

---

# *Démarche d'intégration d'un collecticiel au sein d'une organisation : facteurs de résistance et d'appropriation*

**Guillaume Gronier**

Centre de Recherche Public Henri Tudor  
29, avenue John F. Kennedy  
L-1855 Luxembourg-Kirchberg  
guillaume.gronier@tudor.lu

**Jean-Claude Sagot**

Université de Technologie de Belfort-Montbéliard  
F-90010 Belfort Cedex  
jean-claude.sagot@utbm.fr

---

## RÉSUMÉ

Cette recherche décrit l'intégration d'un outil de Travail Coopératif Assisté par Ordinateur (TCAO) au sein d'une organisation. Afin d'accompagner au mieux l'organisation dans sa phase de changement, une démarche de mise en œuvre de l'outil en trois étapes successives et itératives a été définie. Ces étapes d'intégration progressive ont été complétées par une observation de l'appropriation de l'outil collaboratif à partir des traces de l'activité des utilisateurs. Appuyés par des entretiens semi-directifs, ces traces ont révélé différents facteurs de résistance au changement, d'appropriation et de redéfinition du travail induits par l'outil technologique.

## MOTS-CLÉS

Collecticiel, changement organisationnel, accompagnement au changement, résistance, appropriation.

---

## 1 INTRODUCTION

Le contexte socio-économique à forte concurrence, perpétuellement en mouvement, semble encourager les entreprises à adopter un mode plus flexible de leur organisation du travail en vue de réagir rapidement aux exigences de leur environnement.

Pour être intégrée, cette flexibilité exige une plus grande autonomie des groupes de travail dans l'entreprise, basée sur de nouveaux paradigmes organisationnels en émergence : le projet et le réseau (Larraquet, 1999). L'organisation-projet met l'accent sur la coopération entre individus et nécessite d'optimiser le travail collectif. L'organisation-réseau met l'accent sur la communication et la coordination (de Terssac et Lompré, 1994). Elle complète et assure l'efficacité de l'organisation-projet par l'échange et la mise en commun de savoir et d'information. Dans ce cadre, les outils de Travail Coopératif Assisté par Ordinateur (TCAO), tels que les collecticiels (Favier, 1998), intéressent de plus en plus les entreprises qui cherchent un moyen de mieux gérer leur nouveau modèle organisationnel. Toutefois, ces outils ne sont pas l'objet d'une acceptation passive des utilisateurs et nécessitent de mettre en place une démarche d'accompagnement.

Sur la base d'un travail exploratoire, cet article présente les résultats issus d'une recherche menée pendant plus d'un an sur l'intégration d'un collecticiel au sein d'une organisation. Notre objectif est d'apporter une expérience empirique en ce qui concerne l'impact des technologies collaboratives sur le changement organisationnel.

## 2 CADRE DE L'ETUDE

Un collecticiel de gestion de projet, baptisé Atelier Coopératif de Suivi de Projet (ACSP) (Gomes & Sagot, 2002), a été introduit au sein d'un laboratoire d'étude et de recherche sur les procédés de

projection thermique. Ce laboratoire, qui regroupe 68 employés, chercheurs et contractuels, a la particularité de travailler étroitement avec de grands groupes industriels nationaux et internationaux. Dans ce cadre, le laboratoire est amené à gérer une quarantaine de projets par an.

Jusqu'en 2001, la structure organisationnelle du laboratoire était pyramidale, et une grande partie de la gestion des projets (coûts, délais, validation des rapports d'activités, répartition des ressources, etc.) était assurée par le directeur du laboratoire. Avec la multiplication des contrats et des partenariats industriels, le directeur n'a rapidement plus été en mesure de coordonner à lui seul l'ensemble des projets. Une solution de coordination autonome des projets a donc été recherchée.

## 2.1 Description de l'Atelier Coopératif de Suivi de Projet

Le collecticiel ACSP est un environnement logiciel de type client-serveur disponible sur Internet. Reposant sur un Système de Gestion de Données Techniques (SGDT), l'ACSP est structurée autour de quatre grands domaines : 1) la gestion du projet (gestion des tâches, gestions des ressources humaines, etc.) ; 2) la gestion du produit (cahier des charges fonctionnel, gestion des pièces, etc.) ; 3) la gestion du process (procédés de fabrication, gestion des ressources matérielles, etc.) ; 4) la gestion des activités gestuelles futures souhaitables (en termes de sécurité, confort, santé et efficacité).

Des modules de Chat, de forum, de messagerie électronique et de visioconférence (reposant sur l'outil Netmeeting) sont enfin accessibles à tout moment par l'utilisateur.

## 2.2 Démarche d'intégration du collecticiel

L'intégration d'une technologie comme l'ACSP au sein d'une organisation nécessite de mettre en place une démarche spécifique. Depuis longtemps, la psychologie du travail et des organisations aborde les processus du changement organisationnel et propose des méthodes d'accompagnement (Fraccaroli, 2002).

Avec l'obligation de nous adapter aux contraintes imposées par l'organisation d'accueil, nous avons élaboré une démarche d'intégration progressive de l'ACSP, en nous centrant principalement sur l'information, la sensibilisation, la formation et l'accompagnement des utilisateurs. Notre démarche d'accompagnement reprend celle décrite par Louche (2002) et s'articule autour de trois étapes décrites à l'aide la figure 1.

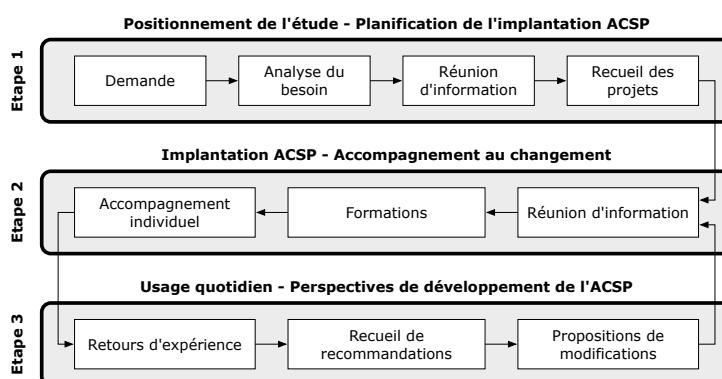


Figure 1 : Etapes d'intégration de l'ACSP au sein de l'organisation étudiée.

## 2.3 Méthodologie d'observation

Les résultats issus de notre étude s'appuient sur les données extraites des statistiques d'utilisation de l'ACSP, c'est-à-dire sur une analyse des traces d'activité, ainsi que sur plusieurs entretiens réalisés avec les acteurs de l'organisation. La période d'observation et de recueil de données s'est déroulée sur une période de 52 semaines.

L'utilisation du collecticiel concernait l'ensemble des acteurs du laboratoire, qu'ils soient responsables, chefs de projets, assistants techniques ou administratifs, techniciens ou ingénieurs de recherche.

### 3 RESULTATS ET DISCUSSIONS

#### 3.1 Processus d'appropriation du collecticiel par les acteurs de l'organisation

Afin de mesurer l'appropriation du collecticiel, nous avons relevé plusieurs indicateurs : la chronologie du nombre de connexions à l'ACSP durant toute l'année calendaire (figure 2) ; les informations de l'ACSP les plus consultées (planning, documents, fiche produit, etc.) ; les cycles de vie des documents enregistrés ; la consultation des pages du collecticiel en fonction des acteurs et des projets.

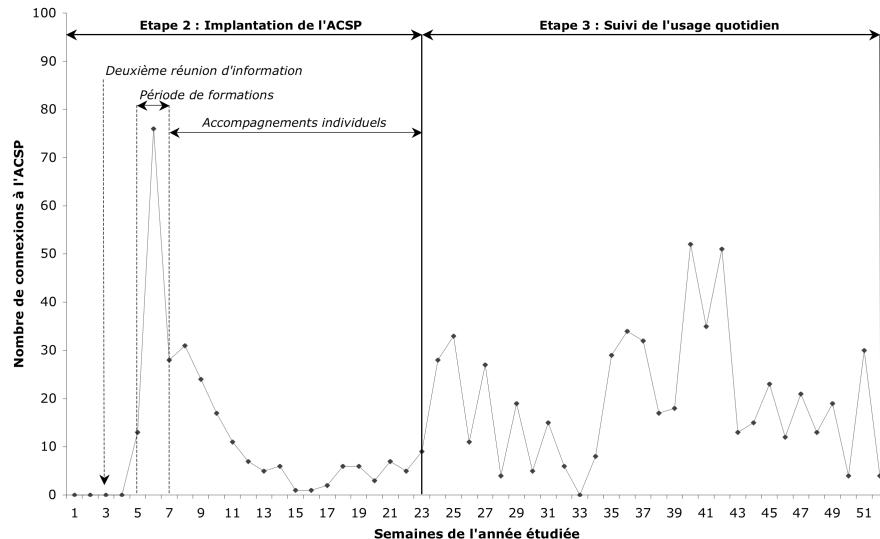


Figure 2 : Evolution du nombre de connexions hebdomadaires à l'ACSP, tout projet confondu. Les étapes d'intégration du collecticiel (présentées en figure 1) sont également indiquées.

De manière générale, trois périodes peuvent être identifiées qui suivent le processus de changement organisationnel : *décristallisation*, *déplacement* et *cristallisation*. La première étape de *décristallisation* (semaines 4 à 8) est une période où les acteurs de l'organisation prennent conscience des nécessités du changement, mais trouvent encore une satisfaction suffisante dans la mise en œuvre de leurs anciennes pratiques. Ils sont sensibles aux propositions de changement qui leur sont énoncées et se montrent intéressés par le collecticiel.

Une deuxième étape (phase de *déplacement* entre les semaines 9 et 23) est marquée par une baisse du nombre de connexions à l'ACSP. Les entretiens menés auprès des utilisateurs ont révélé qu'ils craignaient d'être jugé et évalué sur la qualité de leur travail par l'intermédiaire de l'outil. Dès lors, de nombreux acteurs ont préféré revenir au mode antérieur de leur gestion de projet afin de garder une plus grande autonomie dans leurs possibilités d'action. De ce fait, même si les acteurs acceptent les objectifs du changement, ils font obstacle à tout ce qui menace leur autonomie et cherchent à orienter le changement de telle sorte qu'ils puissent maintenir la zone d'incertitude qu'ils contrôlent (Crozier & Friedberg, 1977).

A l'issue de ces deux étapes, une période de *cristallisation* (semaines 24 à 52) est caractérisée par une période de transition. Durant cette période, les utilisateurs s'approprient le processus du changement organisationnel pour développer de nouvelles stratégies individuelles. Cette étape, importante dans la démarche de changement, est apparue au cours de notre période de suivi de l'usage de l'ACSP. Nous l'illustrons plus précisément dans la partie suivante à l'aide d'une étude de l'activité d'un utilisateur.

#### 3.2 Une illustration du changement de l'activité d'un utilisateur

A partir des procédures de travail d'un acteur de l'organisation, nous avons cherché, avec son aide, à faciliter certaines de ses procédures à l'aide des outils fournis par le collecticiel. Aussi, avons-nous commencé par relever les documents qui nécessitaient d'être capitalisés (documents relatifs à la réalisation du projet), et ceux qui étaient exclusivement destinés à la communication entre les services

(documents à usage unique). Cette différenciation nous a permis d'établir d'une part une base de données destinée à la gestion et au stockage des documents les plus importants (cahier des charges, fiches d'anomalie, rapport de fin d'étude, etc.) qui contribuent à la création de la mémoire organisationnelle (Sauvagnac & Falzon, 2000), tout en distinguant d'autre part les documents de communication que nous avons implantés dans le collecticiel sous la forme de formulaires accessibles à tous les acteurs (fiche de préparation des pièces, demande de modification, fiche des travaux d'analyse, etc.).

Pour finir, nous avons cherché à réguler les procédures routinières qui constituaient une part importante des tâches de l'utilisateur. Ces procédures, qui faisaient l'objet d'allers et retours entre différents bureaux par documents papier, ont été intégrées sous la forme de routines au système de *workflow*. Ainsi, les délais d'échanges entre les différentes versions d'un document ont pu être considérablement réduits, tout en assurant leur suivi.

#### 4 CONCLUSION ET PERSPECTIVE DE RECHERCHE

Loin d'un déterminisme technologique, l'étude que nous avons menée soutient l'idée que le changement est d'abord la transformation d'un système d'action, à travers lequel les stratégies individuelles et le jeu des rapports sociaux sont remis en question. Dans ce contexte, les technologies ne s'imposent pas d'elles-mêmes à l'organisation passive, mais « les acteurs se les approprient (ou non), les intègrent (ou non) dans leurs pratiques. Autrement dit, les acteurs se positionnent vis-à-vis des technologies [...] , ils opèrent des choix » (Muhlmann, 2001).

Plusieurs facteurs peuvent toutefois servir de levier à l'appropriation de la technologie. Ainsi, les méthodes issues de la *psychologie de l'engagement* (Joule & Beauvois, 1998) ont montré qu'elles pouvaient être appliquées au domaine de l'entreprise (Brangier & Barcenilla, 2001) et favoriser l'adoption de nouveaux comportements. Ensuite, la complexité du système proposé et son ergonomie parfois mal adaptée aux modèles de ses utilisateurs peuvent constituer un frein supplémentaire pour sa pleine appropriation. Les versions de l'ACSP qui ont suivi cette étude ont cherché à répondre à cette exigence. Pour finir, une intégration plus progressive, à partir des acteurs projets qui se portent volontaires, peut permettre une plus grande acceptabilité du collecticiel.

Notons pour conclure que l'ACSP continue, à ce jour, à être utilisé par une partie des projets gérés par le laboratoire, mais n'occupe pas encore une place dans la totalité d'entre eux.

#### 5 BIBLIOGRAPHIE

- Brangier, E., & Barcenilla, J. (2001). La mise en place de documents professionnels en entreprise : la psychologie ergonomique à la croisée de l'ergonomie cognitive et de la psychologie sociale. *Actes des Journées d'Etude en Psychologie Ergonomique – EPIQUE*, 179-187.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Editions du Seuil.
- Favier, M. (1998). (Ed.). *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*. Paris : Economica.
- Fraccaroli, F. (2002). *Le changement dans les organisations*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Gomes, S., & Sagot, J.C. (2002). A concurrent engineering experience based on a Cooperative and Object Oriented Design Methodology. In P. Chedmail, G. Cognet, C. Fortin, C. Mascle, & J. Pegna (Eds.), *Integrating design and manufacturing in mechanical engineering* (pp. 11-18). London : Kluwer Academic Publishers.
- Joule, R.V, & Beauvois, J.L. (1998). *La soumission librement consentie*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Larraquet, J.M. (1999). *Le management à l'épreuve du complexe*. Paris : L'Harmattan.
- Louche, C. (2002). *Psychologie sociale des organisations*. Paris : Armand Colin.
- Muhlmann, D. (2001). Des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations. *Sociologie du Travail*, 43, 327-347.
- Sauvagnac, C., & Falzon, P. (2000). Keeping track of decision making: from reporting to organizational knowledge. *Le Travail Humain*, 63 (3), 259-276.
- Terssac, G. de, & Lompré, N. (1994). Coordination et coopération dans les organisations. In B. Pavard (Ed.), *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception* (pp. 175-201). Toulouse : Octarès.