

responsable collaboratif

jean-pierre cahier*

les leviers du mode communautaire

La conception et le management d'organisations utilisant des outils collaboratifs amènent à approfondir les méthodes permettant d'appréhender le complexe système sociotechnique que constitue un groupe les utilisant. Grâce à l'appui des sciences humaines, le responsable collaboratif comprendra mieux les enjeux et saura éviter les pièges.

Un bon exemple des systèmes sociotechniques – à la fois sociaux et techniques – est constitué par les applications de travail collaboratif assisté par ordinateur ou TCAO, fondées sur les logiciels de travail de groupe ou collecticiels, terme souvent préféré à celui de groupware, de plus en plus désuet.

L'organisation de systèmes sociotechniques est un art passionnant, soumis à des règles complexes et précises, bien différentes de celles de l'ingénierie de purs systèmes techniques. Car cette organisation touche au social, à l'organisation du travail, aux réseaux sociaux de pouvoir, d'affinités et de confiance, aux mécanismes de communication et de négociation propres aux groupes humains et à bien d'autres ressorts humains avec leur dynamique propre. Donc prudence ! Tel outil ou telle technique optimaux pour l'ingénieur, risquent d'être inefficaces ou même contre-productifs si on ne prend pas en compte sérieusement le social. Et, inversement, un mauvais outil ou une technique pauvres ou jugés peu per-

formants par le technicien, seront peut-être la voie royale, ou la seule solution, autorisant au groupe de s'approprier des innovations et de progresser dans ses projets.

le social joue les trouble-fête

On doit s'attendre à voir se manifester des contradictions – on en abordera quelques exemples dans la suite – entre ce qui semble naturel à l'informaticien et ce dont a besoin le groupe. C'est pourquoi il n'est pas inutile de dédier quelques mots à ce social, trouble-fête mais aussi vrai facteur de développement des groupes humains en question.

spécialistes TCAO

Il n'y a pas que la technique. Les groupes demandent davantage d'innovations socio-organisationnelles digestes que d'innovations informatiques, même si celles-ci sont souvent derrière celles-là. Des succès comme Wikipédia, les blogs de projet en entreprise, les réseaux sociaux Video et Facebook représentent d'abord des innovations sociales. Dans ce riche contexte de réalités

sociotechniques, quel doit être le profil des spécialistes d'organisation des applications de TCAO? Les chefs de ces projets – nommons-les dans la suite pour simplifier *responsables collaboratifs* – peuvent venir de divers horizons. Ils possèdent souvent une culture de base dans le domaine du management et des SHS (sciences humaines et sociales : sciences de gestion, sociologie, sciences de la communication, organisation du travail...). Ils ont élargi ensuite leur culture aux outils informatisés de travail de groupe, en s'attachant surtout aux scénarios d'usage, aux aspects fonctionnels ou ergonomiques. Ils peuvent être aussi au départ des ingénieurs, des spécialistes en systèmes d'information, en systèmes de Ged ou en systèmes documentaires, des documentalistes ou des webmasters. Ils ont alors ressenti le besoin d'élargir leurs connaissances non seulement aux outils et plates-formes informatiques – portails et collecticiels –, mais aussi à certains acquis du management et des sciences sociales mentionnés précédemment (1).

Ces derniers professionnels d'ori-

gine plus technique découvrent que pour aider à organiser une application de travail collaboratif assisté par ordinateur, le problème principal n'est pas d'organiser l'ordinateur, de choisir et paramétrer les logiciels, mais d'organiser le travail collaboratif. Il faut non seulement modéliser les processus, les rôles et les responsabilités sur le portail, par exemple les rôles liés à l'édition et au partage des documents, mais aussi modéliser les processus et les activités bien au-delà des documents, dans les univers métier des membres du groupe. Par exemple, un secteur où le TCAO s'est vite répandu dans la période récente est celui de la conception, dans des équipes virtuelles au sein des bureaux d'études – marqués par le travail à distance et les organisations en réseaux. Les équipes de conception partagent un nombre croissant de documents mais, comme l'analysent bien Serge Levan ou T. Hirsch [voir encadrés], la collaboration déborde ces aspects. Bien au-delà, sont en jeu :

- L'autorité des documents au sens premier d'émaner d'un auteur.
- Le statut des informations et des décisions écrites.
- La création de connaissances.
- La performance décisionnelle.
- Les responsabilités des actions