

Programme international de recherche « *Information Systems Dynamics* »

Le programme ISD porté par la Fondation CIGREF, a pour ambition de dessiner les contours possibles de l'entreprise de 2020, en tenant compte à la fois de l'histoire des usages des systèmes d'information dans l'entreprise et des émergences en cours au plan sociétal.

Avec la collection « Les Essentiels », la Fondation CIGREF propose une synthèse de chacun des projets portés par le programme ISD

« Les essentiels »

Use.Org Usage des outils d'intelligence collective *Le rôle des formes organisationnelles*

L'étude **USE.ORG (Usages des outils d'intelligence collective)** a pour objet d'analyser le rôle de la structure Organisationnelle. Elle est menée par :

Ewan OIRY, Professeur des Universités à l'Université de Poitiers et chercheur au CEREGE. Il est titulaire d'une thèse de doctorat en sciences de gestion. Ses recherches portent sur la gestion par les compétences, le Knowledge management, les outils de gestion et les usages des TIC.

Roxana OLOGEANU-TADDEI, Maître de Conférences en sciences de l'information et de la communication à l'Université de Montpellier 2 et chercheur au CREGOR. Sa thèse de doctorat portait sur les expérimentations éducatives et les stratégies des filières de l'industrie de la communication concernant la conception des dispositifs de visioconférence.

Amandine PASCAL, Maître de Conférences à l'Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II) et membre du laboratoire LEST. Ses recherches portent sur la méthodologie de conception des Systèmes d'Information, le knowledge management et les usages des SI.

Robert TCHOBANIAN, socio-économiste et chargé de recherche CNRS au LEST.

Bernard FALLERY, Professeur des Universités à l'Université de Montpellier2. Il enseigne au département « Informatique et Gestion » à l'Ecole Polytech'Montpellier. Ses recherches portent sur l'appropriation des technologies d'information et communication dans le travail des managers, dans la formation ouverte et dans la gestion de connaissances.

USE.ORG

Usage des outils d'intelligence collective

Le rôle des formes organisationnelles

Dans cette étude menée sous la responsabilité de **Bernard Fallery**, Professeur des Universités à l'Université Montpellier 2, les chercheurs se sont intéressés aux liens entre les usages de technologies collaboratives et les formes d'organisation. Ils partent de l'hypothèse que la configuration organisationnelle, l'organisation du travail et les politiques de ressources humaines influencent l'usage de ces technologies.

Les auteurs se sont appuyés sur une analyse de la littérature dans les domaines des systèmes d'information et celui des relations humaines pour formuler six hypothèses de travail :

- Les technologies collaboratives sont utilisées au départ pour des tâches simples, non ambiguës.
- L'expérience, l'apprentissage et la structuration d'un langage commun permettent d'utiliser les technologies collaboratives pour des tâches complexes et ambiguës.
- Les technologies collaboratives sont plus utilisées dans des contextes étroitement interdépendants.
- Elles sont plus facilement adoptées dans des organisations décentralisées.
- La promotion de la collaboration facilite la richesse des utilisations et l'adaptation de l'outil par les utilisateurs.
- Les stratégies RH facilitatrices et les stratégies SI facilitatrices font que les outils collaboratifs sont plus utilisés et de manière plus variée.

Les auteurs ont réalisé onze études de cas au cours desquelles ils ont observé une très grande hétérogénéité des usages, malgré le choix d'étudier un outil unique (*Livelink*). Cela tient notamment au fait que chaque utilisateur s'approprie une technologie d'une manière qui lui est singulière. Mais d'autres facteurs entrent en jeu. D'une part, l'outil choisi est ambivalent et propose des fonctionnalités très différentes. La logique de *workflow*, très structurée, s'oppose ainsi à celle des forums, espaces correspondant à la coordination la moins structurée qu'on puisse envisager.

D'autre part, la mise en place de la solution s'inscrit dans une filiation. Ainsi, l'ensemble des entreprises étudiées disposaient déjà d'un portefeuille d'outils qui influence la manière dont va être utilisée la solution. Par ailleurs, les communautés ciblées peuvent être très hétérogènes et donc avoir des modes de fonctionnement très différents. De même, les utilisateurs ont eux aussi des profils très différents et des niveaux de maturité variés par rapport aux technologies.



Des usages définis par rapport à la nature des services proposés

Les auteurs ont constaté lors des entretiens menés que, pour expliquer leurs usages, les utilisateurs ne se positionnent pas en référence à la dichotomie tâches simples/tâches complexes, contrairement à ce que plusieurs travaux de la littérature en SI avançaient.

De manière générale, les utilisateurs définissent leurs usages par rapport aux services que leur rend *Livelink*, et, plus globalement, par rapport à l'ensemble de leur travail. Ainsi, pour certains, les fonctions d'archivage et de classement sont au cœur de leur travail, ils les utilisent donc volontiers. Pour d'autres, en revanche, ces fonctions sont très largement périphériques et donc d'un usage limité. **Au sein d'une même entreprise, l'outil peut donc être très diversement perçu.**

Selon les observations des auteurs, **c'est plutôt la ou les situation(s) collaborative(s) dans lesquelles se trouvent les utilisateurs qui expliquent les usages qu'ils font d'une technologie collaborative, la situation étant définie comme l'interconnexion d'une personne, de ressources et d'un contexte.**

La logique de la DSI est-elle compatible avec celle des utilisateurs ?

Les usages de la solution sont liés à des logiques de service. Dans les entretiens, les auteurs ont identifié deux logiques de services qui s'affrontent : celle de la DSI, qui met l'accent sur la sécurisation des systèmes, et celle des utilisateurs, pour qui il est souvent problématique de devoir s'authentifier à chaque fois qu'ils souhaitent accéder à des informations. **Ces différentes logiques contradictoires peuvent rendre les usages des technologies collaboratives délicats.**

Le développement des usages se fait par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisation, comme l'illustre par exemple le forum consacré à la propriété intellectuelle dans une des entreprises étudiées. Même un usage relativement faible et limité peut s'avérer stratégique pour l'entreprise. **Quand l'objectif stratégique est clairement établi, le financement des solutions est relativement facile.** En revanche, si ce n'est pas le cas, le financement est sans cesse remis en question, faisant peser une menace sur la pérennité de l'outil (notamment lors du renouvellement des contrats).

Enfin, l'ambivalence de la solution, qui lui permet aussi bien d'outiller des pratiques très structurées qu'une collaboration non structurée, induit des effets opposés selon le type d'organisation où elle est utilisée : dans des organisations très structurées elle introduit un peu de souplesse, alors que dans des organisations moins structurées, elle permet au contraire de développer des pratiques communes et de renforcer la structuration.

Des politiques incitatrices : oui, mais...

Alors que la littérature RH soutenait l'idée que des politiques incitatrices permettaient de développer l'usage des technologies collaboratives, les constats des auteurs viennent fortement nuancer cette idée.

Des politiques de soutien technique (support et accompagnement) et des actions facilitantes de type (formations) sont essentielles, comme le montrent les différents cas étudiés. Ces politiques ne sont cependant pas toujours mises en œuvre, les formations représentant notamment un coût souvent élevé. En outre elles peuvent être difficiles à concevoir. Pour le confort de l'usage, une infrastructure performante est également un facteur important. Néanmoins, ces conditions sont nécessaires mais pas suffisantes. Elles doivent être appuyées par une politique incitative, mais celle-ci ne correspond pas forcément aux pratiques habituelles des RH.

Ainsi, les auteurs ont constaté qu'aucun utilisateur n'était vraiment favorable à des incitations de type financier. La plupart jugeaient l'idée inapplicable, craignant particulièrement une perversion de l'usage, avec des contenus postés non pour leur pertinence mais pour la récompense associée.

Comment alors inciter les collaborateurs à utiliser ces outils ? Les utilisateurs ont souligné que l'usage se développait quand les outils en question devenaient pertinents pour bien faire leur travail, c'est-à-dire pour tenir leurs objectifs annuels. Pour développer l'usage, il semble donc pertinent d'agir de manière indirecte, **en focalisant les objectifs annuels sur des missions nécessitant de tels outils.**

Dans une entreprise, quelle que soit sa taille, il n'y a donc pas une technologie collaborative, **mais des « situations collaboratives » qui évoluent autour de deux axes : les formes de coordination (intégrée ou différenciée), et les formes d'échanges (transmission, échange, travail en commun)**. Les auteurs ont également observé qu'on n'accède pas à ces situations collaboratives par les mêmes chemins. Ils distinguent plusieurs itinéraires, selon que l'entreprise passe par la gestion de documents, la gestion d'activités ou aboutit directement à une situation collaborative.

A la croisée de l'accès à l'information et de la coordination, les auteurs identifient une configuration correspondant au portail, **une porte d'accès unique à des outils de type très variés** (accès aux personnes, accès aux informations, apprentissage, capitalisation des connaissances). Les cas étudiés ont montré les potentialités mais aussi les limites d'une telle stratégie collaborative globale.



Synthèse librement écrite par le CIGREF, à partir des rapports remis par les chercheurs dans le cadre des travaux de recherche menés pour le programme ISD de la Fondation CIGREF. Ces travaux pourront faire l'objet de publications scientifiques (ex: Springer-Collection « Espaces numériques »).

Le Comité scientifique de la Fondation CIGREF



Pr. Ahmed Bounfour
Université
Paris Sud 11



Pr. M. Lynne Markus
Bentley
University



Pr. Pirjo Stahle
Finland Futures
Research Center



Jean-Eric Aubert
World Bank
Institute



Pr. S. K. Batra
Institute
of Management
Technology Ghaziabad



Pr. M Beaudouin-Lafon
Université
Paris Sud 11



Pr. P-J Benghozi
École
Polytechnique



Pr. M. Cavalcanti
Federal University of
Rio de Janeiro



Pr. Leif Edvinsson
University
of Lund



Patrick Fridenson
EHES, Centre
de Recherches
Historiques



Dominique Guellec
OCDE, Senior
Economist



Pr. Tom Housel
Naval postgraduate
School of management



Pr. Juinichi Iijima
Tokyo Institute
of Technology



Pr. Moez Limayem
University
of Arkansas



Pr. Rik Maes
University
of Amsterdam



Pr. P. Meusbürger
University
of Heidelberg



Pr. Ian Miles
University
of Manchester



Pr. Yves Pigneur
Université
de Lausanne



Gérald Santucci
Cion Européenne, DG
Société de l'Information



Pr. Frantz Rowe
Université
de Nantes



Pr. Eric Tsui
Hong Kong
Polytechnic
University

La Fondation CIGREF bénéficie du soutien de :

ALTRAN
CIS

Capgemini Consulting



Microsoft

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE



Suivre, commenter, partager l'actualité sur le blog
de la Fondation CIGREF

www.fondation-cigref.org