

Communication des équipes projet : d'activité et temporalité organisante

Ils sont présentés depuis un certain temps, et de façon un peu idéaliste (Beniger 1986, Walton 1989, Sproull & all 1986)¹ comme gages d'efficacité économique et/ou sociale au sein de l'activité professionnelle. Les SI et les TIC en général, sont ainsi fréquemment mis au service des groupes projet : la capacité qu'ils auraient à reconfigurer les liens sociaux des individus au travail favorisant une activité professionnelle plus numérisée (Bazet, Jolivet, Mayère, 2008)². Le dispositif permettrait d'envisager de nouvelles formes organisationnelles, plus adaptées à la réalité économique de l'entreprise, avec des modalités de travail ad-hoc.

La narration comme élément de temporalité organisante

On le sait, ce remodelage de l'activité professionnelle est façonné en partie par la façon dont les acteurs utilisent, de manière contrainte ou volontaire, les SI à leur disposition au sein de l'organisation. Les technologies permettent, à différents moments, de transmettre des informations (questions, problèmes posés, reporting, objectifs donnés, planning) qui peuvent être considérées comme autant d'éléments de narration où s'écrivent et se réécrivent les expériences humaines professionnelles. Elles peuvent soutenir des collaborations distribuées qui utilisent le caractère organisant du dispositif sociotechnique (Léonardi 2010).³ Raconter ce qui est entrain de se faire pourrait s'apparenter à une proposition de conversation ; Partager et mémoriser ce qui est entrain de se construire pourrait être considéré comme une invitation à collaborer ; L'ensemble de ces récits (énoncés de faits) participerait ainsi à la coordination de l'action collective.

C'est dans ce contexte que nous envisageons d'interroger la mise en tension des SI avec la temporalité que ces technologies induisent. Cela implique de porter la réflexion sur l'usage qu'en font les acteurs dans le cadre de l'activité professionnelle en mode projet. Notre objet d'étude est ici, plus précisément, la temporalité du récit issue de l'usage des SI. Cette temporalité se dévoile au fil des narrations (façon dont les faits sont énoncés), favorisant, a priori, la construction d'une communication organisationnelle qui se situe à la croisée d'objectifs productifs dans un premier temps, et/ou sociaux dans un

¹Beniger J.-R., 1986, *The Control Revolution : Technology and the Economics Origins of the Information Society*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).

Walton R.E., 1989, *Up and Running : Integrating Information Technology and the Organization*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.).

Sproull L., 1986, "Reducing Social Context Cues : Electronic Mail in Organizational Communication", *Management Science*

² Bazet I, Jolivet A, Mayère A, 2008, Pour une approche communicationnelle du travail d'organisation : changement organisationnel et gestion des événements indésirables, in *Communication et organisation*, n° 33, Bordeaux.

³Leonardi P.M., 2010, Digital materiality? How artifacts without matter, matter, *First Monday*, vol. 15, n° 6.

second temps, au sens de la possible mutualisation des compétences (Comtet 2013)⁴. Il s'agit là de l'hypothèse générale que nous chercherons à valider sur l'ensemble de cette étude.

Nous nous proposons d'aborder cette problématique en l'inscrivant dans une perspective essentiellement théorique qui correspond à la première phase de notre recherche en cours. Celle-ci prend le parti d'une approche constructiviste de la communication en envisageant une temporalité de narration qui organise et construit l'activité des acteurs dans certaines limites. Ce qui se joue en arrière-fond de la construction du récit numérisé aux prises avec la temporalité permise par les SI, c'est la capacité des acteurs à développer, ou non, des interactions efficaces (au sens « productif » du terme). Ces dernières, soutenues par le récit, entraîneraient des degrés d'implication différents des acteurs dans l'action.

Quand le récit fait la temporalité

L'intérêt d'étudier l'activité professionnelle au prisme du récit est souligné tant par les sciences de gestion (Giroux, Marroquin 2006)⁵ que par les sciences de l'information et de la communication (Gramaccia 2001, Taylor & al 1996)⁶ mais en prenant le parti d'épistémologies à première vue opposées puisqu'il s'agit dans le premier cas d'aborder le récit sous un angle positiviste alors que dans le cas des SI, la perspective est clairement socioconstructiviste.

Dans cette optique et dans le cadre singulier du travail des équipes projet, l'accent est mis sur la possibilité de reconfigurer le temps qui est donné à l'activité professionnelle (Ricoeur, 1985)⁷ : le temps collectif, mais aussi le temps individuel que chacun consacre à ce projet. La fonction du récit est ainsi d'organiser le temps de sorte à lui donner la forme d'une expérience humaine. C'est ici une des perspectives engageantes des SI dans laquelle « le social », plus particulièrement au regard de la psychologie sociale et de la sociologie du travail (Alter 2009, Meyer, Allen 1991)⁸, met en avant la possible co-construction des activités collectives humaines. Dès lors, le récit peut être un espace narratif (puisqu'il devient un espace où l'on peut raconter les faits à sa façon) construit par de « petits morceaux » successifs, en

⁴Comtet I, 2013, Les environnements collaboratifs de travail au service de l'intelligence collective économique ? in "Communication et Organisation", n°43, Presse Universitaires de Bordeaux.

⁵Giroux, N., Marroquin L., 2006, l'approche narrative des organisations, n°159, in Revue Française de Gestion, pp 15-42, Paris

⁶Gramaccia G, 2001, Les actes de langage dans les organisations, Communication des Organisations, Travail social, Paris

Taylor, J. R., Cooren, F., Giroux, N. & Robichaud, D. , 1996, The communicational basis of organization: Between the conversation and the text. *Communication Theory* , 1-39

⁷ Ricoeur P, 1985, Temps et récit, tome 3, Le seuil, Paris.

⁸ Alter N, 2009, Donner et prendre, la coopération en entreprise, La découverte, collection « Textes à l'appui », Paris.

Meyer J.P. et Allen N.J. 1999), "A three-component conceptualisation of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol.1

collectant le récit de chacun et/ou du groupe, tout le long de la durée du projet. Ainsi, l'objectif est de créer une mise en tension entre les actions qui sont réalisées par les acteurs et celles qui vont l'être, au cours du processus temporel. C'est dans ce sens que la mise en récit des temps d'actions permet « d'imiter l'action humaine » (Avonyo, 2009)⁹, de « raconter l'histoire du projet ». Cette forme narrative, le plus souvent collective, suppose la collecte d'informations, la mise en ligne de « ressentis », la traduction d'objectifs. Bref, la mise en mots d'une expérience commune.

Au niveau de la communication organisationnelle, cette narration numérisée pourrait aussi être vue comme une pratique discursive d'inscription, de mémorisation et de transformation des relations, comme une aide à l'apprentissage et au développement de compétences collectives, et au partage de connaissances (Comtet, 2013). La portée de cette narration est donc ici non seulement individuelle, mais également collective et organisationnelle. Nous sommes bien là dans une approche qui vise l'élaboration collective de la réalité. Cette dernière ne peut être réalisée que grâce à une temporalité propre au groupe projet et aux individus qui y participent. Cette temporalité spécifique implique l'appropriation des contraintes temporelles du projet et du groupe (Bouffartigue, Lanciano-Morandat 2013)¹⁰ propre à une temporalité professionnelle (et pas uniquement gestionnaire) qui implique la prise en compte d'une période plus longue que celle généralement accordée par l'organisation.

Par ailleurs, il faut noter que le récit (et la narration qui lui est liée) qui est créé par les SI et la temporalité qui lui est associée peuvent revêtir différentes formes : un récit historique et contextuel qui « plante le décor » du projet, un récit organisationnel qui permet la confrontation, la coordination, la planification ou encore un récit cognitif qui fait état des connaissances et construit la compétence collective. En fonction de la forme de récit choisie par les acteurs et/ou l'organisation, il est probable que l'objectif visé diffère : s'agit-il de prendre en compte les SI comme outils d'aide à la construction collective de l'activité par le biais du récit ou s'agit-il de prendre en compte les SI comme outil d'aide à la productivité, dans le cadre d'une temporalité, souvent imposée par les gestionnaires et plus courte. La réponse se situe probablement dans un entre-deux (Comtet, 2007)¹¹.

Il y a donc la possibilité - et la nécessité selon nous pour une meilleure compréhension de la communication organisationnelle - de prendre en compte des niveaux et des temporalités de récit différents. L'ensemble des outils utilisés permettrait de construire à la fois l'identité narrative (Liu,

⁹ Avonyo E, 2009, Paul Ricoeur et le concept de temps, L'academos, Site web

¹⁰ Bouffartigue P, Lanciano-Morandat C, 2013, Les temporalités de la recherche, in Temporalités Revue de Sciences Sociales et Humaines, n°18, Paris.

¹¹ Comtet I, De l'usage des TIC en entreprise : analyses croisées entre sciences de l'information et sciences de gestion, Revue Communication & Organisations, Numéro spécial « Migrations conceptuelles », Université Michel Montaigne, Bordeaux, 2007.

2011)¹² de chacun des participants et celui du groupe social chargé du projet. Ces identités se façonneraient également en fonction de « l'intrigue » du récit. C'est elle qui construit les personnages et le groupe social qui vit au cours du projet raconté. En effet, on sait que la nature discursive et structurante de la communication induite par les outils, favorise l'agencement organisationnel, la coordination des actions et la production de sens (Hachour, 2011)¹³ en permettant d'identifier, de décrire et de faire évoluer le groupe social à part entière.

Méthodologie

Comme nous l'avons précédemment souligné, l'objectif de ce travail, dans un premier temps, est de comprendre le rôle du récit et donc de la temporalité qui lui est liée dans la communication organisationnelle, sur un plan plus théorique, en lien avec la réalité du terrain.

Notre étude se déroule en deux périodes. Une première, dans laquelle nous sommes, est consacrée à l'analyse d'entretiens exploratoires nous permettant de proposer une hypothèse générale, un étayage théorique et épistémologique. Dans un second temps, nous compléterons nos entretiens par une enquête qualitative et proposerons une analyse plus conséquente de notre objet d'étude et des résultats obtenus.

Nous avons pour le moment effectué 8 entretiens exploratoires individuels, issus de réunions de travail avec une équipe projet (dans le cadre d'une mission de production de service d'une durée de 7 mois) dans un groupe international français du secteur tertiaire. Ces entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Nous rendons compte, ci-dessous, d'extraits des premiers entretiens.

Éléments de discussion

Il nous paraît important d'avoir à l'esprit que la perspective qui est ici la nôtre (comprendre comment le récit devient, au fil de la temporalité, une forme narrative qui stimule d'une façon ou d'une autre, la production des équipes projet) doit être étudiée en tension avec la réalité du terrain.

Comme nous l'avons évoqué plus avant, des entretiens exploratoires auprès de participants (tous cadres) à des groupes projets ad hoc et dans un groupe de plus de 200 salariés, ont souligné les difficultés et/ou les réticences mais aussi les envies (souvent dues à la souplesse de travail permise par les TIC) des utilisateurs à entrer dans ce processus de rédaction du récit de leurs activités professionnelles par le biais des SI.

A cela plusieurs raisons :

¹² Liu H, 2011, Le récit comme médiation, Etude de la théorie du récit de Paul Ricoeur, Thèse de l'Université Jean Moulin Lyon 3.

¹³ Hachour H, 2011, Epistémologie sociosémiotiques et communication organisante : la coproduction de sens comme moteur de l'organisation, in Communication et Organisation, n°39, Bordeaux.

- l'une des premières raisons invoquées est celle de la contrainte institutionnelle. Elle met l'accent sur l'approche gestionnaire bien connue de la mise en œuvre des TIC dans les organisations : l'obligation de « reporter », d'expliquer à l'organisation. Cette contrainte est soutenue par une temporalité gestionnaire « courte » dans laquelle l'organisation elle-même se trouve contrainte par des acteurs externes (enjeux de concurrence, de marchés etc.). Dans cette configuration, l'usage des TIC par les membres de l'équipe projet est souvent vécue comme un manque de confiance de la part de l'organisation, voire, comme un moyen de vérification d'avancement de l'activité professionnelle. Cela permet, sans que ce soit explicite, de contrôler de façon plus fréquente et plus fine l'activité des groupes de travail mais aussi les performances des managers sur la réalisation de l'action. Cette idée n'est pas nouvelle, cependant elle se trouve de fait « institutionnalisée » avec l'usage des SI ; et la formalisation, la mise en mots des avancées du groupe projet se trouve probablement biaisée par la peur de laisser des traces (« *c'est un mode de travail qui nous fait passer de l'autonomie à un travail plus encadré, plus contractuel : il faut faire du reporting, des planifications tout le temps... et il faut le dire en montrant qu'on est content* » Cadre/ Animateur du groupe projet): le récit s'en trouve généralement « lissé, épuré, aseptisé ». Ainsi, se cache aussi derrière cette situation, une compétition implicite entre les acteurs qui doivent travailler ensemble, sur toute la durée du projet, et réussir en tant que groupe alors que tous ne sentent pas engagés individuellement de la même façon (« *On ne se connaît pas tous, on connaît à peine les métiers, certains sont là par obligation, d'autres ne peuvent pas se sentir.... Bref, une perte de temps. Il nous faudrait plus de temps avant pour se connaître, et ça, on ne l'aura jamais* » Cadre/Participant). On retrouve ici des éléments bien connus dans l'étude de la compréhension du fonctionnement des groupes et de leur dynamique (Mucchielli, 1973)¹⁴ imbriqués dans des temporalités de travail différentes, voire opposées par certains aspects : une vue court-termiste de production face à une temporalité plus longue de construction collective.

Cependant, on a noté aussi au cours des entretiens que l'inverse est également évoqué : la narration régulière des situations professionnelles serait possiblement vécue comme un moyen de se libérer, auprès de l'organisation d'une pression managériale et/ou organisationnelle grâce à la verbalisation, même contrainte (« *On se le dit entre nous : il faut écrire ce que l'on fait, quand on le fait, comme ça, le responsable du projet ne peut pas dire qu'on ne l'a pas fait ou qu'on n'a pas demandé la validation de tels ou tels éléments. C'est presque sécurisant. S'il y a une erreur de validation, c'est pas nous* » Cadre/Participant): c'est une façon de laisser trace des difficultés, de souligner le développement du projet et donc de se protéger contre un manque ou une insuffisance de communication. Là encore, on a repéré l'idée de compétition possible

¹⁴ Mucchielli R, 1973, L dynamique des groupes, ESF, Paris.

entre participants dans un même groupe projet : à titre individuel, il est toujours préférable de laisser trace de son engagement dans l'activité professionnelle (« De toute façon, il ne faut pas se leurrer. Le but, c'est que ça ne soit pas moi qui me plante dans le processus, mais quelqu'un d'autre. La responsabilité n'est pas collective ! » Cadre / Participant). Le récit est ici une façon de rendre visible son travail, qu'il s'agisse d'un projet à temporalité courte ou longue. Les récits courts auraient plus tendance à donner un sentiment de proximité, un peu comme lorsqu'on travaille à haute voix ou que l'on énonce au fur et à mesure (Heaton 2013)¹⁵.

- une seconde raison se rapporte à la difficulté à savoir jusqu'à quel niveau de récit l'utilisateur peut (doit ?) aller. Cela dépend également des outils à disposition des acteurs. S'agit-il de relater des faits ou d'aller plus loin en mettant en mots la partie plus émotionnelle liée au travail en groupe ? Cette dernière est partie constituante des interactions interpersonnelles et contribue pour une grande part au développement d'interactions efficaces, de coopération entre les acteurs. En rester aux simples éléments factuels, c'est éventuellement nier une part de la coopération des acteurs dans le travail (« Avec les outils qu'on a, on ne peut pas raconter notre vie. Et puis, le N+1 il s'en fiche un peu. Faut juste montrer que ça avance » Cadre/Participant). C'est également appauvrir la construction de l'identité collective. Nous sommes ici dans une approche constructiviste de l'usage des TIC, bien connue sur un plan théorique, mais pour autant peu en phase avec la réalité du terrain dans l'activité professionnelle des organisations. Force est de constater que souvent, les organisations choisissent des outils propices à un récit très factuel de l'activité, propres également à un type de projet d'équipe ad hoc, et qui entrent dans le cadre d'une temporalité « courte ».

- prises dans le contexte de l'organisation, les différentes temporalités liées aux usages des SI sur le terrain sont, elles-aussi, beaucoup moins mécaniquement inductrices que ne l'exprime la théorie : les SI favorisent des mises en mot à des temps différents (mode asynchrone), parfois très décalés, distanciés ; dans le même temps, le récit peut perdre de son sens, au moins en ce qui concerne la mise en intrigue, la construction des personnages et la vie du groupe (« Très franchement, le reporting est obligatoire ; mais on a autre chose à faire que de le faire tout de suite. On le fait quelques jours après ; on en a oublié la moitié, si ce n'est qui a fait quoi et quand ? ; quel est le prochain objectif ? » Cadre/Animateur). La construction discursive est, on le voit ici, adaptée au support de communication et à la temporalité du projet dans une optique gestionnaire. La mise en récit de l'activité y est au fond considérée comme une simple modalité de la coordination.

¹⁵ Heaton L, 2013, Formes et enjeux de la collaboration numérique », *tic&société* [En ligne], Vol. 6, N° 2

Ainsi, les SI peuvent être entendus, dans une approche orientée SIC, comme des espaces numériques à travers lesquels l'équipe projet peut éventuellement se construire. Le groupe social peut s'y forger une identité, les acteurs devenant « personnages » de récits. Ils permettraient ainsi d'organiser l'action collective au fur et à mesure du récit numérique (« On garde les compte-rendus et les PowerPoint, ça peut être utile à tous pour plus tard » Cadre/Participant).

Ces dispositifs peuvent aussi être considérés, dans une approche plus positiviste « gestionnaire », (et nous pensons que l'une n'est pas nécessairement à l'opposé de l'autre mais qu'elles s'imbriquent), comme des outils de médiations avec lesquels le récit devient un indicateur du niveau d'engagement des individus, du niveau de cohésion du groupe et donc de la nature de la performance des organisations dans une temporalité contrainte.

A travers des récits numérisés (et les narrations qui en sont faites par les acteurs) aux temporalités multiples s'expriment finalement des dimensions organisationnelles éminemment stratégiques et politiques au sein desquelles une réelle coopération (Nalebuff, Brandenburger, 1996)¹⁶ des acteurs est en jeu, mêlant ainsi tour à tour alliances et concurrences avec les participants au projet et/ou avec l'organisation elle-même. Il s'agit de coordonner l'échange de savoirs avec les membres de l'équipe, tout en gardant à l'esprit qu'il s'agit là plus d'un travail collectif que collaboratif (Comtet 1999)¹⁷. Le niveau de gradation n'est pas le même, la collaboration impliquant de travailler réellement en commun, dans le même but. Or, ce n'est certainement pas le cas pour tous les participants des équipes projet. Et ce n'est probablement pas un objectif fixé par l'organisation dans la mesure où la construction du social exige une temporalité plus longue.

¹⁶ Nalebuff B, Brandenburger A, 1996, La co-opération, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération, Village Mondial, Paris, 1996.

¹⁷ Comtet I, 1999, Systèmes collaboratifs et acteurs professionnels en réseaux de communication, Thèse, Université Paris II.

Bibliographie:

Alter N, 2009, Donner et prendre, la coopération en entreprise, La découverte, collection « Textes à l'appui », Paris.

Avonoy E, 2009, Paul Ricoeur et le concept de temps, L'academos, Site web

Bazet I, Jolivet A, Mayère A, 2008, Pour une approche communicationnelle du travail d'organisation : changement organisationnel et gestion des évènements indésirables, in Communication et organisation, n° 33, Bordeaux.

Beniger J.-R, 1986, The Control Revolution : Technology and the Economics Origins of the Information Society, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).

Bouffartigue P, Lanciano-Morandat C, 2013, Les temporalités de la recherches, in Temporalités Revue de Sciences Sociales et Humaines, n°18, Paris.

Comtet I, 1999, Systèmes collaboratifs et acteurs professionnels en réseaux de communication, Thèse, Université Paris II.

Comtet I, 2013, Les environnements collaboratifs de travail au service de l'intelligence collective économique ? in "Communication et Organisation", n°43, Presse Universitaires de Bordeaux.

Comtet I, 2007, De l'usage des TIC en entreprise : analyses croisées entre sciences de l'information et sciences de gestion, Revue Communication & Organisations, Numéro spécial « Migrations conceptuelles », Université Michel Montaigne, Bordeaux.

Giroux, N., Marroquin L., 2006, l'approche narrative des organisations, n°159, in Revue Française de Gestion, pp 15-42, Paris

Gramaccia G, 2001, Les actes de langages dans les organisations, Communication des Organisations, Travail social, Paris

Hachour H, 2011, Epistémologie sociosémiotiques et communication organisante : la coproduction de sens comme moteur de l'organisation, in Communication et Organisation, n°39, Bordeaux.

Heaton L, 2013, Formes et enjeux de la collaboration numérique », *tic&société* [En ligne], Vol. 6, N° 2

Leonardi P.M., 2010, Digital materiality? How artifacts without matter, matter, First Monday, vol. 15, n° 6.

Liu H, 2011, Le récit come médiation, Etude de la théorie du récit de Paul Ricoeur, Thèse de l'Université Jean Moulin Lyon 3.

Meyer J.P. et Allen N.J. 199), "A three-component conceptualisation of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol.1

Mucchielli R, 193, L dynamique des groupes, ESF, Paris.

Nalebuff B, Brandeburger A, 1996, La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération, Village Mondial, Paris, 1996.

Ricoeur P, 1985, Temps et récit, tome 3, Le seuil, Paris.

Sproull L., 1986, "Reducing Social Context Cues : Electronic Mail in Organizational Communication", Management Science

Taylor, J. R., Cooren, F., Giroux, N. & Robichaud, D. , 1996, The communicational basis of organization: Between the conversation and the text. Communication Theory , 1-39

Walton R.E., 1989, Up and Running : Integrating Information Technology and the Organization, Harvard Business School Press, Boston (Mass.).