispositif de groupware, peu perceptible au niveau de la fréquence de son utilisation, mais très présente au plan des représentations où s'affirme nettement la dimension du contrôle , qui semble se traduire par une réduction des prescriptions au profit d'un engagement accru des individus dans leur activité.

Au delà des fonctions d'interface supportant la mise entre parenthèse de l'espace et du temps, et ouvrant la possibilité de nouvelles formes de coordination et de coopération (Favier, Trahand & Coat,1995), il faut sans doutes attribuer au groupware une fonction d'intégration, ce dispositif ne s'insérant pas forcément dans un collectif de travail, mais au contraire, dans une certaine mesure, s'y substituant.

Dans le prolongement de cette hypothèse, il s'agit désormais de préciser comment s'articulent groupware et socialisation. C'est, d'une certaine façon, à ce niveau que sera appréhendée l'articulation entre l'organisation et le collectif de travail.

2.3/ Groupware et socialisation

La socialisation constitue évidemment un mode d'intégration important des individus dans l'organisation. Elle est opposée ici à l'inscription organisationnelle, qui caractérise le lien individu / organisation ; elle concerne le positionnement de l'individu dans le collectif de travail. Trois de ses caractéristiques ont été retenues, qui permettent de résumer l'identification des usagers du groupware à un (ou des) groupe de travail: l'appartenance revendiquée à un groupe de référence, l'orientation culturelle définie à partir du positionnement au regard de la performance et le mode de sociabilité revendiqué par les répondants usagers du groupware.

Pour déployer ses fonctions d'optimisation de la coopération, le groupware devrait s'articuler aux modes de socialisation des individus les plus congruents avec cette finalité, soit la flexibilité dans les interactions et la valorisation de la performance; il devrait également se relier positivement à la réduction de tensions de rôles que l'on peut considérer comme un indice fort des effets de la coordination.

Au plan des représentations, se dessine une configuration plus riche, où groupware et socialisation entretiennent une série de relations plus complexes, qui permettent de préciser le rôle que peut jouer le collectif de travail dans cette configuration. Il n'est pas en effet l'acteur principal de la constitution d'un savoir organisationnel dont le groupware assurerait la gestion; il semble au contraire fonctionner comme en disjonction avec lui. (tableau 9 & 10)

9/ Socialisation & tensions de rôles: groupe de référence

	SCOAVAP	SCAVAPI	SCAVAP2	SCAVAP3
GR1	,1183 P= ,312	,0571 P= ,622	,2515 P= ,029	-,1458 P= ,212
GR2	,0645 P= ,582	,2146 P= ,061	,0768 P= ,513	,2115 P= ,069
GR3	,3151 P= ,006	,1387 P= ,229	,2636 P= ,022	,2606 P= ,024
GR4	,3330 P= ,004	,0857 P= ,458	,2983 P= ,009	,1315 P= ,261

Positionnement organisationnel : groupe de référence et évaluation.

Au plan du groupe de référence (l'appartenance revendiquée par les répondants), un ensemble relativement cohérent de relations peut être relevé :

- l'appartenance à un groupe défini par la hiérarchie et les procédures est corrélée avec l'ambiguïté de rôles et les conflits personnels (facteur 2 de l'échelle), alors que le groupe identifié par la parité de ses membres est lui corrélé à la clarté de rôle (facteur 1) liée à l'usage du groupware.

- le groupe défini par la performance (l'atteinte des objectifs) est corrélé avec le score global de la dimension, et avec conflits personnels et ambiguïté de rôles (facteur 2), de même que le groupe défini par la bonne entente entre ses membres .

Il n'est pas étonnant que la parité varie comme la clarté dans les attentes de rôles; les échanges fonctionnent ici sur un référent commun. Mais il faut relever ici que ni l'organisation formelle, ni la sociabilité (dimensions en général solidaires et symétriques), ni la performance comme référent du groupe ne vont de pair avec une réduction des tensions que pourrait opérer le groupware; elles sont au contraire liées à leur accroissement.

D'une certaine façon, le groupware semble s'inscrire dans une dynamique de socialisation qu'il ne modifie pas ou très peu.

Cette double permanence des tensions de rôles, principalement liée au conflit personnel, et des modes de socialisation nous incline à penser que c'est l'individu et son engagement qui sont au centre du dispositif qui se déploie avec le groupware.

Positionnement organisationnel: mode de sociabilité et évaluation

Le type de sociabilité dominant apparaît positivement corrélé avec la perception globale des tensions de rôles, à la fois pour l'appartenance à un seul groupe et pour l'accent mis sur la notion de réseau plutôt que celle de groupe, et négativement avec le positionnement hors de tout groupe. La position isolée est également corrélée négativement avec la clarté dans les attentes de rôles (ambiguïté due aux procédures) lié à l'usage du groupware. Pour ce positionnement singulier, le plus individualisant, le groupware est perçu comme réducteur de tensions.

On serait tentés de voir là encore une dissociation entre les interactions générées par le système et celles qui caractérisent l'intégration organisationnelle, une tension permanente entre deux logiques qui animent la dynamique organisationnelle: collective ou individuelle.

10/socialisation & tension de roles (mode de sociabilité)

	SCOA VAP	SCA VAP1	SCA VAP2	SCA VAP3
GR21	,2359 P= ,042	-,0159 P= ,891	,1819 P= ,118	,0682 P= ,561
GR22	-,0113 P= ,923	,1172 P= ,310	,0099 P= ,933	,1452 P= ,214
GR23	,2176 P= ,061	,0408 P= ,725	,1312 P= ,262	-,1975 P= ,089
GR24	-,2276 P= ,050	-,1425 P= ,216	-,4480 P= ,000	-,1721 P= ,140

Orientation culturelle.

L'orientation culturelle a été définie par quatre positions: la première est celle d'une culture bureaucratique; la deuxième renvoie plutôt à la dynamique d'une organisation où l'accent est mis sur le management des ressources humaines; la troisième est celle d'une culture orientée marché, et la dernière, une culture de type clan.(tableau 11)

11/ Orientation culturelle & tensions de rôles

	SCOA VAP	SCA VAP1	SCA VAP2	SCA VAP3
PERF1	,1034 P= ,374	,2190 P= ,056	,0192 P= ,870	,1434 P= ,217
PERF2	-,0012 P= ,992	,2748 P= ,016	,0164 P= ,888	,1818 P= ,116
PERF3	,0299 P= ,798	,0653 P= ,573	,1808 P= ,118	,2148 P= ,062
PERF4	,1035 P= ,374	,2640 P= ,020	,0717 P= ,538	,2639 P= ,021

Les deux premières orientations sont liées à la clarté de rôles; symétriquement, les deux dernières sont elles liées avec le conflit intra-personnel lié aux attentes de rôles. L'orientation de type clan est également corrélée avec la clarté de rôles. Cette dernière variation est assez cohérente avec l'évolution des deux premières orientations prises en compte ici: la culture de clan intègre à la fois des aspects relatifs aux individus et à l'organisation (OUCHI,1980)

Ce positionnement symétrique des deux types d'orientations les plus opposées permet d'avancer une double conclusion: d'une part le groupware peut trouver des ancrages importants dans une culture de type bureaucratique; d'autre part, si le groupware est support d'une culture de l'efficacité, c'est d'abord à l'individu qu'il assigne sa mise en œuvre.

Ces deux constat sont d'ailleurs peut-être l'explication l'un de l'autre: dans une organisation où la formalisation reste forte, une orientation culturelle divergente est évidemment problématique du point de vue de la socialisation.

Information et tension de rôles.

Pour finir, en rapprochant l'évaluation des apports du groupware à l'intégration globale des individus (telle que nous l'avons identifiée à partir de leur perception des tensions de rôles), dans une configuration qui lie information, autonomie, implication et contrôle, qui peut s'articuler à la socialisation dans une certaine mesure, on obtient une forme de confirmation des tendances relevées précédemment : chacune de ces dimensions est positivement corrélée à la fois à la clarté de rôles et au conflit personnel (tableau 12) . A une optimisation de l'intégration des individus correspond une évolution parallèle des tensions. Le groupware s'inscrit donc bien dans une situation où les attentes organisationnelles sont clarifiées et les conflits liés à ces attentes accrus . Autrement dit, la coordination qu'impose le dispositif ne coïncide pas forcément mieux avec les tendances à la coopération des individus dans l'organisation que d'autres dispositifs de management ; il semble plutôt en déplacer les contraintes au plan cognitif, désormais plus directement gérées par les individus.

12/ Information et tension de rôles

	SCAVAP1	SCAVAP2	SCAVAP3
FINSCO1	,4008 P= ,000	,2211 P= ,062	,2718 P= ,021
FINSCO2	,2743 P= ,018	,0781 P= ,514	,2302 P= ,052
FINSCO3	,2441 P= ,036	,2666 P= ,024	,2252 P= ,057
	FINSCO1	FINSCO2	FINSCO3
SCAVAP	,1912 P= ,108	,0092 P= ,939	,1846 P= ,121

Le groupware et la socialisation des individus, telle que nous l'entendons ici ne sont pas dans la relation que l'on peut logiquement déduire de ses fonctionnalités . Il se révèle au contraire comme dissocié, dans son déploiement, du collectif de travail, mobilisant essentiellement l'engagement individuel.

CONCLUSION

L'analyse menée permet bien de décrire une configuration spécifique d'un dispositif de communication fondé sur les applications de groupware et d'en préciser la fonction.

Le dispositif s'insère dans une dynamique organisationnelle marquée par la formalisation et la supervision, en même temps que la flexibilité au plan opérationnel.

Le groupware vient bien d'une part répondre à des impératifs de coordination d'activités, en assurant une continuité dans un processus de travail plus ou moins éclaté, dans l'espace et dans le temps. Pour autant , ce n'est pas en s'appuyant sur une dynamique de groupe qu'il assure cette fonction; c'est, au contraire, en renforçant l'inscription organisationnelle des individus, au plan cognitif/ opérationnel avant tout , et de manière disjonctive par rapport au collectif de travail.

Il apparaît donc moins comme un outil de coopération que de coordination, de mobilisation individuelle plutôt que collective. Il s'inscrit dès lors très naturellement dans la dynamique managériale qui l'a conçu.

En rapprochant les dimensions de l'implication, de la socialisation et des tensions de rôles, on appréhende bien comment ce type de dispositif vient favoriser l'engagement dans le travail, sans pour autant modifier le collectif de travail. Son inscription hors des logiques sociales et culturelles (métiers, statuts, etc..) qui caractérisent généralement le collectif de travail est d'ailleurs l'un de ses traits remarquables...

La mobilisation des individus au profit des objectifs et des processus que valorise l'entreprise qu'opère le dispositif de groupware permet de neutraliser la traduction que pouvait en proposer le collectif de travail - ce qui explique pour une part la croissance des tensions de rôles.

Adopté pour son efficacité opérationnelle, autant par prescription que par choix, le groupware semble être l'objet d'une résistance assez nette quant à ses implications organisationnelles.

On peut penser que le positionnement qui en résulte est celui d'une phase transitoire, celle où l'innovation matérielle est intégrée sans ses implications formelles, dans une sorte de coexistence d'usages nouveaux et de représentations anciennes, caractéristique de l'acculturation (Bastide, 1969). Ainsi des modes de socialisation relativement traditionnels ne sont pas contradictoires avec un dispositif porteur, lui, d'une logique organisationnelle toute autre.

L'ensemble des corrélations relevées entre les dimensions privilégiées par notre analyse confirme à notre sens la finalité ultime de contrôle qu'assure le dispositif de groupware.

REFERENCES

- Allen & Meyer, A three components conceptualisation of organizational commitment, in *Human Resources Management Review*, n°1, 1991.
- Alter, *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan 1990.
- Appay, *Individuel et collectif : questions à la sociologie du travail et des professions. L'autonomie contrôlée*. GEDISST-CNRS 1993.
- Bastide, *L'anthropologie appliquée*. Bibliothèque Payot 1969.
- Briole, Craipeau, Faguet, *Travail coopératif : impacts socio-organisationnels des applications de groupware dans les entreprises*. Rapport de première phase pour le Centre National d'Etudes de Télécommunication, Rennes, mars 1996.
- Brynjolfsson E, Malone T.W & Gurbaxani, Market, Hierarchies and the impact of Information Technology, Working paper MIT/Sloan School, VolN° 2113-88,12/88, pp34; 1988. transformer les territoires, Rapport CNET France Télécom, 1993.
- Craipeau, La télématique dans l'entreprise, naissance de l'organisation flexible, in "Informatique et management, la crise.", sous la direction de N. Alter, La Documentation Française/Idate, Paris 1985.
- Dubois, Durand, Chave & Le Maître, *L'autonomie ouvrière dans les industries de série*, Groupe de Sociologie du Travail, CNRS, 1976.
- Fabre, *Les conséquences humaines des restructurations*, L'Harmattan, 1997.
- Favier, Trahan, Coat, *Les groupwares, un essai de typologie*, Colloque de l'AIM, mai 1995, Namur
- Giddens, *La constitution de la société*, PUF1987.
- Guibert, Dupuy, *La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel: le cas de la relation client fournisseur*, CCA, tome3, vol 1, 1997.
- Hage & all, Routine technology, social structure and organizational goals, *ASQ*, n° 14, 1969.
- Hunt & Morgan *Organizational commitment: one of many or key mediating construct?*, *AMR*, vol 37, n°6, 1994.
- Khan & all, *Organizational stress: studies in rôle conflicts and ambiguity*, J. Wiley & Sons Inc 1964.
- Loubès, *Contribution à l'étude des tensions de rôles des agents de maîtrise en milieu industriel*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, LAE- Université de Montpellier II, Janvier 1997.
- Malone, Yates & Benjamin, *Electronic markets and electronic hierarchies*, *Communications of the ACM* Vol N° 30:§6.06 :87, pp 484-497, 1987
- March, *Décisions et organisation*, Ed d'Organisation, 1966. Exploration and exploitation in organisational learning, 1994.
- Messine, *Liberté, Egalité, Modernité: promesses et menaces de la modernisation*, La Découverte, Paris 1986.
- Meyer, *Automatisation des communications et transformations des entreprises : une analyse à partir des applications de l'EDI*, rapport CNET, 1992.
- Mintzberg, *Structures et dynamique de l'organisation*, Editions d'Organisation 1985.
- Naville, *Vers l'automatisme social?*
- Nonaka, *A dynamic Theory of Organizational knowledge creation*, *Organization Sciences*, vol 5, n°1, 1994.
- Ouchi, *Markets, hierarchies & clans*, *ASQ*, vol 25, 1980.
- Piaget, *Six études de psychologie*, Denoel-Gonthier, 1971.

Pierre Naville, Traité de sociologie du travail

Rizzo & al, Rôle conflict and ambiguity in complex organizations, ASQ, vol 15, 1970.

Sethia & Von Glinow, *Arriving at four cultures by managing the rewards system*, in *Gaining control of the corporate culture*, Jossey Bass Publishers, 1985.

Sproul & Kiesler, Two level perspective on electronic mail in organizations, *Journal of organizational computing*, (2)1, 1991.

Veltz & Zarifian, "Travail collectif et modèles d'organisation de la production", *Le travail humain* tome 57, n° 3/1994.

Veltz & Zarifian, Vers de nouveaux modèles d'organisation?, *Sociologie du travail* n°4, 1993.

Weick & Daft, Toward a theory of organizations as interpretation systems, *AMR* vol 9, n°2, 1985.

Annexe : éléments du questionnaire.

1/ Evaluation globale (Finsco)

Finalement pour vous, l'usage de Lotus Notes vous permet :

	pas du tt				tt à fait
· d'accéder à plus d'information sur l'entreprise	1	2	3	4	5
· d'accéder à plus d'information sur les produits	1	2	3	4	5
· d'accéder à plus d'information sur les membres de l'entreprise	1	2	3	4	5
· d'accéder à plus d'information sur les clients	1	2	3	4	5
· d'accéder à plus d'information sur votre tâche/mission	1	2	3	4	5
· d'être plus autonome	1	2	3	4	5
· d'être plus impliqué	1	2	3	4	5
· de donner plus d'information sur votre travail à votre hiérarchie	1	2	3	4	5

2/ Evolution des tensions de rôles (Scavap)

Cette question vise à recueillir votre perception d'un éventuel impact de Notes sur votre activité habituelle et demande une certaine réflexion : elle est du type avant/après. Il s'agit de comparer votre activité maintenant et celle d'avant l'introduction de Notes et d'évaluer si votre usage de Notes a, selon vous, augmenté ou diminué la situation décrite dans les propositions qui suivent.

Si vous pensez que la situation décrite par chacune des propositions s'est développée ou a augmenté fortement avec l'usage de Notes, cochez 5.

Si vous pensez que la situation décrite par chacune des propositions a diminué ou a disparu, cochez 1.

Si vous pensez que rien n'a changé, cochez 3.

· j'ai des choses à faire qui devraient être réalisées autrement	1	2	3	4	5
· je connais avec certitude mon étendue d'autorité	1	2	3	4	5
· je reçois des missions sans moyen pour les réaliser	1	2	3	4	5
· j'ai, pour effectuer mon travail, des objectifs clairs et planifiés	1	2	3	4	5
· je dois contourner une règle ou une procédure pour réaliser ma mission	1	2	3	4	5
· je sais si j'ai correctement réparti mon temps de travail	1	2	3	4	5
· je travaille avec deux ou plusieurs groupes qui fonctionnent de façon différente	1	2	3	4	5
· je sais quelles sont mes responsabilités	1	2	3	4	5
· je reçois des demandes incompatibles d'une ou de plusieurs personnes	1	2	3	4	5
· je sais exactement ce qu'on attend de moi	1	2	3	4	5
· je réalise des choses qui peuvent être acceptées par certaines personnes et rejetées par d'autres	1	2	3	4	5
· les explications sur ce qui doit être fait sont claires	1	2	3	4	5
· il m'arrive souvent de travailler à des choses inutiles	1	2	3	4	5
· il y a un manque de guide et de procédures pour m'aider	1	2	3	4	5
· je dois me débrouiller tout seul pour effectuer mon travail	1	2	3	4	5
· je reçois des missions qui relèvent de ma formation et de mes capacités	1	2	3	4	5
· je dois travailler avec des ordres et des directives vagues	1	2	3	4	5

3/ Formalisation (form)

Pour les affirmations suivantes, pouvez-vous préciser si elles s'appliquent ou non à votre travail ?

	pas d'accord			tt à fait	
	1	2	3	4	5
Je sens que je suis mon propre patron dans la plupart des domaines					
Je peux prendre mes décisions sans en référer à quelqu'un d'autre	1	2	3	4	5
La façon dont les choses sont faites dans mon unité dépend de la personne qui fait le travail	1	2	3	4	5
Je suis autorisé(e) à agir dans la plupart des domaines de la façon qui me convient	1	2	3	4	5
J'élabore moi-même mes propres règles de travail	1	2	3	4	5
Je suis constamment contrôlé(e) concernant le non respect des règles	1	2	3	4	5
Il n'y a pas de manuel de procédures	1	2	3	4	5
Il y a une description complète et écrite de mon poste, de mon activité	1	2	3	4	5
Quelle que soit la situation, j'ai des procédures à suivre pour y faire face	1	2	3	4	5
Chacun dans mon unité a un travail spécifique à réaliser	1	2	3	4	5
L'entreprise garde certainement une trace écrite des performances de chacun	1	2	3	4	5
Je dois constamment suivre des procédures opérationnelles strictes	1	2	3	4	5
Chaque fois que j'ai un problème, je suis supposé(e) aller voir la même personne pour le résoudre	1	2	3	4	5
Mon activité est organisée essentiellement en projet	1	2	3	4	5

4/ Implication (Impli)

Pouvez-vous entourer le numéro qui correspond le mieux à votre opinion ?

	pas du tt			tt à fait	
	1	2	3	4	5
je serais très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise					
je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens	1	2	3	4	5
je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise	1	2	3	4	5
je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise	1	2	3	4	5
je me sens membre à part entière de cette entreprise	1	2	3	4	5
cette entreprise a une grande signification pour moi	1	2	3	4	5
rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir	1	2	3	4	5
ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise même si je le voulais	1	2	3	4	5
trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter l'entreprise actuellement	1	2	3	4	5

· je pense que je n'ai pas assez d'opportunité de rechange pour me permettre de quitter cette entreprise	1	2	3	4	5
· si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs	1	2	3	4	5
· une des rares préoccupations en rapport avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles	1	2	3	4	5
· je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel	1	2	3	4	5
· je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement même si c'était à mon avantage	1	2	3	4	5
· si je quittais cette entreprise maintenant je n'aurais aucun remord	1	2	3	4	5
· cette entreprise mérite bien ma loyauté	1	2	3	4	5
· je ne quitterai pas mon entreprise car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent	1	2	3	4	5
· je dois beaucoup à cette entreprise	1	2	3	4	5

5/ Socialisation

1. Si vous aviez à vous définir par une appartenance, diriez-vous que :

· vous appartenez à un groupe défini par ses relations hiérarchiques et ses procédures	pas du tt				tt à fait
	1	2	3	4	5
· vous appartenez à un groupe formé par des pairs (même fonction, même niveau)	1	2	3	4	5
· vous appartenez à un groupe qui se définit par l'atteinte de ses objectifs	1	2	3	4	5
· vous appartenez à un groupe dont les membres s'entendent bien	1	2	3	4	5

2. Comment vous situez vous dans l'organisation ?

· vous appartenez à un seul groupe	1	2	3	4	5
· vous appartenez à plusieurs groupes	1	2	3	4	5
· vous appartenez plutôt à un ensemble où les individus changent souvent	1	2	3	4	5
· vous êtes plutôt seul	1	2	3	4	5

6/ Orientation culturelle (perf)

Avec LotusNote.

· on peut plus facilement atteindre ses objectifs de carrière	pas du tt				tt à fait
	1	2	3	4	5
· on peut plus facilement concilier son investissement dans le travail et les exigences de l'entreprise	1	2	3	4	5
· on peut être beaucoup plus efficace à court terme	1	2	3	4	5
· on peut être beaucoup plus efficace à long terme	1	2	3	4	5

