

### **Communication à un colloque ou congrès scientifique avec comité de lecture**

---

**Gronier G.** & Valoggia P. (2009). Proposition d'une grille d'analyse des activités collectives pour le management des projets collaboratifs. *14ème Colloque de l'Association Information et Management (AIM)*, Marrakech, Maroc, 10-12 Juin.

---

# Proposition d'une grille d'analyse des activités collectives pour le management des projets collaboratifs

---

## □ Résumé

---

En s'appuyant sur la théorie des ressources, pour qui la performance des entreprises repose sur leur capacité à mobiliser, exploiter et combiner ses ressources productives, cette recherche propose un cadre d'analyse des activités collectives afin de leur apporter une assistance technologique la mieux adaptée à leurs caractéristiques. Il s'agit ainsi de fournir, pour le management des projets collaboratifs, une innovation managériale dont la mise en œuvre peut permettre d'améliorer la performance organisationnelle par le biais de l'efficacité collective. Après être revenu sur les notions de performance et d'actions collectives, nous proposons une grille d'analyse établie à partir du concept d'activité. Cette grille permet de dégager une taxinomie des activités collectives à quatre quadrants.

### Mots clefs :

Activités collectives, efficacité collective, performance organisationnelle, modèle d'analyse, travail coopératif assisté par ordinateur.

## □ Abstract

---

In the light of the theory of resource based view, for which the performance of companies based on their ability to mobilize, exploit and combine resources production, this research proposes a framework for analyzing collective activities in order to provide technological assistance best suited to their characteristics. The aim is to provide for the management of collaborative projects, an innovation management whose implementation can improve organizational performance through collective efficacy. After returning to the concepts of performance and action, we propose an analytical basis of the concept of activity. This screen allows you to create a taxonomy of collective activities in four quadrants.

### Key-words:

Collective activities, collective efficacy, organizational performance, analysis model, computer supported cooperative work

# Proposition of an analytical grid of collective activities dedicated to the management of collaborative projects

## Guillaume Gronier

Centre de Recherche Public Henri Tudor  
Unité Economie de la Connaissance et Management de l'Innovation  
Luxembourg

[guillaume.gronier@tudor.lu](mailto:guillaume.gronier@tudor.lu)

## Philippe Valoggia

Centre de Recherche Public Henri Tudor  
Unité Economie de la Connaissance et Management de l'Innovation  
Luxembourg

[philippe.valoggia@tudor.lu](mailto:philippe.valoggia@tudor.lu)

## Introduction

Pendant longtemps, on a cru que la performance des entreprises dépendait de leur capacité à mieux maîtriser que leurs concurrents les forces qui structurent leur environnement (Porter, 1980). Cette vision de la performance a été remise en question par Wernerfelt (1984). Comparant des entreprises sur une longue période, il n'a trouvé d'explication au différentiel de performance ni dans le secteur, ni dans leur position sur le marché, ni même dans les produits qu'elles développent. La performance ne pouvant s'expliquer par des phénomènes exogènes, l'auteur en a conclu qu'il fallait rechercher les explications au sein des entreprises. Celles-ci sont non seulement un réservoir de ressources productives tangibles et intangibles, mais aussi un cadre administratif qui lie et coordonne les activités des individus. Selon Lorino et Tarondeau (1998), c'est cette capacité à coordonner l'activité des individus qui est à l'origine d'un avantage concurrentiel. Ainsi, la performance « ne résulte pas de la consommation d'un certain nombre de ressources prises indépendamment les unes des autres mais du déploiement organisé et planifié de combinaisons de ressources, d'ajustements dans le temps, c'est-à-dire de compétences d'assemblage, de coordination, de synchronisation, de mise en œuvre, d'adaptation ». Autrement dit, la performance ne réside pas dans les ressources à mobiliser mais dans la mobilisation même de ces ressources, compétence organisationnelle qui fonde l'efficacité collective et assure la performance de l'entreprise.

La mission du Centre d'Innovation par les Technologies de l'Information (CITI) du Centre de Recherche Public Henri Tudor est de soutenir le développement des acteurs économiques locaux par le transfert de connaissances et de compétences susceptibles de contribuer à l'amélioration de leur performance. Il s'agit dès lors d'accompagner entreprises et administrations dans la sélection et dans la mise en œuvre d'innovations managériales (David, 1996), c'est-à-dire de solutions organisationnelles et technologiques susceptibles de contribuer à l'efficacité de leur collectif productif. Nous avons déjà eu l'occasion d'étudier le processus d'introduction de ces innovations (Mallet et al. 2005). C'est à cette occasion que nous avons parfois fait le constat de leur inadaptation tant au contexte qu'aux enjeux de l'entreprise.

En effet, alors qu'elles sont au cœur de la performance, les modalités et les conditions de mobilisation et de combinaison de ressources productives échappent en partie aux entreprises. Dès lors, il semble difficile de veiller à la cohérence et à l'intégration des investissements dans les projets collaboratifs, gages d'amélioration de la performance collective. Pourtant, cette ambition est notamment poursuivie dans le cadre du Travail Coopératif Assisté par Ordinateur (TCAO) ou de l'ingénierie de la collaboration (Boughzala, 2007). Néanmoins, ces deux approches ne tiennent pas toujours compte des aspects organisationnels et individuels, en ne privilégiant que le déploiement des aspects technologiques.

Après être revenu sur les notions de performance et d'action collective, nous nous emploierons à établir une grille d'analyse des activités collectives, élaborée à partir des seuls aspects individuels et collectifs. La dimension technologique est ici considérée comme un moyen d'automatiser et d'amplifier chacun de ces aspects.

## 1. Les leviers de l'amélioration de la performance

La question de la performance des organisations couvre deux aspects. Le premier est relatif aux modalités et aux critères de sa mesure. Le second concerne les conditions de sa réalisation. Qu'est-ce qu'une organisation performante et comment le devient-elle ? Il est proposé dans ce premier paragraphe de préciser ce que nous entendons par « performance » des entreprises. Puis nous spécifions le niveau d'analyse et d'intervention privilégié dans cette communication.

### 1.1. Performances des entreprises

L'appréciation de la performance des entreprises ne fait pas l'objet d'un consensus. En ce qui nous concerne, nous nous rallions à l'approche multidimensionnelle proposée par Morin et al. (1994). Pour ces auteurs, l'appréciation de la performance d'une entreprise s'effectue au travers de l'analyse de quatre dimensions :

1. une dimension « efficience économique » composée des principaux agrégats tirés des comptes sociaux de l'entreprise – bilan et compte de résultat – et du contrôle de gestion ;
2. une dimension « valeur des ressources humaines » mettant en exergue des critères relatif notamment à la mobilisation et à l'évolution des collaborateurs ;
3. une dimension « légitimité de l'organisation auprès des groupes externes » tels que les clients, les supports financiers ou moraux et qui s'articulent autour d'indicateurs permettant d'apprécier leur satisfaction ;
4. une dimension « pérennité de l'organisation » qui constitue le niveau élémentaire de l'appréciation de la performance de l'entreprise.

Cette approche multidimensionnelle a le mérite de ne pas réduire la performance des entreprises aux seules considérations financières. Par conséquent, une entreprise apparaît performante non seulement lorsqu'elle maximise ses bénéfices et optimise sa profitabilité, mais aussi quand elle parvient à satisfaire et gagner la fidélité de ses clients, de ses collaborateurs et de ses partenaires. A certains moments de son histoire, l'entreprise n'aura à satisfaire qu'à l'une ou l'autre de ces dimensions pour prétendre à la performance. Par ailleurs, l'évaluation de la performance est une activité qui n'échappe pas aux enjeux politiques car « elle sanctionne directement les intérêts et les valeurs de la coalition dominante » (Morin et al. Ibid, p.131). Ainsi, les actionnaires privilieront une repré-

sentation de la performance réduite au rendement de leur investissement, les clients à la satisfaction qu'ils tirent des produits et services, les collaborateurs à la qualité de leur traitement.

## **1.2. Les sources de l'avantage concurrentiel**

L'analyse de la performance a été pendant longtemps dominée par l'idée selon laquelle elle dépendait de la capacité de l'entreprise à mieux maîtriser que ses rivaux les forces qui structurent son environnement concurrentiel (Porter, 1980). Toutefois, Wernerfelt (1984) a montré que les facteurs de performance durable des entreprises ne sont pas exogènes mais endogènes. La performance de l'entreprise est donc relative à sa capacité à développer un avantage concurrentiel à partir de ressources internes. Dans le but de rendre cette théorie des ressources (Resource-based View) plus opérationnelle, Barney (1991) s'est interrogé sur les conditions pour qu'une ressource puisse être à l'origine d'un avantage concurrentiel. Selon lui c'est leur hétérogénéité qui expliquerait les différences de performance sur un même secteur d'activité, et leur faible mobilité assurerait la persistance de l'avantage qu'elle génère. Soulignons néanmoins que le concept de ressources recouvre deux objets de nature très différente : la ressource au sens économique et la compétence. Or, seule cette dernière présente les caractéristiques des ressources stratégiques avancées par Barney (1991). En effet, les compétences s'inscrivent dans une histoire, une culture organisationnelle qui les rendent particulièrement difficiles à imiter et à transférer. De plus, la valeur générée par une organisation « ne résulte pas de la consommation d'un certain nombre de ressources prises indépendamment les unes des autres mais du déploiement organisé et planifié de combinaisons de ressources, d'ajustements dans le temps, c'est-à-dire de compétences d'assemblage, de coordination, de synchronisation, de mise en œuvre, d'adaptation » (Lorino et Tarondeau, 1998). Dès lors, expliquer la performance des entreprises suppose une observation des compétences plutôt que des ressources.

Enfin, puisqu'il n'y a de compétence qu'en acte, celle-ci est irrémédiablement liée à l'action qui, dans le cadre d'une organisation, est nécessairement collective. On retrouve donc, à travers la notion de compétence, l'action ou les processus concrets de déroulement des activités collectives. C'est à partir de ces actions collectives qu'il convient ainsi de rechercher les moyens d'améliorer la performance des entreprises.

## **2. Définitions et approches de l'action collective**

L'attention portée sur l'action collective n'est pas originale. Il y a un siècle déjà, l'action collective fut l'objet d'étude dans le champ notamment de la psychologie sociale afin de déterminer dans quelle situation la productivité du groupe était supérieure à la production individuel-

le. Si l'effet Ringelmann (effet de paresse sociale) a été démontré, les principaux travaux sur la dynamique des groupes restreints (Anzieu et Martin, 1994) ont souligné la supériorité des actions collectives par rapport à celles individuelles. En somme, la coopération est le moyen de dépasser les limites individuelles (de Terssac, 1996).

Toutefois, la nécessité de définir l'action collective, à travers ses enjeux individuels et organisationnels, reste toujours d'actualité. En effet, les recherches issues des sciences humaines et sociales, des sciences de gestion ou des sciences informatiques, peinent à s'accorder sur une grille d'analyse des actions collectives capable de fournir une vision globale de la performance collective dans un contexte organisationnel. Nous nous proposons ainsi, dans cette partie, de décrire les différents apports à la définition de l'action collective proposés par les principaux courants disciplinaires, afin de mieux positionner notre modèle d'analyse que nous décrirons dans la partie suivante.

### **2.1. L'apport des sciences humaines et sociales**

En sciences humaines et sociales, l'action collective désigne « l'articulation de compétences et/ou de tâches individuelles nécessaires à l'accomplissement d'un but commun » (Karsenty & Pavard, 1997). Aussi, sous cette définition générique, le travail collectif peut revêtir plusieurs formes d'activités que certains auteurs ont cherché à recenser. Par exemple, De la Garza (1998) distingue la coopération, la collaboration, la coordination et la concréation. Pour Rogalski (1994), le travail collectif regroupe la collaboration, la coaction et la coopération distribuée. De même, Rognin et Pavard (1994) abordent le travail collectif selon la co-activité, la collaboration et la coopération.

Afin de concilier certaines définitions contradictoires et proposer une vision globale des activités collectives, d'autres auteurs (Barthe & Quéinnec, 1999 ; Zacklad, 2005) ont tenté de définir un modèle générique à travers une grille d'analyse du travail collectif. Toutefois, ces démarches nous semblent considérer avec trop peu d'importance le contexte organisationnel, souvent pris comme une simple entité prescriptive de la tâche. Pour notre part, nous pensons au contraire que l'organisation prend pleinement part dans le développeront des activités collectives.

### **2.2. L'action collective au niveau organisationnel**

L'importance accordée peu à peu à la dimension collective du travail est la conséquence d'une remise en cause des modèles d'organisations centralisée et rationalisée. Les nouveaux modèles socio-productifs mettent désormais l'accent sur une flexibilité accrue des organisations pour qu'elles puissent mieux affronter un contexte économique marqué par l'incertitude. Le modèle d'organisation qualifiante (Zarifian, 2000) place ainsi le

collectif au cœur des enjeux de prospérité organisationnelle, puisqu'elle est une « mise en rapport des savoirs différents, de vues et des intérêts qui se sont constitués de manière séparée... Savoirs qui doivent désormais se développer dans leur rapport, dans leur communication, et non plus dans leur isolement, leur spécialisation, leur auto-centrage.

De même, l'organisation apprenante (Senge, 1990) fournit une politique de communication interne forte et assure la dissémination de l'information. L'action collective y est prédominante puisque les acteurs développent de façon continue leurs capacités à créer les résultats qu'ils souhaitent. Ainsi, de nouveaux modèles de pensée émergent, les aspirations collectives sont libérées et les acteurs apprennent en permanence à « apprendre ensemble ».

Nous pourrons enfin évoquer les formes hybrides d'organisation-réseau, qui sont des cas extrêmes d'organisations au sein desquelles le collectif joue un rôle fondamental. Elles sont fondées sur des relations interpersonnelles à caractère informel. Les acteurs sont considérés comme très autonomes les uns des autres sans relations hiérarchisées (O'Sullivan, 2002).

Ces modèles d'organisation sont largement soutenus par les technologies de l'information et de la communication. Pour Bitouzet, Fournier et Tézenans du Montcel (1997), les technologies de l'intranet s'imposent comme une condition nécessaire à la conduite de ce changement. Selon les auteurs, ces technologies permettent « de mettre en place une organisation performante » fondée sur le maillage des intelligences et une plus grande cohérence de l'entreprise. Les moyens financiers, les services à apporter aux utilisateurs et les ressources humaines sont alors optimisés à travers une exploitation centralisée des données nécessaires au fonctionnement organisationnel.

### **2.3. L'apport du Travail Coopératif Assisté par Ordinateur**

Le développement conjoint des réseaux électroniques et des technologies de l'information et de la communication permet, dès la fin des années 1960, de proposer des solutions informatiques pour le travail en groupe. Les multiples recherches réalisées dans ce domaine donnèrent naissance, en 1984, au courant disciplinaire baptisé *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)* (Grudin, 1994) que nous désignerons par l'acronyme francophone *TCAO* (*Travail Coopératif Assisté par Ordinateur*). Ce courant s'est donné pour objectif de comprendre les comportements coopératifs afin de les modéliser et de les intégrer à des solutions technologiques.

Toutefois, la réalité des recherches menées sur le TCAO ne reflètent pas la volonté de comprendre les activités collectives autant que de les assister. Aussi, lorsque Cardon (1997) établit une revue de la littérature sur le domaine, il relève que le TCAO se consacre davantage « à la conception, à l'analyse et à la promotion des machines à coopérer », donnant naissance à de multiples prototypes

qui restent cantonnés aux grands laboratoires de recherche et de développement. De Saint Laurent (1998) souligne également la prédominance de l'approche techniciste du TCAO, qui fait preuve « d'un réductionnisme excessif à la modélisation des processus non seulement cognitifs mais sociaux ». Si les recherches en sciences humaines et sociales sur le travail collectif ont posé l'architecture de la plupart des modèles analytiques pour la conception des outils collaboratifs (modèle du trèfle fonctionnel, modèle des 3 C, etc. - voir à ce sujet Levan, 2004 ; Longchamp, 2003), le choix des dimensions retenues est néanmoins principalement motivé par leur correspondance avec la couverture fonctionnelle des technologies collaboratives.

Tantôt accès sur les activités individuelles qui composent les collectifs de travail, tantôt accès sur les modèles organisationnels qui caractérisent les aspects du travail collectif, ou bien encore décrites par rapports à leurs assistances technologiques, les descriptions de l'action collective peinent à s'accorder sur un modèle générique qui permettrait de concilier ces différentes approches. Or il nous semble primordial, pour améliorer la performance des entreprises, de déterminer les actions collectives en tenant compte non seulement des déterminants du contexte organisationnel, mais aussi des propriétés individuelles qui composent les équipes. Aussi nous nous proposons, dans la partie suivante, de définir une modélisation capable de recouvrir ces différents aspects.

## **3. Une modélisation de l'action collective**

La performance des entreprises dépend de la qualité de ses processus et/ou de ses compétences stratégiques, ce que nous réduisons à l'efficacité des actions collectives. Après avoir définies les différentes approches de l'action collective (voir partie précédente), il convient de chercher des principes de description des actions collectives qui permettent d'intégrer les perspectives individuelle, organisationnelle et technologique.

### **3.1. Quelques concepts pour la modélisation de l'action collective**

La difficulté à modéliser les actions collectives tient à la nécessité de concilier des perspectives d'analyse opposées : l'individu et le collectif. Pour Teulier et Lorino (2005) cette opposition constituent un « angle mort » dans l'analyse des phénomènes collectifs. Il importe par conséquent d'établir la représentation des actions collectives à partir d'un concept permettant d'articuler ces deux entités *a priori* opposées.

#### **3.1.1. Le concept de capital social**

Depuis quelques années, un nombre croissant de travaux cherchent à comprendre les phénomènes sociaux à travers le concept de capital social. C'est parce qu'il est susceptible d'éclairer « l'alchimie du lien entre les individus et les résultats collectifs » (Baret & Soto-Maciel, 2004)

qu'il est un concept candidat pour la modélisation des activités collectives. La mobilisation de ce concept au niveau organisationnel a été initiée par les travaux de Gravenotter (1972) et notamment par la sociologie des réseaux. L'ambition de cette sociologie est de montrer l'influence des réseaux sociaux sur le comportement des individus qui en sont partie prenante. Le capital social est considéré comme un trait caractéristique d'une structure sociale (Coleman, 1990). Il n'est plus le résultat d'investissements délibérés mais l'attribut d'un groupe social (approche sociocentrique).

Chez Bourdieu, le capital social est un instrument susceptible de renforcer la domination d'une classe sur l'autre. Il prend sens dans l'exercice d'un rapport de force. Cette perspective conflictuelle est totalement étrangère aux travaux qui mobilisent une approche sociocentrique. En effet, dans la perspective sociocentrique, les travaux se sont essentiellement centrés sur l'influence de la structure sociale sur les comportements individuels (partage de connaissances par exemple). La dualité du concept impliquerait qu'il y ait une réflexion sur l'influence des individus sur la structuration de l'organisation sociale.

### 3.1.2. Entre l'organisation et les connaissances : l'activité

La recherche d'un concept permettant d'appréhender les phénomènes sociaux tant du point de vue de l'individu que du collectif fut le thème du colloque organisé fin 2003 à Cerisy (Teulier et Lorino, 2005). Les termes du problème furent posés différemment : il s'agissait d'élucider le rapport entre connaissances et organisations. Au delà de l'enjeu épistémologique, l'acuité de cette relation révèle le consensus selon lequel les phénomènes d'apprentissage et de connaissance jouent un rôle considérable dans la performance des entreprises. Du fait d'un cloisonnement disciplinaire, ces phénomènes sont malheureusement étudiés isolément. Ainsi, les recherches dont l'objet est la connaissance sont fondées sur le postulat que celle-ci n'est qu'un attribut individuel. Dans cette perspective, l'organisation constitue un arrière plan sans réelle influence sur le développement et la transmission de cette connaissance. A l'inverse, les travaux qui appréhendent ces phénomènes à travers l'organisation éludent généralement le paramètre individuel (par exemple les processus cognitifs d'apprentissage).

Pour l'ensemble des chercheurs réunis au colloque de Cerisy, le concept susceptible de réconcilier ces deux perspectives est l'activité : l'activité humaine, activité individuelle du sujet qui apprend et construit des connaissances en agissant, activité collective organisée qui permet de produire des prestations et des activités investis de sens par la société. L'activité « chevauche » le cloisonnement disciplinaire évoqué plus haut et offre une perspective épistémologique nouvelle, une épistémologie de l'action (Hatchuel, 2005). Sa dualité permet d'investir la pensée du sujet ainsi que le fonctionnement des organisations. L'organisation apparaît comme un système social

d'action, et l'activité de l'individu se donne en fait d'emblée comme fait social organisé. L'activité nous apparaît donc comme le concept pertinent pour modéliser les actions collectives.

## 3.2. Appréhender les actions collectives à partir du concept d'activité

L'épistémologie de l'action proposée par Hatchuel (2005) s'articule autour de deux rapports fondamentaux :

- les rapports sujet-sujet ou sujet-collectif, définit comme processus de relation ;
- les rapports sujet-objet qu'il définit comme processus de rationalisation ou de formation des savoirs.

Dans ce cadre épistémologique, la vérité ne s'impose pas à l'observateur tout comme elle ne se révèle pas à sa seule expérience sensible, mais résulte de la combinaison des deux. Ce double rapport entre lequel s'immisce la réalité renvoie à cette structure duale relation/connaissance qui caractérise les organisations productives et les innovations managériales (David, 1996).

Les rapports *sujet-objet* sont naturellement associés aux connaissances, c'est-à-dire à « l'ensemble des informations, représentations et savoir-faire, produits, partagés, mémorisés par tout ou partie de l'organisation » (David, 1996). Les rapports *sujet-sujet* renvoient aux relations définies par l'auteur comme les « différents types de contacts et de connexions, directs ou non, formalisés ou non, entre les entités (acteurs ou groupes d'acteurs) de l'organisation ». Au niveau d'analyse privilégié, ces relations constituent l'organisation des différentes contributions ou connaissances afin d'atteindre un objectif donné. Elles fondent la structure des activités et sont induites notamment par l'organisation du travail et les relations hiérarchiques.

Les niveaux de maîtrise des relations et des connaissances constituent deux axes permettant de dessiner une taxinomie des activités collectives.

## 4. Taxinomie des activités collectives

Sur la base du modèle décrit dans la partie précédente, nous nous proposons de définir une taxinomie des activités collectives liées à chaque quadrant. Rappelons que la modélisation de l'action collective s'articule autour de 2 axes : un premier axe qui définit le degré de détermination de la connaissance (fort versus faible) vis-à-vis des objectifs du travail collectif ; un second axe qui définit le degré de détermination des relations interindividuelles (fort versus faible) vis-à-vis du rôle de chacun des membres. Par conséquent, une taxinomie à 4 éléments peut être dégagée (figure 1).

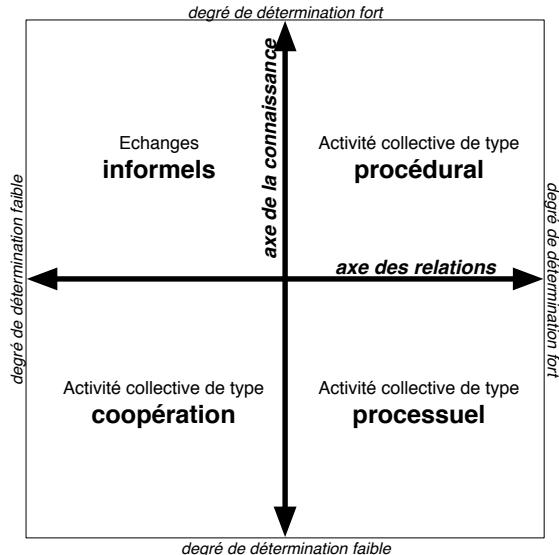


Figure 1 : Taxonomie des activités collectives identifiées selon le degré de détermination des connaissances et des relations.

#### 4.1. Description des activités collectives de type procédural

Lorsque les degrés d'anticipation de la connaissance et des relations sont élevés, la réalisation des activités est largement déterminée (ou déterminable) à l'avance. Ce cas décrit les situations de travail où tous les acteurs d'une équipe savent exactement quelles sont les actions à mettre en œuvre pour l'accomplissement de la tâche, et quelle place chaque acteur doit occuper dans la répartition des activités. Ces situations sont souvent l'objet de règles procédurales préalablement établies par une instance organisationnelle spécifique – opérateur de prescription. Le critère de performance est l'*efficience* ce qui implique le respect stricte des prescriptions.

Le respect des procédures d'action suivies par l'individu sera l'une des conditions de réussite de cette activité. Pour autant, la psychologie ergonomique insiste sur le décalage souvent observé entre la tâche et l'activité (Leplat, 1997). En effet, la tâche constitue le but à atteindre et les conditions dans lesquelles il doit être atteint. L'activité désigne quant à elle ce qui est mis en œuvre par le sujet pour exécuter la tâche. Par conséquent, sur la base d'un objectif prescrit par l'organisation, le sujet pourra développer des stratégies de réalisation (autrement dit une activité) qui s'écartent parfois des strictes procédures définies pour la tâche. Par conséquent, l'activité collective basée sur les procédures, qui s'appuie sur un degré de détermination des connaissances et des relations élevé, pourra néanmoins faire l'objet de reformulation individuelle en accord avec les propres objectifs stratégiques des opérateurs.

#### 4.2. Description des activités collectives de type processuel

Le deuxième type d'activité est caractérisé par un faible niveau de détermination des connaissances, à l'inverse

des relations qui quant à elles sont maîtrisées. L'organisation et l'articulation des tâches sont prescrites alors que le contenu de la tâche en lui-même ne l'est pas. Ces activités constituent un système producteur et consommateur de connaissances, ce que Levan (2004) associe à un processus cognitif distribué. Ce type d'activité collective présente les caractéristiques d'un processus au sens de la norme ISO 9000 dans sa version « 2000 », à savoir « un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie ». Les acteurs en charge de son exécution disposent par conséquent d'une autonomie dans la définition des modalités de réalisation de la tâche.

Pour Maggi (1996), l'autonomie « signifie la capacité de produire ses propres règles, donc la capacité de gérer ses propres processus d'action ». Aux règles de l'autonomie s'opposent celles de la discréption, qui indique des « espaces d'action dans un processus réglé de l'extérieur, où le sujet agissant est obligé de décider et de choisir, dans un cadre de dépendance » (Maggi, 1996). Par conséquent, les étapes principales du processus sont connues, mais leur contenu échappe aux instances régulatrices.

#### 4.3. Description des activités collectives de type coopératif

Dans le cas d'un degré de détermination faible des connaissances, associé à un faible degré de détermination des relations interindividuelles, le travail collectif peut être considéré comme de la *coopération*. En effet, la coopération décrit la dépendance mutuelle entre plusieurs acteurs, dont les activités individuelles doivent être articulées pour que les objectifs de travail puissent être atteints (Schmidt, 1994). Les acteurs vont devoir définir le rôle de chacun et coordonner leurs actions.

La coopération entre plusieurs individus repose sur la conscience d'un but commun et sur la construction d'un référentiel qui consiste « à identifier, à rassembler et à mettre en commun d'une part les compétences requises pour que chaque opérateur puisse s'engager dans un processus de coopération, et d'autre part les compétences que chaque partenaire doit acquérir pour réaliser son travail et qu'il ne détient pas » (de Terssac & Chabaud, 1990, p. 129). L'élaboration d'un référentiel commun va alors permettre aux opérateurs de dépasser les limites de l'action individuelle par la considération des représentations de chacun par rapport à la tâche prescrite. L'exploitation des compétences individuelles permet alors d'agrandir l'espace de compétences du collectif (Leplat, 1997).

La coopération intervient dans des situations où seul l'objectif à atteindre est identifié. Les connaissances requises émergent des interactions interindividuelles qui sont elles-mêmes influencées par les connaissances produites. Notons néanmoins que le degré de détermination des interactions peut augmenter sous l'effet d'un appren- tissage. Ainsi, le collectif va progressivement définir et

gérer ses propres processus d'action, passant ainsi d'un travail collectif basé sur la coopération, à un travail collectif basé sur les processus.

#### 4.4. Les échanges informels

Les échanges informels constituent notre dernier type d'activité collective. Ces échanges sont caractérisés par un degré de détermination des connaissances élevé, et par un faible degré de détermination des relations. Il s'agit de situations où plusieurs interlocuteurs, qui partagent les mêmes référentiels de compétences et des niveaux d'expertise élevés, échangent des informations sans partager de but en commun. Ces formes de communications ont une importance non négligeable dans les organisations, que Kraut, Fish, Root et Chalfonte (1990) ont notamment décrites. Elles favorisent en effet le partage de connaissances, même si elles ne contribuent pas directement à la performance collective de l'organisation puisque les acteurs, au regard de notre grille, ne sont pas dépendants les uns des autres.

### Conclusion et perspectives

Comme nous l'avons souligné, la performance des entreprises est subordonnée, pour partie, à l'efficience et à l'efficacité des collectifs productifs. Dans cette perspective, la fonction du management est de veiller à ce que ces collectifs puissent œuvrer dans des conditions organisationnelles et technologiques adéquates. La difficulté de cette tâche tient à la détermination de cette adéquation. La complexité des phénomènes collectifs rend l'analyse des besoins des collectifs productifs particulièrement difficile. La compréhension de ces phénomènes est pourtant l'ambition d'un certains nombres de travaux issus de disciplines variées. Aucun d'eux cependant n'offre une vision satisfaisante car leur regard est toujours limité à leur objet premier de recherche (l'individu, l'organisation ou la technologie).

La grille d'analyse présentée dans cette recherche constitue un dispositif d'aide à la décision d'investissement tout autant qu'un processus de « d'action concret » (Reynaud, 1989). En effet, la description du contexte d'action d'un collectif est une information primordiale qui permettra au manager de structurer sa décision d'investissement. Une fois l'action collective identifiée sur la base de la taxinomie décrite précédemment, il sera possible non seulement d'identifier les leviers d'amélioration par la mise en exergue des conditions d'action collective (par exemple renforcer la détermination des connaissances ou des relations), mais aussi de sélectionner des solutions technologiques et managériales (i.e. le substrat technique des innovations managériales) selon leurs impacts sur les conditions d'action (figure 2).

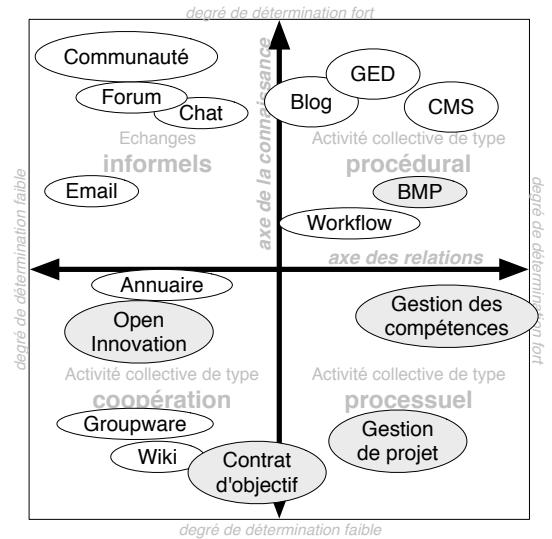


Figure 2 : Essai de positionnement des solutions technologiques (en blanc) et des pratiques managériales (en gris) vis-à-vis de notre grille d'analyse.

Ainsi, le management des projets collaboratifs pourra s'appuyer sur un outil d'aide à la décision que constitue la grille d'analyse que nous proposons dans ce papier, afin de répondre au mieux aux exigences des collectifs productifs. Une recherche complémentaire est en cours afin de valider l'adéquation des systèmes collaboratifs vis-à-vis des quadrants de notre taxinomie.

### Références

- Anzieu D. & Martin J.Y. (1994). "La dynamique des groupes restreints". Paris : PUF.
- Baret, C., Soto-Macié A. (2004) Apports et limites de la mesure du capital social en recherche en gestion des ressources humaines AGRH, Montréal.
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1).
- Barthe B. & Quéinnec Y. (1999). "Terminologie et perspectives d'analyse du travail collectif en ergonomie". *L'Année Psychologique*, 99(4), 663-686.
- Bitouzet C., Fournier P. & Tézenans du Montcel B. (1997). "Management et intranet". Paris : Hermès.
- Boughzala I. (2007) Ingénierie de la collaboration. Lavoisier, Paris.
- Bourdieu P. (1980). Le capital social : notes provisoires. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 31, 2-3.
- Cardon D. (1997). "Les sciences sociales et les machines à coopérer : une approche bibliographique du Computer Supported Cooperative Work". *Réseaux*, 85, 13-51.
- Coleman, J.S. 1990. Foundations of social theory. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- David, A. (1996) « Structure et dynamique des innovations managériales ». *Cahier de Recherche du CGS* 12.
- De la Garza C. (1998). "Le travail collectif en tant qu'activités de régulation". *Performances Humaines et Techniques*, 96, 20-29.

- Granovetter M.S. (1972). "The strength of weak ties". *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Grudin J. (1994). "CSCW: History and focus". *IEEE Computer*, 27(5), 19-26.
- Hatchuel A. (2005). "Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion". In R. Teulier & P. Lorino (Eds.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*. Paris : Editions La Découverte, Collection "Recherches".
- Karsenty L. & Pavard B. (1997). "Différents niveaux d'analyse du contexte dans l'étude ergonomique du travail collectif". *Réseaux*, 85, 73-99.
- Kraut R.E., Fish R.S., Root R.W. & Chalfonte B.L. (1990). "Informal communication in organizations". In S. Oskamp et S. Spacapan (Eds.), *Human reactions to technology: the Claremont Symposium on applies social psychology* (pp. 145-199). Beverly Hills, CA : Sage Publications.
- Leplat J. (1997). "Regards sur l'activité en situation de travail. Contribution à la psychologie ergonomique". Paris : Presses Universitaires de France.
- Levan S.K. (2004). "Travail collaboratif sur Internet. Concepts, méthodes et pratiques des plateaux projet". Paris : Vuibert.
- Livian Y.F. (2001). "Organisation. Théories et pratiques". Paris : Dunod.
- Lonchamp J. (2003). "Le travail coopératif et ses technologies". Paris : Lavoisier.
- Lorino, P. & Tarondeau J-C. (1998). "De la stratégie aux processus stratégiques". *Revue Française de Gestion*, 117, 5-17.
- Maggi B. (1996). "La régulation du processus d'action de travail". In P Cazamian, F Hubault & M. Noulain (Eds.), *Traité d'ergonomie* (pp. 637-662). Toulouse : Octarès.
- Mallet, C., Rousseau A. & Valoggia P. (2005). "TIC et performance de l'entreprise : quelles stratégies d'investissement ? Proposition d'une grille d'analyse contextualiste". Congrès de l'AIMS, Angers.
- Morin E., Savoie A. & Beaudin G. (1994). "L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures". Montréal : Gaétan Morin éditeur.
- O'Sullivan D. (2002). "Framework for managing business development in the networked organization". *Computers in Industry*, 47(1), 77-88.
- Porter M. (1980). "Competitive Strategy". New-York : Free Press.
- Reynaud JD. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin.
- Rogalski J. (1994). "Formation aux activités collectives". *Le Travail Humain*, 57(4), 367-386.
- Rognin L. & Pavard B. (1994). "Activités collectives : menace ou protection ?" *XXIXe Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*, 351-359.
- Saint Laurent (de) A.F. (1998). "CSCW : La fausse humilité des computer sciences ou le rendez-vous encore manqué de l'informatique et des sciences sociales". *Actes du Colloque du CREIS, Informatisation et anticipations : entre promesses et réalisations*.
- Schmidt K. (1994). "Cooperative work and its articulation: requirements for computer support". *Le Travail Humain*, 57(4), 345-366.
- Senge P.M. (1990). "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization". New York : Doubleday Currency.
- Terssac (de) G. (1996). "Le travail de conception : de quoi parle-t-on ?". In G. de Terssac et E. Friedberg (Eds.), *Coopération et conception* (pp. 1-22). Toulouse : Octarès.
- Terssac (de) G. & Chabaud C. (1990). "Référentiel opératif commun et fiabilité". In J Leplat & G de Terssac (Eds.), *Les facteurs humaines de la fiabilité* (pp. 110-139). Marseille : Octarès.
- Teulier, R. & Lorino P. (2005). "Entre connaissance et organisation : l'activité collective". Colloque de Cerisy. La découverte.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5, 171-181.
- Zacklad M. (2005). "Innovation et création de valeur dans les communautés d'action : les transactions communicationnelles symboliques". In R. Teulier & P. Lorino (Eds.), *Entre Connaissance et Organisation : l'activité collective* (pp. 285-305). Paris : La Découverte.
- Zarifian P. (2000). "La nouvelle productivité". Paris : L'Harmattan.