Table of contents

- Les défis de la collaboration wiki
  - Introduction
  - La structure
  - La culture
  - L'individu
  - Les facteurs d'influence
  - Conclusion
  - Bibliographie

Les défis de la collaboration wiki

Introduction

La pénétration dans les organisations de la collaboration wiki ancrée dans l'horizontalité ne va pas sans heurts. Même si la collaboration a évolué au sein des organisations "classiques", elle demeure dans la majorité des cas reliée à une structure et à une culture ancrée dans la verticalité. Nous sommes donc en face d'un choc de cultures. La collaboration wiki fait face à différents facteurs qui vont la faciliter, la ralentir, ou l'empêcher. Allaire et Firsirotu nous proposent un modèle multifactoriel de l'organisation (Allaire et Firsirotu, 2004 p.425) qui va nous aider à structurer notre pensée autour des facteurs d'appropriation de la collaboration wiki. Le modèle comprend trois composantes de l'organisation : la structure qui englobe *toutes les dimensions formelles et tangibles*; la culture composée de *tous les aspects expressifs et affectifs de la vie organisationnelle*; et les individus qui forment l'organisation. Pour Allaire et Firsirotu, ces trois composantes sont influencées par trois facteurs : la *société ambiante* chargée de *caractéristiques culturelles, sociales, politiques et juridiques*; l'histoire de l'organisation à travers sa genèse, son vécu et ses leaders et; les *contingences particulières* telles que l'économie, la concurrence, la règlementation et la technologie qui nous intéresse tout particulièrement. Nous allons dans ce chapitre utiliser la trame d'Allaire et Firsirotu (figure n.5) pour décrire les facteurs organisationnels qui structurent l'appropriation des projets de collaboration wiki et ceux plus particulièrement en ayant à l'esprit que notre terrain d'étude se concentre sur les organisations de la santé et des services sociaux du Québec. Finalement, nous positionnerons notre recherche parmi ces différents facteurs.

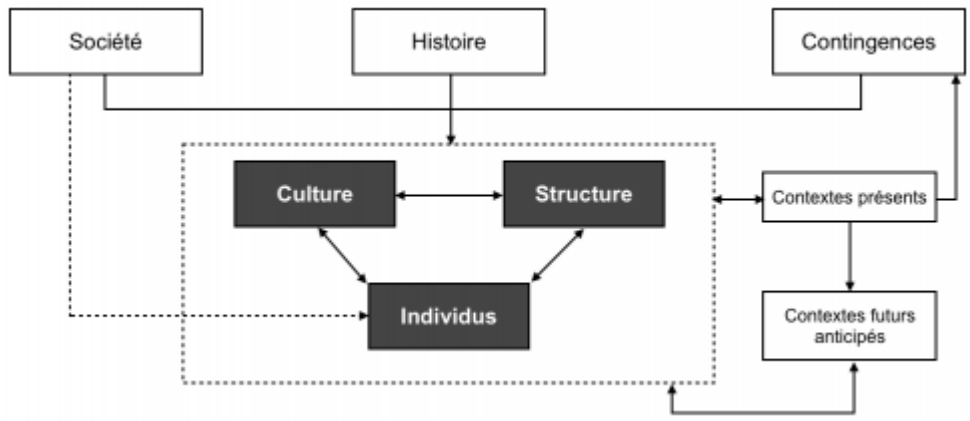

Figure n.5: adapté du modèle multifactoriel de l'organisation (Allaire et Firsirotu, 2004 p.425)

La structure

Lorsque l'on parle de structures organisationnelles, on pense à Henry Minzberg, dont la force première est la taxonomie. Il a dans ses travaux catégorisés à la fois les organisations et ses gestionnaires. Ce sont les premières qui nous intéressent ici et tout particulièrement les organisations du secteur de la santé et des services sociaux. Mintzberg les appelle les *organisations professionnelles* ou *bureaucraties professionnelles*, et ajoute « *un des rares endroits au monde où l'on peut agir comme si l'on est son propre patron tout en touchant un chèque à la fin de chaque mois* » (Mintzberg, 2007, p.309). Parmi les organisations professionnelles citées par Mintzberg on retrouve en particulier les grands hôpitaux et les organismes d'action sociale, qui sont notre terrain d'étude (ibid, p.310). Une bureaucratie professionnelle répond à une situation complexe et stable à la fois, nécessitant que les opérations soient effectuées par des professionnels formés selon des standards dont l'objectif est d'assurer la coordination des tâches. À l'opposée de la *bureaucratie mécanique* où le pouvoir est lié à une position hiérarchique, dans une *bureaucratie professionnelle*, le pouvoir est lié à la compétence.

« *Alors que la bureaucratie mécaniste repose sur l'autorité de sa nature hiérarchique - le pouvoir du poste - la bureaucratie professionnelle repose sur l'autorité d'une nature professionnelle - le pouvoir de la compétence.* » (ibid, p.314).

Mintzberg synthétise le profil de l'organisation professionnelle comme suit (ibid, p.311-312) :

Structure :

- *Bureaucratique bien que décentralisée, dépendante de la formation de standards de qualification de bon nombre de ses opérateurs professionnels.*
- *Clef de fonctionnement : création de systèmes de classement à l'intérieur desquels les professionnels peuvent travailler de façon autonome, en étant sujets au contrôle de la profession.*
- *Technostructure et ligne hiérarchique d'un niveau moyen minimum, ce qui signifie un champ de contrôle particulièrement large sur le travail professionnel, support logistique important, plus semblable à la configuration mécaniste, pour apporter un soutien aux professionnels.*

Contexte :

- *Complexe et cependant stable,*
- *Système technique simple,*
- *Bien souvent, mais pas nécessairement, secteur de services.*

Stratégie :

- *Plusieurs stratégies largement fragmentées, mais obligation, également, d'une certaine cohésion.*
- *La plupart sont adoptées par un jugement professionnel et un choix collectif (collégialité et politique), certaines par une autorisation administrative.*
- *La stratégie d'ensemble est très stable, mais, en détail, elle se révèle continuellement changeante.*

Problèmes :

- *Avantages de démocratie et d'autonomie. mais*

- *Problèmes de coordination entre les différents classements, de mauvais emplois des disponibilités professionnelles, de répugnance à innover.*
- *Réponses publiques à ces problèmes, souvent dysfonctionnelles (type organisation mécaniste).*
- *La syndicalisation exacerbe ces problèmes.*

Nous retenons de cette description plusieurs aspects. Le premier, c'est que les professionnels sont formés par une combinaison de standards édictés par les alma mater et les ordres professionnels. Les standards qui en découlent tout en garantissant une stabilité au système peuvent lorsque le problème devient pathologique (Mintzberg parle d'endoctrinement (ibid. p. 313)) le rigidifier au point que l'organisation n'est plus en mesure d'être coordonnée efficacement. Autrement dit, les standards utilisés à l'origine pour fluidifier la coordination finissent par enrayer cette même coordination. Deuxièmement, la forme structurelle d'une bureaucratie professionnelle se caractérise par une *ligne hiérarchique* et une *technostructure* de taille moyenne et des *fonctions de support logistiques* importantes pour soutenir un gros *centre opérationnel*. En d'autres mots, si l'on suit les mécanismes de coordination que décrit Mintzberg (ibid, p. 188 à 191), dans une organisation professionnelle, il y a très peu de *supervision directe* où les ordres viennent d'en haut, il y a une *standardisation des résultats* limitée, car la technostructure est de taille moyenne, par contre la coordination repose avant tout sur *la standardisation des qualifications (et du savoir)* qu'apporte la formation professionnelle. *La standardisation des procédés de travail* qui émane généralement de la technostructure semble assujettie à la puissance des ordres professionnels qui à travers *la standardisation des normes* influencent les organisations de la santé et des services sociaux de manière transversale. Enfin, *l'ajustement mutuel* au sein du centre opérationnel a certainement son importance, mais demeure selon nous fortement influencé par *la standardisation des qualifications (et du savoir)* et *la standardisation des normes*. Enfin, troisièmement, nous sommes dans une situation paradoxale en terme de collaboration wiki.

D'un côté, on entrevoit des avantages tel que la simplification de la complication de la coordination parmi les différents classements, le fait de pouvoir mieux composer avec le complexe des situations sanitaires et sociales et l'aspiration à l'horizontalité des professionnels. De l'autre, on s'aperçoit que l'a *répugnance à innover* fondée sur une résistance à la coopération entre professionnels et un processus collectif délicat (ibid. p.338) pourraient considérablement entraver la collaboration wiki.

Les travaux de Mintzberg peuvent être élargis par l'approche institutionnelle. Les premières théories institutionnelles sont nées dans les années 1940 avec les recherches de l'Américain Philip Selznick qui a étudié les caractéristiques qui distinguent l'organisation de l'institution (Rouleau, 2007 p.82), en analysant notamment le pouvoir social, thème repris et amplifié par Stinchcombe (Scott,1995, p.69). Si en économie et en politique une institution est le produit d'une conception humaine (Powell et DiMaggio, 1991, p.8), en théorie des organisations, une institution est une structure sociale en prise avec son environnement (Rouleau, 2007, p.82), dont la conception est inconsciente (Powell et DiMaggio, 1991, p.8) autrement dit non déterminée. Des théories institutionnelles, nous retenons les propos de Meyer et Rowan qui soulignent les dimensions symboliques des structures organisationnelles formelles, et montrent que leur adoption peut être le fait d'un "mythe rationalisé" c'est-à-dire : « *une croyance en l'efficacité d'une règle, d'une procédure ou d'une technique* » (Rouleau, 2007 p.83). Autrement dit, il existe un processus d'adoption par isomorphisme que Rouleau définit comme « *le processus par lequel les organisations se conforment aux pressions environnementales* » (Rouleau, 2007, p.84). Ces éléments structurels légitimés à l'extérieur de l'organisation (par exemple par les ordres professionnels) sont une garantie de réduction de la turbulence et du maintient de la stabilité autant dans les relations internes qu'externes (Meyer et Rowan dans Powell et DiMaggio, p.49 et

52). Scott nous dit que Powell et DiMaggio ont observé que l'État et les professionnels sont devenus les plus grands rationnalisateurs de la seconde moitié du XXe siècle (Scott, 1995, p.93), ce qui confirme les propos de Mintzberg de *bureaucraties professionnelles* qui se transforment en *bureaucraties mécanistes*. Powell et DiMaggio distinguent trois sortes d'isomorphismes : le *coercitif* avec pour origine l'État et les lois, le *mimétique* où l'on copie les organisations performantes pour se protéger de l'incertitude et le *normatif* relié aux normes émises par les ordres professionnels (Powell et DiMaggio, 1991 p.67), c'est le plus puissant par rapport à notre objet de recherche. L'isomorphisme institutionnel a un effet d'homogénéisation au sein des organisations soumises aux pressions externes ce qui augmente la persistance culturelle. Cette persistance favorise la transmission et la maintenance des acquis culturels, ainsi que la résistance au changement (Zucker dans Powell et DiMaggio, 1991, p.83).

La culture

Le facteur culturel est intimement lié à la notion d'identité. C'est l'école des relations humaines, dont Elton Mayo est l'un des pères fondateurs, qui abordera le sujet dans les années 60. Mayo fut l'un des premiers à s'intéresser à l'identité des employés à travers les entrevues qu'il réalisa chez Western Electric. D'autres chercheurs s'attaqueront au problème de la délinquance ce qui renforça l'importance accordée à l'identité. Durkheim et Le Play dont les travaux ont été négligés nous dit Mayo, nous ont montré comment le développement industriel rapide a profondément perturbé l'identification de l'individu avec son groupe. De façon générale, l'ignorance de ces perturbations identitaires a eu pour conséquence une détérioration des capacités de collaboration au sein des nations et entre nations (Mayo, 1945, p.15). Toutefois, contrairement à ce que certains pensent, dans une société qui se désintègre, les individus libérés de l'emprise sociale sont rarement capables d'une intelligence d'autocontrôle et la vie sociale en l'absence de repères sociaux s'avère impossible (Mayo, 1966, p.123-124), car ils ne sont plus capables de donner du sens aux évènements qui les entoure comme Karl Weick le développe avec le *sensemaking*. Weick décrit à travers le concept de sensemaking un processus continuel de création d'ordre (structuration) et de création rétrospective de sens à partir de la réalité et des ambiguïtés quotidiennes (Weick, 2001). Pour créer du sens, les acteurs vont inventer et utiliser des symboles à partir de leur expérience passée pour construire leur réalité ainsi, il existe autant de réalités qu'il y a d'acteurs. Cette construction de la réalité est sans fin, c'est un flux continuel qui guide l'action. C'est dans l'action c'est-à-dire dans la réalisation d'une volonté que cette réalité se construit. Une fois visibles les actions deviennent irrévocables et par la même délicates à démentir. Weick distingue cinq composants du sensemaking. Le premier composant, *le changement écologique* fait tout d'abord référence au hasard, à l'incertain, à des évènements imprévus et imprévisibles qui surgissent dans la vie de l'organisation que Weick appelle des *épisodes cosmologiques* (Weick, 2001, p.105). On les retrouve dans les trois facteurs d'influence d'Allaire et Firsirotu. Le second composant du sensemaking est l'*énaction* (enactment). L'énaction est un processus social par lequel les gens font sens de la réalité dans laquelle ils agissent et dont le produit symbolique, *l'environnement énacté* servira à guider leurs actions futures. Weick décrit l'énaction comme un mélange entre un contrôle par l'acteur et un apprentissage coopératif par la *communion* c'est-à-dire par une coopération ouverte, non contractuelle, basée sur la confiance. Le troisième composant du sensemaking est la *sélection* qui vient répondre à la question : « que se passe-t-il ici » ? L'auteur s'appuie sur l'hypothèse de Boulding pour affirmer que les organisations sont : « des systèmes sociaux ouverts qui traitent l'information en provenance de leur environnement ». Il assume également que les individus sont acteurs du processus d'interprétation par le fait qu'ils envoient et reçoivent de l'information, mais que c'est un groupe restreint de gestionnaires qui concrétisent réellement les interprétations organisationnelles. Le quatrième composant du

sensemaking est la *rétention* qui regroupe la culture et la carte causale de l'organisation. La culture c'est l'environnement enacté qui se traduit par : « *la façon dont nous faisons les choses ici* » (ibid, p.306). Elle soude les acteurs entre eux, car comme le dit Weick : « *ce qui tient une organisation ensemble c'est ce qui tient les esprits ensemble* » (ibid, p.308). Le cinquième et dernier composant du sensemaking est le *souvenir* (remembering). On est là aussi en présence d'un paradoxe entre le passé et le futur, entre agir en se basant sur l'environnement énacté et assimilé ou s'en détacher pour s'adapter à un environnement imprévisible. Pour Weick, le passé n'est pas l'ennemi du futur, mais nous devons nous appuyer sur le passé avec prudence. En effet, l'action se conjugue au présent alors que la *sélection* et la *rétention* se conjuguent au passé, autrement dit, au moment où nous sommes en mesure de donner du sens à notre environnement celui-ci a probablement déjà évolué, rendant potentiellement caduc notre interprétation. L'auteur nous propose d'incorporer au jugement la sagesse pour composer avec ce paradoxe. Pour résumé, Weick avec le sensemaking décrit le processus de cristallisation et de remise en question de la culture. À l'intérieur de l'approche culturelle, qui pour Morgan est la métaphore qui a l'effet le plus profond sur les organisations (Morgan, 2007, p.142), Martin et Rouleau distinguent trois perspectives sources de conflits entre les chercheurs au point que Martin parle de guerre des cultures (*cultural wars*) (Martin, 2002 , p.52; Rouleau, 2007, p.135). La première perspective appelée perspective de l'*intégration* voit la culture comme un ensemble de valeurs, de symboles, de croyances, de rituels ou de connaissances partagés. Martin utilise l'analogie du monolithe pour signifier la cohésion et Rouleau la rapproche des approches classiques de la théorie des organisations (Rouleau, 2007, p.138). On parle de *culture d'entreprise* pour représenter les éléments communs à une même organisation (Morgan, 2007, p.125). Schein qui s'inscrit dans cette perspective d'intégration décompose la culture selon trois niveaux. Le premier, les *présupposés* c'est-à-dire *les croyances prises pour acquises*; le second, *les valeurs* c'est-à-dire *les principes sociaux*, *les philosophies*, *les objectifs*; *les standards* et le troisième, *les artefacts* c'est-à-dire : « l'aspect visible, tangible, audible résultant des activités » (Schein, 1985). On retrouve l'aspect intégratif de la culture dans le terme "partagée" dans la définition de la culture de Schein et al : « *le niveau le plus profond de suppositions et de croyances partagées par les membres d'une organisation, qui opère de façon inconsciente et définit dans le sens 'prendre pour acquis' la perception qu'une organisation a d'elle-même et de son environnement* » (Schein, Klein et Herman, 1988). La seconde perspective est dite différenciée et analyse la culture par ses incohérences au sein d'un groupe, on parle de "sous-cultures" organisationnelles. Dans les organisations du secteur socio-sanitaire, on parle souvent d'incohérences entre les différents groupes professionnels. Rouleau rapproche cette perspective à l'approche contemporaine de la théorie des organisations. Dans la troisième perspective dite *fragmentée*, la culture n'est ni cohérente, ni incohérente, elle est ambiguë. Cette perspective que Rouleau inscrit dans les approches de l'avant-garde tente de donner du sens aux ambiguïtés. Martin fait une tentative de regroupement des trois approches dans sa théorie de *la culture à trois perspectives* (Martin, 2002, p.115). Dans la riche littérature sur la culture, la place accordée aux TI à un niveau organisationnel est maigre. En 2006, Leidner et Kayworth dans une large revue de littérature ont trouvé 82 articles qui traitent de recherches ayant utilisé les théories de la culture pour étudier les systèmes d'information (Leidner and Kayworth 2006). Parmi ceux-ci, 51 portent sur la culture à un niveau national et 31 traitent de la culture à un niveau organisationnel ou de sous-unité. Sur ces 31 recherches, seules deux abordent l'influence des TI sur la culture (Doherty and Perry 2001; Doherty and Doig 2003) cités par (Leidner and Kayworth 2006). Notons que des recherches plus récentes utilisent l'approche multi-perspectives préconisée par Martin (Rivard, Lapointe et al. 2011).

L'individu

Dans le premier chapitre, on a observé une montée progressive de la prise en compte de l'individu et de ses aspirations à travers l'évolution de la collaboration organisationnelle. Crozier et Friedberg ont même souligné le passage de « *l'homme économique* » issu des théories classiques à « *l'homme complexe* » acteur à part entière du système auquel il appartient. La capacité d'action des individus est aujourd'hui considérablement renforcée par l'Internet et en particulier le Web 2.0 qui comme l'avait fait à l'origine le *Whole Earth Catalog*, met à disposition des individus, un coffre à outils considérable, accessible à un nombre toujours plus élevé d'humains, pour agir sur leur système. Le *Printemps arabe* initié par la Tunisie et repris dans nombre d'autres pays arabes ou le *Printemps érable* déclenché en réponse à l'augmentation des droits de scolarité au Québec sont deux exemples récents qui illustrent le nouveau pouvoir d'action qu'ont les citoyens mondialement interconnectés par les réseaux sociaux en ligne. Le village global n'est plus une utopie mcluhanienne. Avec son essai, *Indignez-vous*[1] dont les idées ont été largement relayées sur le Web, le philosophe français Stéphane Hessel a initié un mouvement mondial invitant à un engagement personnel pour dénoncer les inégalités. À la différence de l'avant Internet, où l'histoire s'écrivait une fois les évènements passés, aujourd'hui elle s'écrit en temps réel sur les réseaux sociaux et sa synthèse est co-éditée sur les pages wiki de l'encyclopédie en ligne Wikipédia. Ces internautes actifs en ligne dans leur vie privée sont aussi des employés qui de plus en plus aspirent à utiliser ces mêmes technologies au sein de leurs organisations. On voit une inversion de tendance, autrefois, les organisations fournissaient ordinateurs et téléphones cellulaires, aujourd'hui ce sont les employés qui mettent à disposition de l'organisation leurs équipements dans un mouvement appelé par les Américains le *bring your own device* (BYOD)[2] ou *bring your own technology* (BYOT) jusqu'à *bring your own behaviour* (BYOB) pour stipuler que le mouvement dépasse l'aspect matériel et touche aussi l'aspect logiciel. Le wiki et la philosophie ou *wikiway*, font partie des outils et des comportements que les employés font progressivement entrer dans les organisations. Anne Goldenberg définit le *wikiway* en ces termes : « *le mot wiki est souvent utilisé comme un adjectif décrivant une façon de faire qui renverrait à un type de relation au dispositif, à une culture de participation, à un mode de pensée typique ou engendré par l'usage des wikis. On parle ainsi de wikiway pour désigner cet état d'esprit* » (Goldenberg, 2010, p.54). Pour Calvin, alors directeur en chef des technologies pour le Center of Mission Innovation de la Central Intelligence Agency (CIA) le wiki est le premier « *d'une nouvelle génération d'outils Internet, qui permettent aux individus de s'auto-organiser autour d'un savoir partagé* » (Andrus, 2005). Son entrée dans les organisations provoque des tensions, tant pour les employés qui ne sont pas tous prêts à accepter un tel changement, que pour les gestionnaires, qui l'interprète souvent comme une perte de contrôle.

La littérature en acceptation des technologies de l'information (TI) s'est longuement intéressée au facteur individuel. Elle a en particulier adapté aux technologies, des théories issues de la psychanalyse. La théorie de l'action raisonnée (TAR) (*Theory of reasoned action - TRA*) a été développée en 1975 par Fishbein et Ajzen. Les auteurs y soutiennent qu'un comportement doit avoir été décidé pour être effectif. La décision est sujette à trois facteurs: l'attitude, soit les croyances relatives aux conséquences du passage à l'acte; les normes subjectives, c'est-à-dire la perception de l'individu face à l'importance que ses proches accordent au fait qu'il doit ou non agir et l'intention de faire quelque chose. Concrètement, cela signifie que la réalisation d'un comportement par un individu est conditionnée par son attitude envers ce comportement et sa perception du regard des autres face à la concrétisation de ce comportement. Davis adaptera cette théorie de Fishbein et Ajzen et l'appellera modèle d'acceptation des technologies (technology acceptance model ou TAM) (Davis, 1989). Plus tard, Ajzen à son tour révisera la théorie initiale qui donnera naissance à la théorie du contrôle

comportemental perçu (Theory of Planned Behavior) (Ajzen, 1991). Ajzen distingue trois déterminants de l'intention : l'attitude envers le comportement qui réfère au degré selon lequel la personne est favorable ou non favorable au comportement, la norme subjective, qui réfère à la pression sociale exercée sur l'individu dans le cas où il ait ou pas ledit comportement et enfin, le degré de contrôle comportemental perçu, qui réfère au niveau de difficulté perçu pour réaliser le comportement qui s'appuie sur les expériences passées, mais aussi sur les obstacles anticipés (ibid). En 1977, la théorie socio-cognitive de l'*auto-efficacité* ou *self-efficiency* est développée par le psychologue canadien Albert Bandura pour soigner des phobies graves. Elle s'inscrit dans l'école de pensée de la psychologie positive orientée vers le développement personnel et le changement social. Bandura distingue le *résultat espéré* (*outcome expectation*) qui se définit comme « *une estimation personnelle qu'un certain comportement va produire certains résultats* » et l'*efficacité espérée* (*efficacy expectation*) comme « *la croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités* » (Bandura, 1977). Autrement dit, il y a séparation entre la croyance (vrai ou fausse) de l'individu en ses capacités personnelles à réaliser une tâche et le fait qu'il voit cette tâche comme susceptible de produire des résultats. L'auto-efficacité est un moteur de développement personnel voir de dépassement par l'autosuggestion. Il devient alors intéressant de travailler à améliorer la perception qu'a une personne de ses capacités pour l'aider à dépasser sa phobie. Compeau et Higgins ont appliqué la théorie de Bandura à l'apprentissage informatique. À travers deux publications parues en 1995 ils développent et testent des métriques pour évaluer le niveau d'auto-efficacité informatique ou computer self-efficiency (Compeau et Higgins, 1995 a et b). À travers les années ces approches, ont été complétées, améliorées, modifiées et critiquées créant une certaine confusion qui a ouvert dans les années 2000 un vaste chantier de consolidation théorique. Nous n'entrerons pas davantage dans les détails de ces théories, mais souhaitions mettre en avant leur importance dans le champ plus large des théories d'acceptation des TI et montrer qu'elles sont fortement influencées par la psychanalyse.

Les facteurs d'influence

En décrivant les trois composantes de l'organisation, culture, structure et individu, on a entrevu à partir des exemples cités, l'influence sur ces composantes des facteurs société, histoire et contingences. Nous reviendrons dans cette section sur deux de ces facteurs d'influences. Le premier la politique est sociétale et le second la technologie est contingente. Le sociologue français Jean-William Lapierre dont l'oeuvre porte essentiellement sur le pouvoir et la politique nous montre que la fonction symbolique abordée dans la composante culturelle est le propre de l'espèce humaine, qu'elle est au coeur de la pensée politique puisqu'elle légitime les relations de commandement-obéissance (Lapierre, 1977, p.47). Cette fonction symbolique distingue l'espèce humaine des animaux sociaux en remplaçant le système de régulation homéostatique des animaux sociaux basé sur des comportements et une communication innés, par une régulation politique qui s'appuie sur des rapports de commandement-obéissance basés sur une tradition culturelle acquise et qui s'est élaborée, diffusée et renforcée à partir du langage (ibid, p.304). Pour Lapierre, la politique a amené aux humains la survie et le développement social. En effet, leur capacité cérébrale les ayant rendus "insociables", ils n'ont d'autres choix pour survivre que de coopérer à la création et au maintien d'une société qui leur assurera la protection (ibid). D'ailleurs une organisation faiblement politisée ne peut survivre selon Lapierre face à une société politiquement plus avancée qui lui serait hostile.

Pour nous aider à comprendre le facteur politique, l'auteur distingue neuf idéaux types de sociétés politiques (Lapierre, 1977, p.75-76) :

1. *les sociétés à régulation immédiate et pouvoir politique indifférencié (ou diffus)*;
2. *les sociétés à régulation par médiation et pouvoir politique indifférencié*;
3. *les sociétés à régulation par autorité individualisée et pouvoir politique dilué ou éclaté*;
4. *les sociétés à régulation par autorité individualisée et pouvoir politique différencié, mais fractionné*;
5. ''les sociétés à pouvoir politique concentré et spécialisé dans un conseil ou un chef;
6. *les sociétés à pouvoir politique organisé en plusieurs conseils ou chefs superposés et hiérarchisés*;
7. *les sociétés à pouvoir politique individualisé et très différencié (principautés, républiques patriciennes, etc.)*;
8. *les sociétés à pouvoir politique institutionnalisé et exercé à travers un réseau de relations de clientèle (États dits « féodaux »)*;
9. *les sociétés à pouvoir politique institutionnalisé et exercé à travers une administration spécialisée et hiérarchisée (États au sens restrictif du terme)*.

L'auteur pose l'hypothèse suivante : « *les sociétés dont le système politique est spécialisé, différencié, compliqué sont celles qui, à un moment de leur histoire, ont eu à répondre à un défi d'innovation sociale. J'entends par là que, soit par un processus d'acculturation dû aux échanges avec l'étranger, soit par un processus de migration qui a fait cohabiter des groupements de cultures différentes sur un même territoire, soit par un processus de différenciation sociale interne, le problème de l'intégration de groupes humains jusqu'alors isolés ou marginaux, ou encore de strates sociales nouvelles, dans une communauté politiquement organisée qui les englobe s'est historiquement posé* » (ibid, p.172). Il ajoute : « *n'oublions pas que survivre, pour des groupements humains, n'est pas se conserver, se reproduire en se répétant, mais changer et se transformer* » (ibid). Changements et transformations sont au coeur de l'*innovation sociale* autrement dit à la création de nouveaux rapports sociaux (ibid, p.175) ou de façon plus détaillée, à « *une déstructuration et une restructuration de leurs systèmes sociaux qui modifient leur interaction* » (ibid, p.185). Pour Lapierre la survie passe par la coopération et comme pour Benkler (Benkler, 2011) et Weick (Weick, 2007) il ne peut y avoir de coopération donc d'organisation, sans moyens de communication, qui sont produits par le système culturel (ibid, p.180). Lapierre en vient à dire que la contrainte d'innover socialement pousse les sociétés à faire évoluer leur système politique.

Mais l'innovation sociale ne va pas de soit. Elle est l'objet d'un affrontement idéologique perpétuel avec à une extrémité d'un continuum, ce que Lapierre appelle *la cité idéale des utopistes* qui serait tellement parfaite qu'elle n'aurait besoin d'aucune transformation et à l'autre extrémité le *romantisme révolutionnaire* de la modernité qui pousse au changement continuel. La coopération humaine pose de nombreuses questions dont je développerai les deux suivantes : À qui revient le pouvoir politique de maintenir le système coopératif nécessaire à l'épanouissement des sociétés humaines ? Comment maintenir le fonctionnement d'un système coopératif ?

La réponse de Lapierre au "qui" est accès essentiellement sur l'État objet de son essai. Pour Lapierre les sociétés humaines peuvent se passer d'État si elles consentent à en payer le prix. C'est-à-dire eu égard aux variables clés énoncées précédemment : de contrôler la croissance démographique, de renoncer au développement économique, à accepter que la violence soit réservée aux êtres de sexe masculin et que la parole légitime revienne à un homme ou à un petit groupe d'hommes, de renoncer à l'innovation sociale et d'accepter un fonctionnement en autarcie c'est-à-dire d'accepter de n'avoir aucun moyen de défense face à une société d'État. Lapierre n'explore pas d'autres pistes dans son essai, mais propose l'interdisciplinarité pour

nous aider à mieux comprendre les systèmes politiques. C'est ici que Aaron Wildavsky le politologue américain dont les travaux ont essentiellement porté sur les institutions publiques nord-américaines, prend le relais de Lapierre. De façon simplifiée, pour Wildavsky l'analyse politique est un art qui demande une créativité continuelle que l'État seul n'est pas capable de livrer. Les États ont tendance à vouloir contrôler les politiques publiques, mais ce contrôle est utopique, car chaque programme engendre des conséquences systémiques inattendues qui viennent remettre en question la planification initiale. Les solutions aux problèmes sont souvent les nouveaux problèmes à venir. De plus, la planification se heurte à deux limites, celle de la connaissance, les agents planificateurs auront toujours une connaissance limitée des problèmes qu'on leur demande de résoudre et celle du pouvoir, les agents planificateurs ne pourront pas contrôler le comportement des personnes touchées par leur plan. Il est reproché aux systèmes d'information d'être trop quantitatifs et trop rigides. Parmi la multitude d'exemples cités, le Program Evaluation and Review Technique (PERT) très utilisé en gestion de projet est critiqué par l'auteur parce qu'il propose un utopique chemin critique et qu'il néglige l'aspect social du projet. Wildavsky résume en disant que les systèmes d'information actuels « augmentent les sources d'erreurs tout en diminuant les chances de les corriger » (Wildavsky, 1993, p.38) et va jusqu'à dire que : « *L'analyse doit gagner le support des bureaucraties en poursuivant des politiques antibureaucratiques* » [notre traduction] (ibid, p. 36-37). Finalement, il préconise la conception d'organisations apprenantes et inscrit l'analyse politique au coeur du processus de création de la culture organisationnelle. « *Si la culture peut être conçue comme des valeurs et des croyances qui supportent une structure sociale, l'analyse des politiques fait parti de la création de la culture. La culture est créée par des confrontations continues entre les objectifs des ressources - connaissance, pouvoir, argent, talent, confiance, et autres - nécessaires pour atteindre les objectifs. La culture est créative si elle fait usage de l'intelligence effective, que nous appelons l'analyse politique* » (ibid, p.42). Wildavsky annonce la fin de l'âge des objectifs intenables et suggère un modèle plus équitable et décentralisé dans lequel les acteurs prennent leurs responsabilités. Ce changement est souhaitable, car selon lui la politique a perdu son sens, car au lieu de dépendre exclusivement de son environnement, elle dépend avant tout d'elle-même, elle est devenue sa propre cause (ibid, p.62). L'auteur distingue deux modèles types de production des politiques, le premier appelé *réflexion intellectuelle* ou une élite connaissante est en charge des choix politiques et le second appelé *interactions sociales* qui remet en question la rationalité de cette élite et dans lequel les choix politiques sont confiés aux citoyens. Cela n'est pas sans nous rappeler l'élite gestionnaire de l'organisation mécaniste et l'ouverture à la participation citoyenne que prône Noveck dans *Wiki Government* ou Gautrin dans son rapport[3] . Concrètement pour répondre à la question du "qui", il avance un hybride composé au deux tiers d'interactions sociales et d'un tiers de réflexion intellectuelle. Autrement dit, Wildavsky propose que les choix politiques soient faits au deux tiers par le peuple et à un tiers par l'État. « *J'argumente que les citoyens peuvent agir comme des analystes en prenant part aux politiques publiques au travers desquelles ils pourront déterminer ce qu'ils reçoivent pour ce qu'ils donnent, en apprenant à perfectionner leurs préférences, et en exerçant leur autonomie en vue d'améliorer la réciprocité en prenant les autres en compte* » (Wildavsky, 1993, p.19). Il va jusqu'à dire qu'aucun coordinateur n'est nécessaire aussi longtemps qu'il existe un bénéfice mutuel pour les protagonistes. Il opérationnalise sa pensée d'un hybride politique à travers l'analyse politique « qui utilise l'intellect pour guider les interactions sociales plutôt que de les remplacer » (ibid, p.124). La collaboration wiki nous apparaît être le premier outil technologique dont nous disposons qui nous permet de concrétiser ce type d'hybride politique. Le projet *Future Melbourne*[4] qui a consisté à penser en 2008 le plan stratégique de la ville de Melbourne pour 2020 sur un wiki ouvert aux citoyens en est un exemple.

Ce qui nous conduit à la seconde question de comment maintenir le fonctionnement d'un système coopératif.

La méthode utilisée le plus souvent, car la plus aisée est de recourir à la coercition (ibid, p.143). Sur ce point Lapierre est catégorique : « *mon hypothèse de travail est précisément que le pouvoir, dans les sociétés humaines, est irréductible à la violence. Commander n'est pas dominer, obéir n'est pas se soumettre* » (Lapierre, 1977, p.350). Wildavsky va plus loin et dit qu'il est préférable de demander aux gens ce qu'ils veulent à travers le marché que de leur imposer par la planification (Wildavsky, 1993, p.181). Lapierre ne développe pas plus, mais Wildavsky propose des pistes de réflexion. Premièrement, il dit que la société doit s'accorder sur certains principes pour dépasser les limites stériles du pur dogmatisme ou du pur scepticisme. En d'autres mots, les agents planificateurs de l'État ont besoin d'une certaine dose de scepticisme que leurs fournissent les interactions sociales, Wildavsky parle *d'institutionnalisation du scepticisme* (ibid, p.207) et Boulding *d'institutionnalisation du désappointement* (ibid, p.178) et les citoyens ont besoin de dogmes pour que tout ne soit pas systématiquement l'objet de critiques ce qui rendrait toute communication inefficace. Deuxièmement, Wildavsky nous invite à repenser le rôle de l'acteur. Qu'il soit citoyen ou politicien professionnel, on ne peut demander à l'acteur qu'un nombre limité d'interactions. C'est pourquoi nous devons faire confiance aux autres, car plus nous avons confiance, moins il est nécessaire de planifier. Par faire confiance l'auteur entend : « *Faire confiance implique de croire dans les actions des autres que l'on ne contrôle pas voir que l'on ne comprend pas, ou même qui se produisent lorsque l'on n'y prête pas attention* » (ibid, p.209). Troisièmement, Wildavsky suggère que l'organisation idéale devrait être capable d'auto-évaluation. L'évaluation classique fonctionne mal, car souvent nous dit l'auteur on utilise les éléments collectés auprès des répondants pour ensuite les punir sur la base de ces mêmes éléments. L'auto-évaluation signifie que chacun de ses membres devrait être en mode résolution de problèmes et capable de composer avec les contradictions, car, « *l'ambiguïté ou la contradiction sont le prix du compromis* » (ibid, p.319). S'il est utopique de penser que chaque acteur possède cette capacité, il est concevable qu'une administration centrale soit elle-même auto-évaluatrice. Pour ce faire cette organisation ou institution doit développer « un climat d'opinion qui favorise l'expérimentation » (ibid, p.235) ainsi qu'une forte confiance mutuelle (ibid, p.236). Quatrièmement, pour qu'une démocratie participative fonctionne, chaque citoyen doit comprendre les sujets sur lesquels il doit donner son avis, ce qui passe par une implication continue. Pour ce faire Wildavsky propose la spécialisation de façon à circonscrire le champ de compétence de chaque citoyen, et ajoute que sa contribution doit s'intégrer à sa vie quotidienne et ne pas empiéter sur sa vie privée.

Après ce tour d'horizon politique, nous abordons la technologie qui est aujourd'hui le facteur de contingence le plus puissant et le principal moteur d'innovation de ce siècle. La technologie à travers entre autres le développement de logiciels, donne forme à la structure organisationnelle qui en retour forme les acteurs qui lui ont donné forme dans une boucle récursive permanente. Wanda J. Orlikowski professeure de technologies de l'information au MIT, distingue dans la mouvance de la théorie structurationniste de Giddens deux types de structures, la structure incarnée et la structure émergente (Orlikowski, 2000). Elle définit la structure comme des règles et des ressources. Par structure incarnée, elle entend que les développeurs ne sont pas neutres dans la création des applications et que le processus sociopolitique qu'ils ont suivi se retrouve encapsulé dans l'outil développé. Elle confirme ce que soulignait déjà Ellul dans *Le Système Technicien* (Ellul, 1977) et plus tard Flichy qui dit que l'« *innovateur agit et il est agi* » (Flichy, 2005, p.103) c'est-à-dire qu'il forme l'objet technique sur lequel il travaille tout en étant formé par l'environnement entourant l'objet technique. Par structure émergente, Orlikowski entend que la structure est le fruit en permanente évolution de l'interaction entre les utilisateurs et la technologie. Ces derniers peuvent ignorer tout ou partie des fonctionnalités d'une application en utilisant par exemple l'application de façon limitée ce qu'Orlikowski appelle l'inertie ou encore ils peuvent s'approprier l'outil de façon non anticipée par les développeurs (ibid). Orlikowski conclu à un effet

récursif où les « utilisateurs donnent forme à la structure technologique qui en retour donne forme à leur usage » traduit de (Orlikowski, 2000). Toutefois, elle souligne aussi que « *la technologie n'est pas indéfiniment malléable* » (ibid, p. 409). Autrement dit, il y a des limites à ce que les utilisateurs peuvent faire avec l'outil. Ici, le wiki se démarque des autres technologies, dans le sens où il repousse plus loin ces limites (sans les éliminer). Un wiki est à l'origine une page blanche que l'utilisateur va configurer selon ses besoins et à partir de laquelle il va créer d'autres pages interreliées par des hyperliens. Autrement dit, la malléabilité du wiki est supérieure aux applications classiques puisque contenu et structure peuvent être indéfiniment modifiés par un utilisateur sans connaissances techniques avancées (Leuf and Cunningham, 2001). Flichy dans une approche socio-technique va s'inspirer des cadres primaires d'Erwing Goffman (Flichy, 2005, p.122) pour donner du sens aux évènements sociaux. Il distingue notamment le *cadre de fonctionnement* auquel font appel les acteurs concepteurs, constructeurs, réparateurs ou usagers pour comprendre et concevoir l'objet technique en tant que tel, il appelle ces acteurs les stratèges et, le *cadre d'usage* qui combine la pensée des concepteurs comme des usagers sur l'utilisation concrète de l'objet technique, il nomme ces d'acteurs les tacticiens. À travers la notion de stratégie, il souligne que le cadre de référence est une construction basée sur des principes visant la coopération entre acteurs (ibid, p.133). Le cadre d'usage a un volet technique et un volet social. Dans le cas du wiki, il s'agit d'un nouvel usage technique du Web : un site Web modifiable par les usagers. L'usage social correspond à de nombreux usages : une encyclopédie publique, une plateforme de gestion de projet, un réseau intranet, un site Web, etc. Cadre de fonctionnement et cadre d'usage sont interdépendants et s'inscrivent à ce titre dans un cadre commun, qui est lui-même en interaction avec d'autres cadres communs d'artéfacts techniques présents dans l'organisation. Avec cette notion de cadre de référence, Flichy veut dépasser les impasses de la sociologie des usages qui refuse d'*ouvrir la boîte noire* et ceux de la nouvelle école française de sociologie des techniques pour qui : « *les usages ne sont qu'un horizon indéterminé des réseaux socio-techniques* » (ibid, p.131).

Conclusion

Dans le processus d'acceptation d'une nouvelle technologique, le *cadre de fonctionnement* de l'outil rencontre l'identité des individus, qui se l'approprient dans ce qui devient le *cadre d'usage* (Flichy, 1995). Les chercheurs ont abordé la question de l'acceptation des technologies, sous divers angles. Le premier consiste à s'intéresser à la structure par exemple en confrontant l'outil à adopter à la typologie des organisations mintzbergienne, ou bien, de montrer comment le phénomène institutionnel vient favoriser ou contrarier l'acceptation. Un second angle attaque la culture selon les approches intégrative, différenciée et fragmentée ou par une combinaison des trois (Martin, 2002). Un troisième angle se concentre sur l'individu par une approche socio-cognitive inspirée de la psychanalyse. S'ajoute à ces trois angles d'autres approches partant des facteurs d'influences sociétaux, historiques ou contingents (Allaire et Firsirotu, 2004). Le chercheur concentre souvent son attention sur un de ces aspects mais ne doit pas nier l'existence des autres qui font partie intégrante de la complexité de la réalité. Comme le dit Edgar Morin : « *la complexité est un tissu de constituants hétérogènes inséparablement associés : elle pose le paradoxe de l'un et du multiple* » (Morin, 2005, p.21). En ouvrant la boîte noire "wiki" comme le suggère Flichy ce que nous avons fait au chapitre 1, on s'aperçoit que son *cadre de fonctionnement* prend ses racines dans la culture Web et qu'il est horizontal de nature. Il a été conçu par Cunningham pour *encourager un usage démocratique* (Leuf et Cunningham, 2001, p.15). De plus, son *cadre d'usage* hors de l'organisation est lui aussi à l'instar de Wikipédia d'aspirations horizontales. Lorsque l'horizontalité du wiki entre dans les organisations socio-sanitaires, le défi à relever en terme d'acceptation est avant tout culturel et politique. C'est pourquoi, nous aborderons notre recherche sous un angle non exploré à

ce jour en terme de collaboration wiki, en combinant la sociologie critique à l'origine des ordres normatifs et la philosophie politique qui fonde, distribue et remet en question le bien commun (Breviglieri, 2009, p.11).

Bibliographie

Ajzen, I. 1991. The theory of planned behavior. Organizational behavior and human decision processes 50(2): 179-211.

Allaire, Y. et M. Firsirotu. 2004. *Stratégies et moteurs de performance*, Montréal : Chenelière McGraw-Hill p.566

Andrus, C. D. 2005. Toward a complex adaptative intelligence community - The wiki and the blog.*Studies in Intelligence* 49(3).

Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review* 84(2): 191-215.

Benkler, Y. 2011. *The penguin and the Leviathan : the triumph of cooperation over self-interest*. New York, Crown Business

Breviglieri et al., 2009, *Compétence critiques et sens de la justice*, Colloque de Cerisy, Paris : Economica

Compeau, D. R., et C. A. Higgins. 1995. «Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test». Mis Quarterly, p. 189-211.

Davis, F. D. 1989. «Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology». Mis Quarterly. vol. 13, no 3, p. 319-340.

DiMaggio, P.J. et Powell, W.W. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: Chicago University Press

Doherty, N. F. and G. Doig. 2003. "An Analysis of the Anticipated Cultural Impacts of the Implemementation of Data Warehouses." IEEE Transactions on Engineering Management 50(1).

Doherty, N. F. and I. Perry. 2001. "The Cultural Impact of Workflow Management Systems in the FInancial Service Sector." The Services Industry Journal 21(4): 147-166.

Ellul, J. 1977. *Le système technicien*. Paris, Calman-Lévy.

Fishbein, M., et I. Ajzen. 1975. «Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research».

Flichy, P. 1995. *L'innovation technique. Récents développements en sciences sociales. Vers une nouvelle théorie de l'innovation*, Paris, Éditions La Découverte

Lapierre, J-W. 1977. *Vivre sans État. Essai sur le pouvoir politique et l'innovation sociale*, Paris, Seuil

Leidner, D. er T. Kayworth. 2006. "A review of culture in information systems - Research: Toward a theory of information technology culture conflict." MIS Quaterly 30(2): 357-399.

Leuf, Bo, et Ward Cunningham. 2001. *The Wiki way : quick collaboration on the Web*. Boston: Addison-Wesley, xxiii, 435 p. p.

Martin, J. 2002. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, Sage Publication Inc.

Mayo, E. 1966. *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, The Viking Press

Mayo, E. 1945. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, Harvard University Press

Mintzberg, H. 2007. *Le management : voyage au centre des organisations*. Paris, Éditions d'Organisation

Morgan, G. 2006. *Images de l'organisation*. Saint Nicolas, Les Presses de l'Université Laval

Morin, E. 2005. *Introduction à la pensée complexe*. Paris.

Noveck, B. 2009. Wiki Government - How technology can make government better, democracy stronger, and citizens more powerful. Brookings Institution Press, Whashington, D.C.

Orlikowski, W. 2000. Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in

Organizations. *Organization Science* 11(4): 404-428.
Rivard, S., L. Lapointe, et al. 2011. "An Organizational Culture-Based Theory of Clinical Information Systems Implementation in Hospitals*." Journal of the association for information systems 12(2): 123.
Rouleau, L. 2007. *Théories des organisations Approches classiques* Québec, PUQ
Scott, W. Richard. 1995. *Institutions and Organisation*. Sage, Thousand Oak
Schein, E. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide : Sense and non Sense about Cultural Change*, San Francisco, Jossey-Bass
Weick, K.E. 2001. *Making Sense of the Organization*, Oxford, Blackwell
Wildavsky, A. 1993. *Speaking Truth to Power, the Art and Craft of Policy Analysis*, 4th edition, Transaction Publishers, New Brunswick

1 **http://fr.wikipedia.org/wiki/Indignez-vous_!**
2 **http://en.wikipedia.org/wiki/Bring_your_own_device**
3 **http://www.mce.gouv.qc.ca/publications/rapport-gautrin-web-2-2012-03-06.pdf**
4 **http://www.futuremelbourne.com.au**