

UNIVERSITÉ DE FRANCHE-COMTÉ
ÉCOLE DOCTORALE « LANGAGES, ESPACES, TEMPS, SOCIÉTÉS »

Thèse en vue de l'obtention du titre de docteur en
SOCIOLOGIE

**LES EFFETS DES COLLECTIENS SUR LES RELATIONS SOCIALES
AU TRAVAIL : LE CAS LIBANAIS**

Présentée et soutenue publiquement par

Chadi GHAJAR

Le 5 Décembre 2008

Sous la direction de M. le Professeur Gilles FERRÉOL

Membres du jury :

Stéphane CALLENS, Professeur à l'université d'Artois

Gilles FERRÉOL, Professeur à l'université de Franche-Comté

Christian GUINCHARD, Maître de conférences HDR à l'université de Franche-Comté

Mohamad KHALIL, Maître de conférences HDR à l'université libanaise, Rapporteur

Philippe SCIEUR, Professeur aux facultés universitaires catholiques de Mons, Rapporteur

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à exprimer ma reconnaissance et à adresser mes remerciements aux différentes personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à cette recherche :

- en premier lieu, monsieur le Professeur Gilles Ferréol, directeur de cette recherche, qui m'a guidé avec patience et générosité pendant mes études. Ses encouragements et sa confiance ont été des alliés précieux tout au long de ce travail ;

- messieurs les Professeurs Stéphane Callens et Philippe Scieur pour leurs remarques et suggestions avisées ;

- messieurs les maîtres de conférences Christian Guinchard et Mohamad Khalil pour leur lecture et leur présence dans le jury ;

- l'ensemble des organisations et des personnes ayant accepté de participer à l'étude de terrain pour leur coopération et l'intérêt qu'ils ont porté à mon travail ;

- ma chère amie Sonia El Bitar qui m'a introduit auprès de monsieur Ferréol et qui n'a pas cessé depuis, avec son mari Abdel Latif, de me soutenir et de me guider ;

- madame Chantal Rabot pour le temps passé à la relecture critique et sa patience pour parfaire mon expression de la langue française ;

- la regrettée Antoinette Najm, victime d'un terrible accident en janvier 2008, qui a été la première à lire l'ébauche de ce document.

Je profite également de cette occasion pour adresser mes vifs remerciements à :

- mes amis Ibtissam, Juliana, Mastour, Mazhar, Mireille, Mirna et Zaher pour leur disponibilité et leur accueil en France ;

- Carole Akl, Étienne Khayat, Georges Semaan, Rana Sughayyar, Raymond Najm, Roula Kortbawi, et Toni Diab pour leur amitié ;

- mes sœurs, mon frère et leurs familles pour leur affection et leurs encouragements.

Enfin, je dédie cette thèse à mon père et ma mère pour leur amour infini...

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	2
INTRODUCTION.....	10
CHAPITRE 1 : DES CONCEPTS CLÉS.....	23
1.1 La collaboration et les relations humaines.....	24
1.1.1 La coopération et le partage des expériences.....	24
1.1.2 L'intégration sociale.....	27
1.2 Les enjeux de pouvoir.....	28
1.2.1 L'aspect formel de la hiérarchie.....	29
1.2.2 Le côté technique.....	30
1.2.3 La composante politique.....	32
1.3 Le changement et l'innovation.....	33
1.3.1 Les principaux facteurs.....	34
1.3.2 La résistance.....	34
1.3.3 Le risque.....	36
1.3.4 Les caractéristiques.....	37
1.4 La communication.....	38
1.4.1 Son importance.....	38
1.4.2 Les supports utilisés.....	40
1.4.3 Les aptitudes mobilisées.....	41
1.5 Le culturel versus le technologique.....	42
1.5.1 La culture de l'organisation.....	42
1.5.2 Le poids du déterminisme.....	45
CHAPITRE 2 : LES COLLECTICIELS.....	47
2.1 Définitions et nuances entre les termes.....	47
2.1.1 Collecticiel / Groupware.....	48
2.1.2 TCAO / CSCW.....	52
2.2 Catégories.....	54

2.3	Applications	56
2.3.1	Les bases de données	57
2.3.2	E-mail ou courriel (messagerie)	57
2.3.3	<i>Workflow</i>	58
2.3.4	Hypertexte	58
2.3.5	Agenda partagé	59
2.3.6	Tableau partagé	59
2.3.7	Vidéocommunication	59
2.3.8	Le <i>chatting</i>	59
2.3.9	Systèmes support de décision	60
2.4	Introduction dans le travail	60
2.4.1	La manifestation de l'innovation	61
2.4.2	Les éléments de base	63
2.4.3	L'interaction homme-machine (IHM)	64
2.4.4	Une implantation expérimentale	66
2.5	Quelques effets attendus	68
2.5.1	La dimension informationnelle	69
2.5.2	Le côté relationnel	69
2.5.3	La composante symbolique	71
2.6	Le télétravail	73
2.6.1	Le support technologique	74
2.6.2	L'infrastructure organisationnelle	75
2.6.3	L'acceptation sociale et psychologique	77
CHAPITRE 3 : LE TERRAIN D'ENQUÊTE		80
3.1	Le Liban : traits généraux	80
3.1.1	La géographie et la population	80
3.1.2	L'histoire	83
3.1.3	La politique	84
3.1.4	L'économie	87
3.2	Les caractéristiques du monde du travail	91
3.3	L'usage de l'ordinateur et de l'internet	95
3.4	Les organisations enquêtées	98
3.4.1	Schneider Electric East Mediterranean (SEEM)	99
3.4.2	Dar El-Ilm Lil-Malayin (DIM)	101
3.4.3	Debbas Entreprise (DE)	103
3.4.4	Hôpital X	106
3.4.5	Matelec	108

3.4.6	Algorithm	109
3.4.7	Man Enterprise (MAN).....	111
3.4.8	Malia.....	112

**CHAPITRE 4 : LE PERSONNEL ET SON ENVIRONNEMENT
PROFESSIONNEL.....115**

4.1	L'âge.....	115
4.2	Le sexe et la situation familiale.....	117
4.3	L'éducation et les professions.....	118
4.4	Les bureaux	120
4.4.1	Leur forme.....	120
4.4.2	Les déplacements.....	121
4.5	La socialisation.....	125
4.5.1	Les rites de déjeuner	125
4.5.2	Les conversations	126
4.5.3	L'appellation	127
4.5.4	Les relations d'amitié.....	128

**CHAPITRE 5 : L'INTRODUCTION ET L'USAGE DES TECHNOLOGIES
DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATIOUS.....133**

5.1	Les outils utilisés	133
5.1.1	Les ordinateurs	134
5.1.2	Les logiciels.....	134
5.1.3	L'accès à l'internet	135
5.2	L'introduction des collecticiels et leur déploiement	135
5.3	La formation.....	137
5.3.1	Le facteur technique	137
5.3.2	La composante comportementale.....	139
5.4	Les compétences des salariés	141
5.4.1	L'aspect professionnel	141
5.4.2	L'expression relationnelle.....	143
5.5	Les potentiels mis en œuvre.....	144
5.6	Les techniques de communication.....	146

5.6.1	Les messages électroniques	146
5.6.2	Le téléphone	151
5.6.3	Les visites de travail, le "face-à-face"	155
5.7	Les bases de données	160
5.7.1	Les supports.....	161
5.7.2	L'archivage.....	167
5.7.3	L'accès	169
5.8	L'expérience et l'avis des usagers.....	171
5.8.1	L'amplification du flux d'instructions et d'informations	172
5.8.2	La sauvegarde des données et des résultats des tâches accomplies	173
5.8.3	La facilitation de l'archivage et de l'accès à l'information	174
5.8.4	La capacité de la gestion électronique des tâches	175
5.8.5	L'augmentation de la précision et la transparence	176
5.8.6	La permission du travail et de la collaboration à distance.....	176
5.8.7	Le renfort du travail de contrôle des directeurs	178
5.8.8	La complication du travail de certains salariés	179
5.8.9	La suggestion d'une répartition des fonctions et des tâches.....	179
5.8.10	La diminution du nombre de postes de travail.....	180
5.8.11	La provocation de l'émergence de conflits et de désordre organisationnel.	181
CHAPITRE 6 : LES RELATIONS DE TRAVAIL		183
6.1	Entre collègues	184
6.1.1	La description.....	185
6.1.2	Les origines des mécontentements	192
6.2	L'échange d'expériences.....	194
6.2.1	Au niveau personnel	195
6.2.2	Sous l'angle professionnel	196
6.3	Entre directeurs et subordonnés	201
6.3.1	La motivation et l'évaluation	201
6.3.2	La communication organisationnelle.....	205
6.4	Le pouvoir	211
6.4.1	La surveillance.....	212
6.4.2	L'accès à l'information.....	215
6.4.3	Les outils de correspondance	217
6.4.4	La coopération.....	220
6.5	Le technologique versus le social.....	222

6.5.1	Revue de la littérature	222
6.5.2	Le déterminisme	225
6.5.3	Le dynamisme	227
CHAPITRE 7 : LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS.....		230
7.1	Les acteurs et les enjeux	230
7.1.1	La socialisation et le stress.....	230
7.1.2	Le télétravail.....	237
7.1.3	La mobilisation et les départements de ressources humaines.....	243
7.1.4	Le rôle du leader	250
7.1.5	La surveillance et l'aménagement du temps	253
7.2	Les difficultés	258
7.2.1	La résistance au changement.....	259
7.2.2	Le manque d'automation chez les partenaires de travail.....	264
7.2.3	La dépendance des supports en papier	267
7.2.4	L'enregistrement des données	271
7.2.5	La clarté et la diffusion des informations	273
7.2.6	L'infrastructure et les crises au Liban	278
CONCLUSION GÉNÉRALE.....		281
BIBLIOGRAPHIE.....		288
ANNEXE I : QUESTIONNAIRE.....		296
ANNEXE II : PRÉSENTATION DES SALARIÉS.....		302
LISTING DES TABLEAUX.....		306
TABLE DES GRAPHIQUES		307
TABLE DES CARTES		308
TABLE DES SIGLES		309
INDEX DES NOMS D'AUTEURS.....		311
INDEX THÉMATIQUE		314

CARTE N° 1 : LE LIBAN DANS LE MONDE



Source : <http://www.wikipedia.org>

INTRODUCTION

Ingénieurs et informaticiens s'indignent quand les utilisateurs d'inventions technologiques considèrent celles-ci comme difficiles à utiliser, voire inopportunes. Cependant, l'échec ou le mauvais fonctionnement de chefs-d'œuvre techniques est la conséquence d'une mauvaise prise en compte de la dimension humaine. Ce même phénomène a déjà été relevé par les gestionnaires, en accord avec Renaud Sainsaulieu qui affirme qu'« *il n'y aura jamais de développement d'entreprise contre son propre système social* »¹.

Ainsi, nous remarquons que les recherches interdisciplinaires combinant les sciences techniques et les sciences humaines augmentent remarquablement. Comme exemple de l'intérêt croissant pour les effets humains des applications technologiques, nous notons la création de l'expression "interaction homme-machine" (IHM) qui est devenue le sujet de plusieurs forums, conférences, groupes de recherche et publications.

Depuis les années 1990, les innovations technologiques en matière de communication et d'information sont devenues le principal facteur de changement dans les organisations. À cet égard, Crozier et Friedberg expliquent que des nouveaux construits d'action collective et de nouvelles constructions systémiques se développent dans le cadre d'une stratégie de changement qui permet à la fois « *le développement de nouvelles capacités relationnelles chez les acteurs individuels et collectifs, l'institution de nouveaux jeux et mécanismes de gouvernement et, avec eux, l'affirmation de nouveaux instruments intellectuels, de nouvelles rationalités et de nouveaux objectifs pour l'action* »².

Or, il y a toujours une relation d'influence réciproque entre le système de travail (l'ensemble des règles, des outils et des techniques...) et l'acteur (le travailleur). Dans ce

¹ Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Dalloz et Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques, 1997, p. 108.

² Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977, p. 36.

contexte, nous avons choisi d'étudier l'impact des outils nommés *collecticiels* sur les relations dans le système de travail.

L'introduction de ces collecticiels peut influencer le système de travail de différentes façons. Un premier effet peut être de reproduire et de renforcer les modes du fonctionnement de l'organisation. Une deuxième conséquence peut être la génération de véritables innovations, de façon à ce que l'organisation du travail change tout en gardant l'ordre et le contrôle préétablis. Une troisième répercussion peut être négative, marquée par l'émergence de conflits et le désordre organisationnel.

Ces trois situations ne sont ni définitives ni évidentes ; en revanche, elles peuvent être présentes à tour de rôle, puisque le degré de coopération dans une organisation peut changer.

Néanmoins, « *la réussite d'un projet dépend, pour une large part, des rapports sociaux existants dans l'entreprise au moment du lancement du projet, notamment de l'état des relations entre les partenaires sociaux et du niveau de dialogue social* »³.

Compte tenu de ces éléments, nous avons mené une enquête dans huit organisations libanaises afin d'identifier les enjeux liés au déploiement des collecticiels en intégrant la particularité du terrain. Ces investigations avaient également pour but de tester les hypothèses déduites de recherches similaires conduites en Europe et aux États-Unis.

Énoncé du problème

Récemment, le travail est devenu de plus en plus collaboratif et distribué entre les services alors que la communication et la coopération entre les salariés sont pilotées par les collecticiels. Ceux-ci sont des logiciels multi-actifs qui aident des individus géographiquement éloignés à communiquer et à travailler ensemble.

Les collecticiels ont pour objectif d'améliorer le flux d'informations, mais risquent souvent de réduire l'interaction quotidienne entre les collègues. D'abord, parce que la

³ Matthieu de Nanteuil (sous la direction de), *Agir sur... La participation des salariés aux changements du travail. Une contribution au dialogue social*, Rueil-Malmaison et Lyon, Éd. Liaisons et Anact, 1998, p. 37.

télécommunication cache les gestes, les mimiques et la voix animatrices et explicatrices de la communication en face-à-face. En plus de la perte d'informations non transmises par l'écrit, la télécommunication établit une distance dans les relations entre les salariés.

Notre recherche essaie d'envisager comment le social, l'organisationnel et le technique interfèrent dans l'environnement de travail moderne.

Objet de l'étude

Les ordinateurs, les réseaux de télécommunication et les collecticiels sont déjà répandus au Liban, surtout dans les grandes organisations où plus de dix salariés utilisent l'ordinateur. Or, l'usage actuel des collecticiels n'est pas envisagé méthodiquement, de façon à révéler les avantages et les inconvénients de la nouvelle stratégie de travail.

Aussi, notre recherche vise une meilleure compréhension de l'influence des collecticiels et de la problématique qui en résulte au Liban. Ainsi, nous analysons le rôle des collecticiels dans les systèmes de travail et l'influence réciproque entre l'usage du collecticiel et les relations humaines au sein de l'organisation.

Dans la mesure où l'usage de ces collecticiels influe sur la structure sociale au travail, toute analyse de cette influence aidera à prévoir les conséquences afin d'anticiper les mesures convenables.

Puisque notre but principal est de décrire l'effet des collecticiels sur les relations au travail, nous présenterons les acteurs suivants :

- le salarié : ses connaissances, son travail, ses compétences, ses relations sociales au travail, etc.
- la direction : sa politique, son pouvoir de s'imposer, etc.
- l'environnement : le pays, les valeurs, etc.

Pertinence de l'enquête

Bien qu'il existe d'autres études sur la question dans les pays du Nord, la pertinence

de notre travail résulte du fait que celui-ci traite un environnement socioculturel particulier.

Dans cette optique, Philippe d'Iribarne affirme, dans son ouvrage *La Logique de l'honneur*, qu'il n'existe pas de règles universelles de gestion : « Une recette de gestion qui a fait ses preuves dans un contexte culturel donné ne conduit pas pour autant au succès dans un autre contexte. »⁴

Ainsi, pour gérer une organisation, il faut tenir compte des attitudes, des gens, de l'influence de la culture et des traditions nationales qui la constituent.

Puisqu'elles sont en contact direct avec les écoles modernes internationales de gestion, les organisations libanaises importent les systèmes de travail utilisés en Europe et aux États-Unis (parmi les gestionnaires et les directeurs, plusieurs ont étudié dans ces pays). Pourtant, les particularités de la société et de la culture nationale suggèrent des adaptations locales des pratiques de gestion étrangères.

L'attitude des individus est reliée à leur culture, leurs normes et leur histoire sociale. Dans notre recherche, nous allons essayer de révéler ce qui est spécifique ou culturel dans les comportements et les réactions des salariés libanais.

Questions de recherche

Notre recherche tente de répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qui caractérise les organisations libanaises et les salariés qui y travaillent ?
- Comment se sont déroulées la préparation et l'introduction des collecticiels ? La résistance au changement et les capacités d'apprentissage ont-elles limité le flux de la technologie ?
- L'usage des collecticiels sert-il à créer des nouveaux équilibres sociaux et une nouvelle régulation des comportements d'acteurs, ou bien concourt-il à renforcer

⁴ Philippe d'Iribarne, *La Logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1993 (1^{re} éd. 1989), p. XXIII.

des structures d'échanges déjà très cohérentes ?

- En utilisant les collecticiels, il est normalement plus facile de communiquer. Cette manière encourage-t-elle ou non la collaboration effective des salariés ? Comment l'organisation peut-elle favoriser l'autonomie des acteurs et leur collaboration jusqu'à la recomposition sociale de l'"organisation communicante" ?

- Vu la manière dont technologie et organisation co-évoluent et interagissent au sein des systèmes d'acteurs, comment les enjeux de pouvoir peuvent-ils être influencés par les nouvelles formes de surveillance, d'accès à l'information, de communication et de coopération ?

Hypothèses

Des recherches précédentes, qui ont abordé ce sujet, ont évoqué la complexité du contexte socioculturel dans les organisations et de la mise en œuvre d'un processus de travail utilisant les collecticiels. Compte tenu des analyses antérieures, nous formulerons plusieurs hypothèses exposées dans les paragraphes ci-dessous :

- l'usage des collecticiels est supposé améliorer le flux d'informations dans la société, mais il risque de réduire l'interaction quotidienne, les rencontres en face-à-face et les relations sociales entre les collègues ;

- les relations sont plus formelles. On ne voit pas les gens avec lesquels on travaille, même pas leur écriture, puisque les réseaux d'ordinateurs, les dossiers et les notes imprimées constituent les médias les plus adéquats ;

- la communication écrite ne transmet pas toujours intégralement le message puisque les gestes, la voix et les mimiques révèlent un message implicite assez important ;

- lors de l'introduction d'une nouvelle technologie, accompagnée d'un certain changement dans les pratiques quotidiennes du travail, il existe toujours une sorte de résistance au changement qui se manifeste par des récriminations et des difficultés d'adaptation ;

- l'exigence de techniques supplémentaires favorise les membres du groupe qui les maîtrisent déjà et ceux capables de se les approprier ;
- les nouveaux diplômés sont normalement plus à l'aise à l'égard de la technologie moderne que les anciens directeurs qui ont obtenu leurs diplômes universitaires avant la propagation de l'informatique au Liban pendant les années 1990, ce qui donne un pouvoir situationnel aux plus jeunes ;
- les directeurs encouragent l'utilisation des applications spécifiques du collecticiel qui facilitent leur travail et leur donnent la capacité de surveiller le travail des subordonnés ;
- les collecticiels font diminuer l'autorité des directeurs puisqu'ils facilitent l'accès à l'information pour les subordonnés et permettent de contacter des salariés du niveau supérieur dans la hiérarchie bureaucratique ;
- ils compliquent le travail des salariés responsables d'enregistrer les données et de les mettre à jour, alors qu'ils facilitent la tâche de ceux qui en profitent pour accéder aux informations ;
- intégrés dans les pratiques de travail, dans les contextes organisationnels et dans les construits sociaux des organisations, ils perdent beaucoup de leurs potentialités et de leurs effets réels ;
- un collecticiel ne fonctionne pas lorsqu'il entre en contradiction avec les relations de travail déjà établies. En effet, la particularité de chaque organisation exige que certaines applications soient acceptées et encouragées, et que d'autres soient négligées ;
- les collecticiels ne sont actuellement pas utilisés d'une manière efficace mais il semble que leur usage va augmenter et devenir de plus en plus indispensable. Le changement est inévitable ;
- déjà applicable du point de vue technologique, le télétravail peut être la manifestation prochaine de la révolution de la télécommunication.

Choix des organisations

Notre enquête s'échelonne sur seize mois, de septembre 2004 à décembre 2005, et explore huit organisations libanaises choisies sur les critères suivants :

- la présence d'au moins dix usagers d'ordinateurs liés par un réseau interne ;
- l'existence de plus d'un service au sein duquel le travail exige la collaboration et la communication quotidienne entre les salariés ;
- ces derniers utilisent les collecticiels dans leur travail quotidien ;
- la direction est coopérative et bien informée des besoins de notre recherche.

Nous sommes resté plusieurs jours (de une à quatre semaines) dans chacun des établissements, afin de pouvoir observer les comportements des salariés *in situ* et d'interviewer tous les usagers des collecticiels.

Il a fallu :

- expliquer aux directeurs nos objectifs, avoir leur permission et respecter leurs conditions ;
- demander à la direction de prévenir les salariés et de demander leur coopération ;
- renforcer les rapports avec les salariés et se familiariser avec l'organisation et le personnel ;
- obtenir la permission et le soutien des supérieurs hiérarchiques ;
- informer chaque sujet de la nature de l'étude en cours et des raisons de notre présence et lui demander d'interagir le plus naturellement possible (voir le formulaire de l'entretien en annexe) ;
- rassurer les sujets sur l'anonymat du rapport de recherche ;
- établir une relation de confiance avec les participants et faire en sorte que l'étude

ne soit pas une menace pour eux.

Outils utilisés

Notre enquête de terrain s'appuie sur trois outils complémentaires :

- l'analyse de certains documents des organisations (histoire, organigramme, procédures...);
- les entretiens et les questionnaires pour recueillir les points de vue des usagers des collecticiels ;
- l'observation, pour la collecte de données implicites qui ne se manifestent pas dans l'analyse des documents et dans les réponses acquises au cours de ces entretiens.

a. Analyse des documents

La première étape pour une étude sociologique dans une organisation est de construire une idée claire concernant les points suivants : le pays où elle se situe, son histoire et son travail en général, etc.

Dans ce but, nous avons commencé par consulter les documents mis à notre disposition par l'organisation elle-même. Ainsi, pour une connaissance générale, nous avons utilisé, autant que possible, les documents suivants :

- l'historique de l'organisation ;
- l'organigramme ;
- la description de chaque poste ;
- les comptes rendus du conseil d'administration ;
- les procédures du travail ;
- divers documents : mémos, correspondances, annonces, etc.

En fait, certains de ces documents sont classés secrets par les directions des organisations enquêtées, bien que ces dernières n'aient pas refusé de nous donner verbalement les informations dont nous souhaitions disposer, dans le but de nous aider à mieux comprendre leur stratégie envers les relations sociales, la communication et l'usage des collecticiels en général.

b. Entretiens et questionnaires

Dans les organisations étudiées, nous avons réalisé 158 entretiens semi-directifs avec les utilisateurs d'ordinateur de tous les niveaux : la secrétaire, le technicien, le cadre moyen, le cadre supérieur, le directeur, etc.

Dans le cadre de ces entretiens, nous avons administré un questionnaire en six parties, qui invite les salariés à révéler leur opinion à l'égard de leur travail, de l'usage des collecticiels, de la communication dans l'organisation, des relations sociales avec leurs collègues, etc.

Le fait d'avoir rempli le questionnaire avec chaque salarié, durant un entretien de 40 à 50 minutes, nous a permis d'expliquer la problématique, d'éviter les malentendus et de mieux connaître les salariés. D'ailleurs, d'autres interrogations ont émergé durant notre étude, selon les situations, pratiquant ainsi ce que Jean-Pierre Olivier de Sardan appelle un "décryptage instantané", producteur de nouvelles questions qu'on pose autant qu'on se pose.⁵

La première partie du questionnaire étudie l'identité des sujets, leur éducation, leur catégorie professionnelle et leur activité syndicale.

Dans la deuxième partie, nous envisageons les aspects généraux du travail et l'usage des technologies en général.

La troisième examine l'usage des collecticiels. De plus, elle pose des questions concernant la formation des salariés dans le domaine de l'informatique.

⁵ Valérie Lépine, *Les Enjeux communicationnels et socio-organisationnels du déploiement de dispositifs de groupware en entreprises*, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Grenoble-III, 2000, p. 148.

De même, la quatrième partie se concentre sur l'attitude des salariés envers les collecticiels. Elle comprend une série de questions représentées par un court énoncé et une échelle (style Likert) de cinq points allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord" où le participant choisit l'importance relative accordée à certaines activités.

Dans la cinquième partie, nous discutons les relations sociales entre les salariés, comme par exemple : les amitiés, les conflits, la coopération, la communication, etc.

La sixième et dernière partie cherche à mieux saisir le point de vue de ces salariés à l'égard des relations de travail dans leur organisation. Elle comprend une série de questions et une échelle similaire à celle de la quatrième partie.

c. Observation

Finalement, nous comptons sur nos observations pour décrire et analyser les relations sociales influencées par l'usage des collecticiels, la durée et la fréquence des interactions, les endroits où se déroulent les activités, etc.

Durant toute notre présence sur les lieux de travail (voir tableau détaillé dans le chapitre 3), nous avons observé la conduite personnelle des salariés, leur caractère, leur façon de s'adresser l'un à l'autre et leurs plaisanteries. Cette observation nous a permis de connaître les enjeux implicites non révélés par les entretiens et les questionnaires.

De même, l'observation libre non structurée sert à expliquer, confirmer, ou contredire les données requises par les questionnaires et les entretiens. De plus, elle révèle le degré de respect, d'enthousiasme et d'harmonie entre les salariés dans leur contexte naturel.

En fait, nous avons pu étudier le comportement de ceux-ci dans différentes situations (réunions, visites, travaux de bureau, etc.) et divers processus (prise de décision, évaluation, etc.).

Nous avons mené une observation approfondie pour saisir les détails importants des phénomènes d'interaction dans les bureaux des organisations. En même temps, nous avons été prudent pour ne pas perturber le travail des salariés ni influencer leur

comportement. Finalement, nous prétendons donner le point de vue d'un observateur objectif et distancié.

Analyse des données de la recherche de terrain

Après la recherche de terrain, il a fallu analyser les données amassées pour pouvoir développer nos idées et vérifier nos hypothèses de base, pour enfin tirer les conclusions.

Nous avons essayé d'observer comment les hypothèses de la sociologie des organisations, concernant le pouvoir, la communication ou la coopération, peuvent être ou non vérifiées dans les organisations étudiées.

Comme stratégie d'analyse, notre recherche suggère une alliance entre analyse situationnelle et culturelle : nous examinons de quelle façon l'usage des collecticiels, la hiérarchie, les catégories professionnelles et la distribution du travail sont à l'origine du comportement des acteurs tout en étudiant comment la culture libanaise, les normes et l'histoire sociale des salariés influencent les réactions et les attitudes envers les nouvelles technologies de travail.

Les difficultés rencontrées

En réalisant cette étude, nous avons dû faire face à plusieurs difficultés, créées notamment par la réticence des organisations et la rareté des données statistiques au Liban.

Au départ, plusieurs organisations ont refusé d'être sujet de notre recherche. Le plus souvent, leur excuse était que leurs salariés ne pouvaient pas dégager le temps nécessaire. D'autres prétendaient que leurs services ressources humaines et informatique s'occupaient suffisamment de cette question.

Même les huit organisations persuadées de l'importance de l'enquête avaient émis des réserves sur le temps que nous allions passer avec chaque salarié, les informations que nous cherchions et la permission de les publier. À titre d'exemple, nous n'avons pas eu l'accord de révéler le nom de l'hôpital enquêté.

Ayant tenu à remplir le questionnaire au cours de l'entretien avec chaque salarié, nous avons dû attendre que notre interlocuteur soit présent et libre.

Néanmoins, l'effort pour surmonter ces obstacles et le temps passé dans les établissements nous ont donné l'opportunité de pratiquer l'observation et de créer le climat de confiance nécessaire pour obtenir les données indispensables.

À un autre niveau, nous signalons le manque de données statistiques au Liban, en général. En effet, les administrations publiques et les organisations privées sont rarement intéressées à investir dans des recherches sociologiques, non directement productives, comme la nôtre.

Les parties de l'étude

Notre travail s'articule en deux temps.

Le premier présente un cadre théorique nécessaire pour introduire l'environnement de travail dans les organisations et les caractéristiques des collecticiels.

Le premier chapitre, intitulé « Des concepts clés », concerne les enjeux traditionnels entre les acteurs (dans notre cas, les salariés), et qui influencent les projets de changement et d'innovation.

« Les collecticiels » est le titre du deuxième chapitre, dans lequel nous avons présenté leur définition, leurs applications et leurs effets attendus.

Dans une seconde étape, nous allons effectuer une recherche empirique dans huit organisations libanaises. Cette enquête a fourni les données de base pour l'analyse du phénomène sur un terrain rarement abordé.

Ainsi, le troisième chapitre intitulé « Le terrain d'enquête » récapitule les caractéristiques du Liban et introduit les organisations, sujet de notre recherche.

Le quatrième chapitre se penche sur « le personnel et son environnement professionnel ». Après avoir donné certaines précisions concernant l'identité des

utilisateurs des collecticiels, nous avons examiné l'environnement de travail en ce qui concerne la socialisation.

Nous précisons, dans le cinquième chapitre : « L'introduction et l'usage des technologies de l'information et de la communication », en quoi l'expérience d'"implanter" ces outils a abouti. Les effets de l'usage des nouvelles techniques sur le travail quotidien sont abordés à plusieurs niveaux.

Comme l'indique son titre « Les relations de travail », le sixième chapitre se concentre sur la situation relationnelle influencée par les collecticiels, désormais plus claire grâce aux résultats de l'enquête de terrain.

Le septième chapitre : « Les principaux enseignements » porte sur les acteurs et les enjeux. En outre, il examine les difficultés auxquelles doit faire face un déploiement significatif des technologies d'information et de communication (TIC).

Au final, notre recherche nous a permis de présenter explicitement la situation dans les organisations libanaises en question, d'évaluer les points forts et les points faibles des collecticiels, de cibler les différents obstacles au déploiement de ces outils et d'analyser le comportement des acteurs face au changement proposé.

CHAPITRE 1 : DES CONCEPTS CLÉS

Le lieu de travail peut être une rue, un champ, un atelier, un bureau ou une maison, la sienne ou une autre. Ainsi, différents endroits, constituant les scènes de longues heures d'interaction, influencent la vie des travailleurs et leurs relations avec les gens qu'ils rencontrent chaque jour. Parmi les divers endroits de travail cités, les bureaux se révèlent de plus en plus comme des environnements particuliers de socialisation.

Le nombre des salariés de bureau a notamment augmenté avec le temps, dépassant les prévisions d'Adam Smith dans son analyse de la division du travail. Les bureaux englobent des départements et des services pour accomplir les ventes, l'achat, la conception, la planification, le marketing et beaucoup d'autres tâches.

L'accroissement du nombre de salariés de bureau incite les sociologues du travail et des organisations à adopter des analyses spécifiques.

À ce propos, Bernard Francq explique que « *les années 1990 vont être marquées par un déploiement multiple de la sociologie du travail qui va assurer sa sortie de crise en développant des approches en termes de "type sociétal" ou de "modernisation". Après la cristallisation autour de quelques certitudes en ce qui concerne la révolution organisationnelle, cette sociologie a fait l'objet d'un déplacement vers l'emploi et les professions, les identités, la division sexuelle des tâches, les services ou bien encore l'économie plurielle reprenant à nouveaux frais les problèmes liés aux activités, aux statuts et aux inégalités* »⁶.

Ce déploiement de la sociologie a profité des travaux de Michel Crozier et de Erhard Friedberg (*L'Acteur et le système*, 1977) qui ont analysé les enjeux et les relations entre les acteurs dans les organisations. Ultérieurement, plusieurs recherches ont été

⁶ Bernard Francq, « Travail et relations professionnelles », in Gilles Ferréol (sous la direction de), *Sociologie. Cours, méthode, application*, Rosny, Bréal, 2004, p. 317.

réalisées sur les organisations, les professions et le travail dans les bureaux en particulier (Alter, Ballé, Dubar, Scieur, Segrestin, Tripier, Zarifian, etc.).

Finalement, et comme affirmé par les chercheurs, « *le travail constitue toujours un facteur essentiel d'intégration* »⁷. Les bureaux sont un endroit de travail qui engendre un environnement social distinctif dans chaque organisation et qui marque, jusqu'à un certain point, les comportements des travailleurs. Dans ce chapitre, nous développons des points que nous considérons en relation directe avec les effets des collectifs sur les relations sociales :

- la collaboration et l'intégration sociale ;
- le pouvoir ;
- le changement ;
- la communication ;
- le culturel *versus* le technologique.

1.1 La collaboration et les relations humaines

Dans les bureaux d'une organisation, les relations entre les salariés ne se réduisent pas à un simple co-travail. Normalement, le partage d'expérience et les relations sociales et humaines sont d'une très grande importance.

1.1.1 La coopération et le partage des expériences

Dans un de ses ouvrages sur les logiques économiques post-tayloriennes, Philippe Zarifian annonce l'émergence de la firme coopératrice exprimant la culture européenne. Il montre que les caractéristiques de cette "Firme C" sont tout à fait différentes de celles du modèle japonais, la "Firme J", présenté par Aoki.⁸

Il souligne l'importance fondamentale de la coopération dans la "Firme C" qui est

⁷ *Ibid.*, p. 318.

⁸ Philippe Zarifian, *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopératrice*, Paris, L'Harmattan, 1993, p. 286.

une combinaison de trois modèles d'organisation :⁹

- la coopération horizontale ;
- les couches superposées ;
- l'organisation par projet.

« Chacun de ces modèles exploitant des propriétés particulières de la modernité de la Firme, en rupture avec le modèle hiérarchico-fonctionnel taylorien, lequel représente, en quelque sorte l'ancien régime, mais un ancien régime toujours présent dans la réalité concrète »¹⁰, précise Zarifian.

Ainsi l'organisation taylorienne coexiste toujours avec les nouveaux principes d'organisation de la firme : la coopération, la communication et l'échange. En effet, Taylor a bien postulé qu'*« envisager l'organisation comme un système social, c'est la voir comme un ensemble de personnes, de groupes réunis afin de développer et d'instituer entre eux des rapports de coopération, et non seulement comme un ensemble de moyens techniques et humains mis au service d'objectifs de production de biens ou de services »¹¹.*

Des recherches en psychologie sociale et dynamique des groupes ont indiqué qu'*« une convergence existe ente les objectifs d'efficacité et de performance d'une part, et ceux de cohésion sociale et de satisfaction des besoins individuels, d'autre part »¹².*

En ce qui concerne le partage d'expérience, nous notons que, parallèlement à l'éducation acquise dans les institutions académiques, les salariés poursuivent une formation pratique, globale et continue dans leurs organisations.

D'abord, il faut noter que le savoir-faire n'est pas entièrement appris dans les écoles. L'importance de l'éducation scolaire réside dans le fait qu'elle développe les

⁹ *Ibid.*, p. 285.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Michel Lemonnier, *La Résistance à la dynamique de changement dans une entreprise*, Paris, CFE-CGC, 2007, p. 10.

¹² *Ibid.*, p. 11.

capacités de recherche.

Ainsi, pour transformer les formules théoriques en applications pratiques du travail, le salarié a toujours besoin de collaborer avec ses collègues. Le traitement des cas réels demande parfois des conventions et des tournures qu'on apprend uniquement des collègues plus expérimentés. Par la suite, il est indispensable que les expériences accumulées soient partagées et transmises aux nouveaux salariés.

Ceci appelle la notion de compétence collective à laquelle les organisations donnent la plus haute importance. Les recherches ont démontré que « *chacun avait besoin de tous les autres pour pouvoir être compétent dans son propre rôle* »¹³.

L'individu est invité à se fondre dans le collectif et à participer à l'action commune pour être en mesure à son tour de développer ses compétences puis de les partager.¹⁴

Notons que plus les informations sont enregistrées et organisées d'une façon stratégique et méthodique, mieux nous pouvons accéder aux données et en profiter.

Néanmoins, Bertrand explique que « *dans un collectif de travail, tout le monde n'a pas besoin de tout savoir sur tout* »¹⁵. En revanche, la coopération sert à créer des recueils de données et des compétences collectives.

La deuxième caractéristique des expériences acquises dans les organisations est qu'elles sont globales. En effet, des sujets divers sont abordés chaque jour. En plus des informations techniques en relation avec son domaine, le salarié doit être concerné par tout ce qui se passe dans son environnement professionnel et qui peut affecter son travail. De même, il doit apprendre à respecter les autres, à collaborer avec eux et à s'adapter à leur comportement. Nous pouvons même dire apprendre le savoir-vivre, voire apprendre

¹³ William Cavestro, Thierry Colin et Benoît Grasser, « La gestion des compétences à l'épreuve de la compétence collective », in William Cavestro, Christine Durieux et Sylvie Monchatre (sous la direction de), *Travail et reconnaissance des compétences*, Paris, Économica, 2007, p. 18.

¹⁴ *Ibid.*, p. 19

¹⁵ Hugues Bertrand, « Compétence, organisation et coopération, métiers : retour sur quelques grandes questions », in William Cavestro, Christine Durieux et Sylvie Monchatre (sous la direction de), *Travail et reconnaissance des compétences*, *op. cit.*, p. 195.

à s'intégrer dans une équipe.

Finalement, le partage d'expérience est un processus continu. Plus on travaille ensemble, plus on partage les expériences. Pourtant, on résiste à la formation si l'on pense qu'il n'est pas opportun de changer la façon dont les choses sont faites. Ce sentiment se fonde sur un manque d'ambition parfois provoqué par l'âge, exprimé par William Shakespeare : « *Je suis trop vieux pour apprendre* (I am too old to learn). »¹⁶

1.1.2 L'intégration sociale

Un salarié passe beaucoup de temps au travail. En principe, jour après jour, le temps passé ensemble mène à une conceptualisation commune et à des relations sociales et humaines.

Un simple calcul arithmétique, basé sur le nombre d'heures et des jours de travail fixé par la loi du travail au Liban¹⁷, se révèle éclairant :

- les jours de congé = jours de fêtes + jours de congé annuel :
 - * les jours de fêtes sont au nombre de 11, distribués selon la volonté de l'employeur
 - * les jours de congé annuel sont au nombre de 15, qui augmentent progressivement jusqu'à 24 après vingt ans de travail dans une même organisation
 - * en somme, un salarié profite d'une moyenne de 30 jours de congé, ce qui est équivalent à 5 semaines de travail par année ;
- semaines de travail : $52 - 5 = 47$ semaines par année ;
- heures de travail : 48 heures par semaines, c'est-à-dire $(47 \times 48) = 2256$ heures par année ;

¹⁶ William Shakespeare, *King Lear*, Harlow, Longman, 1974, p. 67 (drame écrit vers 1606, acte 2, scène 2).

¹⁷ *Loi de travail et de la sécurité sociale au Liban* (loi n° 23/9/1943, clauses n° 31 et 39).

- rapport des heures de travail = $\frac{47 \times 48}{52 \times 7 \times 24} = 0,258 = 25,8 \%$.

Ce temps qu'un salarié passe avec ses collègues aboutit à une unification des normes, des concepts et même des valeurs et des principes moraux. Des relations sociales quotidiennes se déroulent dans l'organisation telles la communication, la lutte pour et contre le pouvoir, les amitiés et les inimitiés, etc.

1.2 Les enjeux de pouvoir

Crozier et Friedberg affirment que « *toute structure d'action collective se constitue comme système de pouvoir. Elle est phénomène, effet et fait de pouvoir. En tant que construit humain, elle aménage, régularise, "apprivoise" et crée du pouvoir pour permettre aux hommes de coopérer dans des entreprises collectives. Toute analyse sérieuse de l'action collective doit donc mettre le pouvoir au centre de ses réflexions. Car l'action collective n'est finalement rien d'autre que de la politique quotidienne. Le pouvoir est sa "matière première" »¹⁸.*

Pour sa part, Renaud Sainsaulieu note la différence entre un pouvoir formel et un pouvoir informel. Si le premier type de pouvoir est l'autorité accordée par les postes, le second est acquis par un des deux potentiels suivants : les capacités techniques et les capacités politiques.¹⁹

Normalement, les salariés défendent leurs droits et leur pouvoir pour conserver une certaine image dans l'organisation. La confiance en soi-même, le respect des collègues et la fierté sont indispensables pour la satisfaction du salarié.

Parlant du pouvoir personnel, nous distinguons trois bases de pouvoir : le pouvoir formel soutenu par la hiérarchie, le pouvoir basé sur les capacités techniques et le pouvoir basé sur les relations politiques.

¹⁸ Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective, op. cit.*, p. 25.

¹⁹ Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise, op. cit.*, pp. 127-136.

1.2.1 L'aspect formel de la hiérarchie

Ce pouvoir peut prendre plusieurs formes.

1.2.1.1 Donner des ordres

Le pouvoir est affirmé par les ordres : fais telle tâche, ne fais pas telle autre, change ton plan, etc. Évidemment, le nombre des subordonnés est en relation direct avec le pouvoir. Commander plus de gens donne théoriquement plus d'avantages.

Parfois, les ordres sont dirigés vers d'autres départements sous forme de demande, à l'exemple des demandes de réparation, de fabrication, de cotation ou, simplement, de réponse à des questions. Ces demandes sont officielles, donc plus ou moins d'aspect obligatoire, surtout lorsque la date d'émission et la date d'échéance sont spécifiées.

1.2.1.2 Interdire ou autoriser certains comportements

Certains salariés ont le pouvoir d'interdire certains comportements et de faire une sorte de contrôle, tels les inspecteurs de sécurité ou du service d'assurance qualité. En fait, l'application des systèmes globaux d'assurance qualité suggère la rédaction des processus et des procédures de travail, et assigne des contrôleurs pour surveiller le fonctionnement du système.

1.2.1.3 Avoir et contrôler l'accès à l'information

La relation entre pouvoir et savoir s'avère très importante dans les organisations. En effet, avoir accès à l'information permet au salarié d'accomplir son travail plus facilement sans recourir à quelqu'un. De plus, cela sert à rester au courant des événements qui se déroulent et des nouvelles décisions prises.

À notre ère, marquée par l'expansion des réseaux informatiques, l'accès aux bases de données privées de l'organisation et à l'internet révèle l'importance du statut. Les mots de passe accordent un privilège à ceux qui sont jugés dignes d'accéder aux archives et aux sites électroniques. Cet accès est acquis par une sorte de pouvoir, et sert à en acquérir davantage.

De même, les directeurs ont le pouvoir d'autoriser l'accès à l'information à

quelques salariés et de l'interdire aux autres. Par exemple, mettre un nom sur une liste de diffusion ou bien lui donner l'accès à l'internet garantit que celui-là va être mieux informé.

1.2.1.4 Prendre des décisions

Le poste permet à chaque salarié de prendre des décisions en relation avec son travail. Être en position de décider lui donne le pouvoir de favoriser et de donner des priorités. En effet, même les secrétaires et les assistants ont une certaine marge de manœuvre. Surtout lorsqu'ils reçoivent des demandes de plusieurs patrons, ces derniers peuvent choisir la priorité des tâches et même être plus coopératifs avec certains.

1.2.1.5 Accomplir certaines tâches

La description de chaque poste assigne au salarié des tâches à accomplir et dont il est responsable. Par exemple, c'est le technicien qui intervient en cas d'un mauvais fonctionnement du matériel informatique. C'est son devoir, toutefois cela lui donne en même temps du pouvoir. Il a une certaine marge de décision qui lui permet de hiérarchiser ses interventions, puisqu'il peut, après tout, donner des raisons que lui seul peut alléguer. Ainsi, il est en son pouvoir de faciliter le travail de ses collègues ou non.

1.2.2 Le côté technique

La différence entre *qualifications* et *compétences* des salariés a fait l'objet d'un long débat, auquel ont participé plusieurs chercheurs, pour réussir à préciser la nuance entre les deux termes.

La notion de la qualification repose sur les capacités individuelles, les diplômes, l'ancienneté et le poste de travail, tandis que le modèle de la compétence insiste sur l'engagement et la mobilisation des salariés et valorise la coopération, l'autonomie et la responsabilité.²⁰

Jean-Daniel Reynaud a bien précisé que « *dans l'idée de compétence, il y a une idée supplémentaire par rapport à celle de qualification. C'est l'idée de responsabilité du*

²⁰ Catherine Paradeise et Yves Lichtenberger, « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, vol. 43, n°1, janvier-mars 2001, p. 33.

salarié à l'égard du résultat. La qualification oblige l'intéressé à faire conformément aux règles du métier, aux habitudes ou aux principes. La compétence dit, au contraire, que le salarié a une obligation de résultat et pas seulement une obligation de moyens »²¹.

1.2.2.1 Être bien formé dans son domaine de travail

Le recrutement des salariés (surtout par concours) se base sur leur CV, leurs diplômes, leurs certifications de nature diverse et leur expérience de travail.²² Ainsi, on met l'accent sur la qualification et on privilège les connaissances formelles et objectives.²³

Ceci aide, en premier lieu, à obtenir un poste convenable dans une organisation et à garantir un pouvoir hiérarchique.

Plus tard, ce sont les compétences qui intègrent des qualités personnelles, et des savoir-faire incorporés démontrés par le salarié²⁴ qui vont servir à améliorer son statut et augmenter son pouvoir. Il devient plus fier, confiant et indispensable.

1.2.2.2 Maîtriser les langues

De temps en temps, on a besoin de ceux qui trouvent les mots les plus adéquats et savent comment bien rédiger. Cette habileté est plus importante dans les travaux où l'on utilise plusieurs langues et où le discours doit être clair et sans risque de malentendu.

Ainsi, de temps en temps, le pouvoir linguistique se traduit en pouvoir organisationnel. L'importance de la maîtrise des langues se voit bien dans les plans de formation des salariés des organisations.

1.2.2.3 Avoir une aptitude à apprendre facilement

Mis à l'épreuve, les potentiels des salariés se dévoilent et prennent plus

²¹ Jean-Daniel Reynaud « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, vol. 43, n°1, janvier-mars 2001, p. 10.

²² *Ibid.*, p. 20.

²³ Sylvie Octobre « Construction et conflits de la légitimité professionnelle : qualification et compétence des conservateurs de musée », *Sociologie du travail*, vol. 43, n°1, janvier-mars 2001, p. 91.

²⁴ *Ibid.*, p. 92.

d'importance. Chaque fois qu'il y a un nouveau sujet à traiter, l'organisation compte sur les plus motivés qui veulent aller plus loin que le travail routinier. C'est ce qui justifie la promotion d'un salarié aux postes clefs de contrôle du développement.

1.2.2.4 Maîtriser l'usage de l'ordinateur et des TIC

L'usage de l'ordinateur et des TIC (technologies d'information et de communication) facilite les tâches en général. De plus, sa maîtrise donne une sorte de pouvoir à celui qui peut soutenir ses collègues dans leur travail quotidien.

Apparemment, les plus âgés peuvent être moins compétents en ce domaine. C'est ce qui donne du pouvoir aux jeunes qui sont plus à l'aise concernant l'usage des TIC.

Désormais, il n'est plus acceptable qu'un salarié travaille sans ordinateur. Par conséquent, les TIC se présentent comme un danger pour la distribution actuelle du pouvoir.

1.2.3 La composante politique

La politique s'avère être une caractéristique importante de la société humaine. Sans nécessairement en avoir l'intention, nous produisons des alliances et des coalitions ; par conséquent, nous manifestons des préférences et un pouvoir d'influence informel.

1.2.3.1 Être proche d'une autorité

Il est classique, pour quelqu'un qui ne possède pas de pouvoir propre, de se raccrocher à quelqu'un qui en dispose. Avoir des étroites relations d'amitié ou familiales peut permettre à un salarié de gagner de l'importance dans une organisation. Surtout dans les petites structures où les privilèges sont distribués selon l'appréciation du directeur. Dans ce contexte, les relations politiques aident bien les salariés à construire leur pouvoir.

1.2.3.2 Être syndiqué

Renaud Sainsaulieu explique que « *dans certains cas, il semble même que le phénomène de corps d'ingénieurs issus des mêmes grandes écoles l'emporte largement sur celui de l'organisation administrative en possibilité d'influence sur les décisions*

réelles »²⁵.

De même, le pouvoir des syndicats et des organismes professionnels se propage à leurs membres, surtout les plus actifs et les leaders.

1.2.3.3 Être populaire dans l'organisation

Un salarié peut être apprécié personnellement pour plusieurs raisons, parce qu'il est sympathique, charmant ou charismatique, parce qu'il est plus âgé que ses collègues ou bien encore parce qu'il dispose de compétences relationnelles importantes.

Dans les situations susmentionnées, l'influence peut être traduite en pouvoir informel qui permet au salarié de bien "se débrouiller" dans l'organisation.

Enfin, le pouvoir n'est pas toujours hiérarchique. D'une part, il a diverses origines qui s'imposent, permettant à chaque acteur d'acquiescer un rôle plus important. De l'autre, il peut dépendre des circonstances et des situations, comme l'explique Renaud Sainsaulieu : « *Quand le marché est demandeur d'un produit, ce sont la fabrication et les techniciens de la fabrication qui détiennent les clés du pouvoir dans l'organisation. Mais lorsque le client n'est plus captif parce qu'il y a surproduction et concurrence, alors c'est le commercial qui l'emporte dans les entreprises, ou encore les services du contrôle de la qualité, et la lutte est chaude entre les ingénieurs ou professionnels, anciens maîtres de la quantité, et les technico-commerciaux et agents techniques, nouveaux maîtres des moyens de la conquête ou de la garde du client.* »²⁶

1.3 Le changement et l'innovation

« *C'est l'instable qui est le fixe* », disait Eugène Delacroix.

Le changement s'avère une constante de la vie des organisations comme des hommes.²⁷ Néanmoins, ses causes, ses caractéristiques et la résistance qu'il peut rencontrer peuvent être vues selon des perspectives différentes.

²⁵ Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise*, op. cit., p. 45.

²⁶ *Ibid.*, p. 135.

²⁷ Alain Brunel, *Analyse des pratiques et représentations sociales des cadres face à la problématique du changement organisationnel en entreprise*, Paris, CGT-FO et IRES, 2007, p. 12.

1.3.1 Les principaux facteurs

Renaud Sainsaulieu explique que *«pour certains, l'organisation bouge principalement en réaction aux effets de contingence techniques, économiques et humains [...]. Pour d'autres, c'est le système social interne des rapports de travail avec ses mouvements dysfonctionnels, ses jeux de pouvoir et ses capacités d'évolution systémiques qui sont les éléments déterminants du développement de l'entreprise »*²⁸.

Pour sa part, Catherine Ballé classe le changement parmi les traits les plus marquants des organisations complexes qui *«procèdent, à des degrés divers, à la révision de leurs méthodes de travail, à la modernisation de leurs équipements, au renouvellement de leur personnel, au réaménagement de leurs implantations territoriales, au développement d'activités ou, inversement, à la réduction d'opération ... Les modifications structurelles renvoient d'une manière plus générale à l'omniprésence de changement dans les sociétés contemporaines dont elles sont à la fois cause et conséquence »*²⁹.

Le débat entre déterminisme technologique et déterminisme culturel est loin d'être clos. Pourtant, l'analyse des processus qui dirige le changement est vue par Norbert Alter comme étude de l'innovation : *«Le changement (par exemple, une technique nouvelle) s'intéresse aux "effets" d'une transformation sur la nature des relations, en les rapportant à une théorie sociologique à portée générale. L'innovation vise plutôt l'analyse de processus ayant présidé à la mise en œuvre de la même transformation et l'intègre dans une perspective au moins partiellement économique. »*³⁰

1.3.2 La résistance

La fameuse résistance au changement reste toujours un obstacle potentiel devant les tentatives du développement. Le salarié, indépendamment de son niveau hiérarchique, se positionnerait par rapport au changement selon sa perspective de l'organisation et de son

²⁸ Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise, op. cit.*, pp. 155-156.

²⁹ Catherine Ballé, *Sociologie des organisations*, Paris, PUF, 1998, p. 94.

³⁰ Norbert Alter, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF, 1996, p. 6.

rôle, mais également selon les intérêts que le changement peut porter.³¹

Les acteurs peuvent résister pour plusieurs raisons : l'effort que demande le changement au départ, la peur de l'inconnu et des risques de perdre son emploi, sans oublier la crainte d'incompétence quant aux manières d'accomplir le travail.

En fait, un effort additionnel est exigé, surtout au démarrage. Il est nécessaire d'apprendre des techniques, de les appliquer puis de les maîtriser. Lorsqu'on n'accorde pas le temps suffisant à cet apprentissage tout en diminuant la charge habituelle de travail, les difficultés deviennent plus difficiles à surmonter au fil du temps. De plus, le travail supplémentaire n'est pas toujours récompensé, puisque la direction dépense beaucoup d'argent, bien avant, pour introduire le changement réclamé. Néanmoins, Crozier et Friedberg notent que « *les membres d'une organisation ne sont pas, en effet, attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Les habitudes ont pour eux beaucoup moins d'importance qu'on croit. En revanche, ils ont une appréciation très raisonnable et presque instinctive des risques que peut présenter pour eux le changement* »³².

En revanche, la crainte de perdre son travail est toujours présente, puisque le changement vise à augmenter la production et à diminuer les dépenses. Un grand nombre de salariés n'est pas toujours nécessaire.

De même, puisque celles-ci sont une source de fierté et de pouvoir pour le salarié, celui-ci – confronté à de nouvelles pratiques – se demande : serai-je aussi compétent comme avec les pratiques que je maîtrise actuellement ?

Il ne s'agit pas seulement de repenser la transformation technologique, mais également d'envisager la capacité des hommes à s'intégrer et à intégrer leurs propres

³¹ Michel Lemonnier, *La Résistance à la dynamique de changement dans une entreprise*, op. cit., p. 27.

³² Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, op. cit., p. 386.

compétences dans ces modifications.³³

En fait, dans les domaines de la technologie, de la science, de l'art et de la mode, l'originalité, le conflit d'opinion et l'innovation font partie des valeurs supérieures et les mieux récompensées, précise Serge Moscovici, qui ajoute : « *On ne souhaite guère préserver le statu quo.* »³⁴

Finalement, vaincre la résistance demande un très grand effort de la part des innovateurs et de la direction des organisations. Il faut bien convaincre les salariés que le changement est dans leur intérêt malgré les risques à affronter.

1.3.3 Le risque

Le changement porte de nouvelles incertitudes et des risques incontrôlables. Pour bien estimer les problèmes, mieux vaut mesurer les risques par rapport aux avantages attendus des nouvelles pratiques.

Danielle Potocki-Malicet révèle une grande crainte des nouvelles technologies, soulignant que « *l'introduction de nouvelles technologies dans les organisations soulève des difficultés. Elle bouscule les habitudes, les manières de travailler, de concevoir, de penser, de présenter les informations, de communiquer* »³⁵.

De leur côté, Crozier et Friedberg montrent que le risque peut provenir d'une résistance inconsciente au changement : « *De toute façon, qu'il y ait ou non opposition, l'action inconsciente de subordonnés même bien intentionnés, cherchant seulement à maintenir leur autonomie, est suffisante pour fausser complètement l'esprit d'une réforme.* »³⁶

Le dilemme qu'on rencontre ici, c'est que les organisations déjà profitables, avancées et florissantes hésitent à investir dans de nouvelles technologies, évitant de

³³ Danielle Potocki-Malicet, *Éléments de sociologie du travail et de l'organisation*, Paris, Économica, 1997, p. 56.

³⁴ Serge Moscovici, *Psychologie des minorités actives*, trad. fr., Paris, PUF, 1979, p. 106 (1^{re} éd. en langue anglaise : 1976).

³⁵ *Ibid.*, p. 57.

³⁶ Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, *op. cit.*, pp. 386-387.

prendre un risque en changeant beaucoup de pratiques dans leur système de travail.

Finalement, le changement n'est pas en lui-même un problème, ce sont plutôt ses répercussions. Qu'ils soient constructifs ou destructifs, les résultats observés ne peuvent toujours pas être contrôlés.

1.3.4 Les caractéristiques

Pour Sainsaulieu, l'entreprise est un système social, en plus d'un système économique et technique. Ainsi, la culture joue un rôle très important dans le changement qui se base sur l'évolution des mentalités.³⁷

Quant à eux, Crozier et Friedberg notent que le changement est fondé surtout « *sur la découverte et l'acquisition dans l'action de capacités nouvelles : capacités à communiquer, à échanger, à raisonner, et de nouvelles formes d'action collective que l'existence de ces capacités rendait possible* »³⁸.

Il n'est pas question de décider d'une nouvelle structure, d'une nouvelle technique, d'une nouvelle méthode, mais de lancer un processus de changement qui implique actions et réactions, négociations et coopérations. C'est une opération qui met en jeu non pas la volonté d'un seul, mais la capacité de différents groupes engagés dans un système complexe à coopérer autrement dans la même action.³⁹

Ainsi, le changement du fonctionnement d'un groupe humain nécessite, à la fois, un facteur technique et une préparation du personnel. Comme l'explique Potocki-Malicet, « *il ne s'agit pas seulement de repenser la transformation technologique, mais également la capacité des hommes à s'intégrer et à intégrer leurs propres compétences dans ces modifications* »⁴⁰.

Pourtant, cela n'empêche pas qu'une nouvelle technologie soit à la base d'un

³⁷ Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise*, op. cit., pp. 163-164.

³⁸ Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, op. cit., p. 393.

³⁹ *Ibid.*, p. 391.

⁴⁰ Danielle Potocki-Malicet, *Éléments de sociologie du travail et de l'organisation*, op. cit., p. 56.

changement organisationnel, surtout si cette technologie réorganise la communication en lui donnant de nouveaux médias.

1.4 La communication

À l'origine, le mot *communiquer* indique l'établissement d'une relation et la transmission de quelque chose à quelqu'un. Au XX^e siècle, les analyses se sont notamment intéressées à l'action de transmettre un message d'un émetteur à un récepteur via un médium.

Dans une organisation, la communication a une très grande importance. À ce sujet, le psychanalyste anglais Elliott Jaques distingue ce qu'il appelle la "ségrégation adaptative" et la "segmentation inadaptée". La première permet aux agents d'éviter les excès de la communication pour la communication. Issue des tensions entre les différents acteurs qui ralentissent la transmission d'informations importantes, la seconde est, au contraire, un frein à la bonne marche de l'entreprise.⁴¹

Compte tenu de son importance dans le travail, la communication passe par plusieurs voies. Elle dépend, de même, de la compétence des salariés à bien savoir transmettre un message.

1.4.1 Son importance

Dans la dimension collective de l'organisation du travail, il s'avère nécessaire de garantir un espace de communication et d'encourager les salariés à s'y impliquer. Ainsi, les discussions et les débats peuvent se dérouler dans les réunions officielles comme à la cafétéria, dans la salle de repos, au vestiaire, etc. De cette façon, la convivialité assure la pérennité de la coopération⁴² : « *La communication peut être vue comme un moyen pour l'entreprise d'atteindre ses buts et notamment celui d'augmenter la production. Elle est également considérée comme un facteur d'accroissement de la compétence et de la motivation des hommes. C'est un outil d'ordre, de solidarité, de coopération dans le*

⁴¹ Michel Lemonnier, *La Résistance à la dynamique de changement dans une entreprise*, op. cit., p. 21.

⁴² Christophe Dejours (sous la direction de), *Entre vie professionnelle et vie personnelle. La place du travail et du sujet*, Paris, CNAM, 2006, p. 20.

cadre d'une communauté de cultures et de langues. Elle devient une fonction de gestion de l'entreprise, elle est en partie intégrante. »⁴³

À la suite de Danielle Potocki-Malicet, nous considérons que la communication joue plusieurs rôles dans une organisation. Elle assure la transmission des informations nécessaires au travail, facilite la collaboration des salariés et renforce la compréhension entre la direction et les subordonnés.

1.4.1.1 La transmission

L'information est désormais un facteur clé pour le succès et le pouvoir de compétitivité d'une organisation. Nous distinguons ici deux formes d'information : le savoir-faire des salariés et les données quotidiennes du travail.

Le savoir-faire, que cela soit ou non acquis au sein de l'organisation, est une valeur très importante chez certains salariés. Ainsi, il est utile de présenter les connaissances et les expériences individuelles dans des bases de données (écrits ou électroniques) accessibles à tous les employés concernés.

L'autre forme d'information regarde l'accumulation des résultats acquis de l'expérience antérieure de l'organisation elle-même. Par exemple, l'estimation du coût ou du besoin des salariés, la distribution des manœuvres par tâches, etc. Pour systématiser cette expérience, il faut enregistrer les données en tenant compte des points suivants :

- cet enregistrement doit être précis et quotidien, pour aboutir à des résultats et des statistiques fiables pour la pérennité et le succès de l'organisation ;
- la saisie doit être faite une seule fois, pour éviter les erreurs et ne pas compliquer le travail de plusieurs salariés.

1.4.1.2 La collaboration entre les salariés

En plus de son expérience et de sa compétence technique, un salarié a besoin de trois genres d'information : des banques de données auxquelles il a recours, des

⁴³ Michel Lemonnier, *La Résistance à la dynamique de changement dans une entreprise, op. cit.*, p. 44.

informations particulières concernant chaque affaire, et de l'assistance de ses collègues qu'il peut consulter.

Ainsi, la collaboration des salariés, concernant la communication, est une base essentielle pour la démarche du travail. Il faut mettre à jour les bases de données, transmettre les informations relatives à chaque affaire à tous les acteurs concernés et répondre aux demandes de consultation des collègues.

Puisque la communication, la coordination et la coopération sont de plus en plus nécessaires, communiquer (positivement) ne doit pas être perçu comme une tâche facultative. En fait, ce sont les relations humaines qui rendent ces tâches moins difficiles et plus agréables.

En plus de l'uniformisation des formats écrits (exemple : les supports mémo, fax, courriel, note, circulaire, etc.), la communication interne met en commun un langage, une culture et des valeurs.

1.4.1.3 La compréhension entre la direction et les subordonnés.

La communication entre direction et subordonnés bénéficie aux deux parties traditionnellement en opposition. D'une part, elle renforce le sentiment d'appartenance du personnel à l'organisation. Celui-ci peut être mobilisé en étant informé des objectifs économiques, financiers, sociaux, culturels, etc. Ceci peut être réalisé par l'usage des tableaux d'affichage, des séminaires ou par une revue comprenant des rubriques différentes (objectifs de la société, nouveaux contrats, rubrique sociale...). D'autre part, les salariés doivent avoir les moyens de transmettre leurs demandes et leurs besoins à la direction. En plus des syndicats qui défendent les droits, les salariés peuvent proposer des suggestions pour améliorer les conditions de travail et la production.

La direction doit accorder une grande importance à la communication et fournir les outils nécessaires à son opération.

1.4.2 Les supports utilisés

Par définition, la communication peut prendre appui sur divers médias et utiliser des

outils variés. Du point de vue de l'espace, nous distinguons la télécommunication et son opposé, la communication en face-à-face.

La première utilise des outils technologiques traditionnels, comme le télégraphe, le télex, le téléphone, le fax, etc., ou bien les TIC qui caractérisent l'ère moderne. En fait, nous remarquons des investissements importants au niveau matériel des TIC.

La seconde, en face-à-face, se sert du paralangage. Les gestes, les mimiques, les expressions du visage, le contact des yeux constituent un discours non verbal ou bien un langage corporel, de même que le ton, la diction, le rythme et le volume. Dans ce sens, la téléconférence est considérée parmi les communications en face-à-face, supposant que le développement technologique assure une transmission audiovisuelle excellente.

Il ne s'agit plus quoi dire, mais comment le dire. Les mêmes mots peuvent être perçus différemment selon la manière avec laquelle on les reçoit. Nous nous référons ici à l'analyse de Régis Debray (citée à plusieurs reprises dans ce document) concernant l'effet du media sur le message.⁴⁴

1.4.3 Les aptitudes mobilisées

La communication ne se réduit pas à savoir parler ou écrire. Exprimer une pensée, ou bien faire passer un message d'une façon convenable, peut être considéré comme un art.

La compétence consiste à bien savoir comment s'exprimer et à bien choisir parmi les voies de communication citées précédemment.

Premièrement, il faut savoir *que dire*. Le choix du vocabulaire et de la structure des phrases peut être très important. Il est préférable que les phrases soient claires, que les mots soient univoques, que le langage ne soit pas agressif, etc. Éviter les malentendus n'est pas toujours facile.

Deuxièmement, il faut savoir *comment le dire*. Prenant un message donné, pour le transmettre nous pouvons choisir entre le code écrit (une lettre, un fax ou un courriel) et

⁴⁴ Régis Debray, *Cours de médiologie générale*, Paris, Gallimard, 2001, p. 269 (1^{re} éd. 1991).

le code oral (un appel téléphonique ou une rencontre).

Dans l'un de ses ouvrages, Mustafa Hijazi identifie quatre types d'obstacles à la communication : psychologiques, organisationnels, techniques et culturels/sociaux.⁴⁵

La réussite d'un acteur à convaincre les autres dépend de ses tactiques de communication. Par exemple, la stratégie "contact convenable au moment convenable" essaye d'identifier les situations de stress et de soulagement chez des acteurs pour leur faire passer le message au moment où ils peuvent mieux le recevoir.

Finalement, la communication est un élément vital pour le bon fonctionnement d'une organisation. La collaboration et le bon usage des outils garantissent une bonne circulation des informations entre les acteurs et des relations plus transparentes.

1.5 Le culturel versus le technologique

L'analyse des conduites dans les organisations administratives a « révélé à quel point les comportements humains pouvaient y demeurer complexes et combien ils échappaient au modèle simpliste d'une coordination mécanique ou d'un déterminisme simple »⁴⁶. Par conséquent, la vérité des relations de travail est plus compliquée que ce qui en est dit dans le modèle d'Adam Smith de *La Division du travail*, ou dans celui de Taylor dans *Le Travail à la chaîne*.

Tenant compte de la richesse de la littérature qui analyse, d'une part, la culture dans les organisations et l'effet de la société globale (à l'exemple de Durkheim), et de l'autre, l'effet des techniques sur l'environnement de travail (comme Marx), notre analyse se focalise sur la culture de l'organisation et le déterminisme technologique.

1.5.1 La culture de l'organisation

Par emprunts à l'ethnologie et à la sociologie, Gilles Ferréol et Guy Jucquois définissent la culture d'entreprise comme étant « un ensemble de manières de penser, de

⁴⁵ Mustafa Hijazi, *La Communication efficace dans les relations humaines et l'administration*, Beyrouth, Entreprise universitaire d'Études et de Publication, 1997, p. 151 (en langue arabe, 1^{re} éd. 1990).

⁴⁶ Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, op. cit., p. 41.

*sentir et d’agir acquis par apprentissage, de valeurs partagées exprimant les croyances et la philosophie, implicite ou explicite, consciente ou inconscient, d’un groupe. La formalisation de ce ciment social qui sert de régulateur des comportements individuels ne peut pas être isolée des cultures nationales »*⁴⁷.

Chaque pays a une culture spécifique qui influence l’environnement de l’organisation. Cette dernière se représente en fonction du système social et idéologique auquel elle appartient et reflète l’ensemble des connaissances, des croyances, des opinions et des valeurs partagées par les individus.⁴⁸

En ce qui concerne les micro-organismes africains, il semble certain pour Hassan Zaoual que « *les projets, de même que les modèles de gestion d’entreprise, sont "détournés" parce qu’ils tendent à uniformiser les cites africains à l’image de l’univers de la grande société capitaliste* »⁴⁹.

Un autre facteur culturel est la différence entre les salariés d’un même pays, mais qui viennent de diverses régions, classes sociales ou religions.

En outre, le lieu de travail assemble des salariés de formations différentes : des ingénieurs, des gestionnaires, des comptables, des techniciens, des secrétaires, etc. Souvent, les membres de chacune de ces professions possèdent des bases communes de compréhension, d’interprétation et d’analyse.

Pour sa part, Placide Muamba Mulumba a conclu que la culture d’entreprise est à la fois :⁵⁰

⁴⁷ Gilles Ferréol et Guy Jucquois (sous la direction de), *Dictionnaire de l’altérité et des relations interculturelles*, Paris, Armand Colin, 2003, p. 117.

⁴⁸ Michel Lemonnier, *La Résistance à la dynamique de changement dans une entreprise*, op. cit., p. 47.

⁴⁹ Hassan Zaoual « Le paradigme relationnel dans les organisations économiques africaines », in Issiaka-Prosper Lalèyê, Henry Panhuys, Thierry Verhelst et Hassan Zaoual (sous la direction de), *Organisations économiques et cultures africaines. De l’homo œconomicus à l’homo situs*, Paris, L’Harmattan, 1996, p. 38.

⁵⁰ Placide Muamba Mulumba « Culture d’entreprise : un concept fourre-tout », in Issiaka-Prosper Lalèyê, Henry Panhuys, Thierry Verhelst et Hassan Zaoual (sous la direction de), *Organisations économiques et cultures africaines. De l’homo œconomicus à l’homo situs*, op. cit., p. 51.

- dynamique ;
- spécifique à une entreprise particulière ;
- constituée par les cultures originaires des groupes sociaux en question.

Ainsi, plusieurs facteurs contribuent à la formation d'une culture spécifique à chaque organisation, y compris un niveau minimal de cohérence et de vision commune des salariés qui composent cette communauté à la fois économique et sociale.

De même, « *il est permis d'admettre que chaque culture devrait produire un modèle particulier d'entreprenariat ou de management qui, malgré des ressemblance avec ce que l'ont peut reconnaître ailleurs et partout, possède quelque chose de singulier qui le caractérise* »⁵¹.

À ce sujet, Lemonnier signale que, dès le recrutement, l'organisation essaye de se rassurer en cherchant des candidats techniquement compétents, mais aussi en adéquation avec ses valeurs ou étant capables de les accepter.⁵²

Néanmoins, la socialisation n'est pas une action immédiate mais plutôt un « *processus par lequel la personne humaine apprend et intériorise tout au long de sa vie les éléments socioculturels de son milieu, les intègre à la structure de sa personnalité sous l'influence d'expériences et d'agents sociaux et, par là, s'adapte à l'environnement social où elle doit vivre* »⁵³.

Gérard Donnadiou a distingué trois aspects d'une culture d'organisation : les rapports à la nature ; les rapports des hommes entre eux ; les rapports au symbolique. Ceci constitue une culture générale qui comprend des micro-cultures de certains groupes professionnels ou particuliers. Ces micro-cultures prennent de plus en plus d'importance

⁵¹ Badika Nsumbu, Antoine Busimba, Frédéric Mawoso et Germain Ntetani « Culture et management en milieu Kongo », in Issiaka-Prospér Lalèyè, Henry Panhuys, Thierry Verhelst et Hassan Zaoual (sous la direction de), *Organisations économiques et cultures africaines. De l'homo œconomicus à l'homo situs*, op. cit., p. 273.

⁵² Michel Lemonnier, *La Résistance à la dynamique de changement dans une entreprise*, op. cit., p. 32.

⁵³ *Ibid.*, p. 41.

à partir du moment où le lien à l'organisation s'affaiblit. L'auteur en déduit qu'« *il y a dans l'entreprise à la fois importation de cultures exogènes (professionnelles, régionales, nationales) et production d'une culture spécifique* »⁵⁴.

1.5.2 Le poids du déterminisme

Jusqu'aux années 1980, le travail dans les bureaux dépendait des documents écrits : les fichiers, les dossiers et les cartes étaient des documents écrits sur papiers et conservés comme des archives de valeur, alors que la communication et les correspondances entre un bureau et un autre, ou bien entre un salarié et un autre, étaient effectuées par les visites personnelles, le courrier, le téléphone, le télex et par le fax plus tard.

La révolution informatique/communicationnelle a évidemment changé les modes de documentation, de correspondance et de communication. Les technologies d'information et de communication (TIC) s'imposent partout dans les bureaux, et redéfinissent les pratiques de travail. C'est ce qui a favorisé le retour au premier plan du déterminisme technologique, cher à Karl Marx.

Désormais, la concurrence rend impérative l'optimisation des ressources technologiques et humaines pour les organisations qui doivent s'adapter et compter de plus en plus sur les TIC.⁵⁵

La *bureautique*, un des nouveaux termes caractérisant l'époque, est définie par le dictionnaire *Larousse* comme l'« *ensemble des techniques informatiques et téléinformatiques visant à l'automatisation des tâches administratives et de secrétariat, des travaux de bureau* »⁵⁶.

Ayant pour objet l'automatisation des tâches, la bureautique aura des effets importants sur l'environnement de travail et sur les relations sociales construites par les salariés. Les bureaux ne seront plus les mêmes.

⁵⁴ Gérard Donnadiou, *L'Intégration sociale dans les organisations*, en ligne sur le site Web : <http://www.afscet.asso.fr/gdAnde03.pdf>.

⁵⁵ Christophe Dejours (sous la direction de), *Entre vie professionnelle et vie personnelle. La place du travail et du sujet*, op. cit., p. 64.

⁵⁶ *Le Grand Larousse illustré*, Paris, Larousse, 2005, p. 369.

Pour sa part, Régis Debray donne des précisions sur l'effet que le support a sur le message en expliquant que « *bien avant McLuhan, l'histoire de l'écriture avait matérialisé le medium is message en montrant comment le matériau conditionne l'outil d'inscription, qui lui-même dicte la forme d'écriture* »⁵⁷.

En revanche, le fait qu'une technologie soit inévitable ne veut pas dire que ses effets soient forcément les mêmes dans des lieux et des temps différents.

Selon l'École de la régulation, les comparaisons internationales des années 1990 montrent qu'un régime de croissance tiré par les TIC peut se déployer à partir de plusieurs modes de régulation : « *Les économies sociales-démocrates scandinaves, par exemple, ont aussi bien réussi en ce domaine que le capitalisme financier des États-Unis.* »⁵⁸

On parle de *l'informatique sociale (Social Informatics)* qui se définit comme l'étude systématique interdisciplinaire du design, de l'usage et des conséquences de la technologie d'information prenant en compte son interaction avec les contextes institutionnels et culturels.

Finalement, il est clair que l'influence entre la culture et les techniques est réciproque. Notre enquête tente d'étudier les effets d'une technologie précise dans un milieu culturel spécifique.

⁵⁷ Régis Debray, *Cours de médiologie générale, op. cit.*, p. 269.

⁵⁸ Alain Brunel, *Analyse des pratiques et représentations sociales des cadres face à la problématique du changement organisationnel en entreprise, op. cit.*, p. 78.

CHAPITRE 2 : LES COLLECTICIELS

Dans ce chapitre, nous présentons les définitions nécessaires pour introduire les collecticiels (ou groupwares). En outre, nous détaillons leurs catégories, leurs applications, leur introduction dans les organisations et quelques effets proclamés de leur usage. Enfin, nous abordons le télétravail, comme conséquence des collecticiels.

2.1 Définitions et nuances entre les termes

Ce qui a vraiment marqué ce qu'on a appelé l'"ère de la communication", c'est l'alliance entre la technologie de l'informatique et la technologie des télécommunications. Cette alliance a abouti à des réseaux locaux (exemple : *Local Area Network* ou LAN) et d'autres internationaux (exemple : *World Wide Web*) qui prennent une importance croissante.

Les réseaux informatiques ont donné naissance à la *télématique*, définie comme l'« *ensemble des services informatiques fournis à travers un réseau de télécommunication* »⁵⁹.

Des systèmes ont été développés utilisant les logiciels et les matériels pour permettre de gérer le travail et la communication en général.

Ces systèmes ont abouti au développement de plusieurs produits. L'expression la plus célèbre qui les désigne globalement est "NTIC" (nouvelles technologies d'information et de communication)⁶⁰. Une autre, moins utilisée, est "TAC" (technologies avancées de communication).

"Collecticiel" est un autre terme qui a émergé sur la base de la télématique, dont la

⁵⁹ *Le Grand Larousse illustré, op. cit.* p. 2439.

⁶⁰ Dans ce qui suit, sauf dans le cas de citation, nous avons utilisé le terme "TIC" puisque ces techniques ne sont plus nouvelles.

définition et l'usage sont plus précis que ceux des TIC. Le mot collecticiel est le synonyme du mot groupware, d'origine anglaise.

Dans ce qui suit, nous utilisons les deux mots "collecticiel" et "groupware" comme synonymes identiques. Nous favoriserons l'usage du mot "collecticiel" ; néanmoins, nous avons gardé le mot "groupware" lorsqu'il est utilisé dans une citation.

Les collecticiels sont en relation directe avec le TCAO (Travail collaboratif assisté par ordinateur), ou bien le *CSCW (Computer Supported Collaborative Work)*, parfois traduit en français sous l'expression : "Activités multi-participantes informatisées".

Nous allons présenter plusieurs points de vue sur le TCAO et les collecticiels, dont notre recherche tente d'explorer les effets sur les relations sociales au travail.

2.1.1 Collecticiel / Groupware

Le collecticiel, ou groupware, se présente comme une application développée de la télématique. Peter et Trudy Johnson-Lenz, deux chercheurs du New Jersey Institute of Technology, le définissent pour la première fois en 1978 comme un « *processus de travail en groupe visant un objectif précis et logiciels conçus pour faciliter ce travail en groupe* »⁶¹.

Cette définition est répertorié par Mélissa Saadoun parmi certaines désormais traditionnelles du groupware :⁶²

- système d'outils logiciels pour faciliter la coopération entre des hommes au travail (définition de Douglas Engelbart en 1988) ;
- coopération assistée par ordinateur augmentant la performance des processus de communication interpersonnels (définition de David Coleman en 1992).

Pourtant, Favier indique que des racines du groupware peuvent être trouvées dès les années 1960, lorsque quelques chercheurs – à l'instar de Douglas Engelbart et de son

⁶¹ Mélissa Saadoun, *Le Projet groupware. Des techniques de management au choix du logiciel groupware*, Paris, Eyrolles, 1996, p. 155.

⁶² *Ibid.*, pp. 155-156.

équipe, au Stanford Research Institute – commençaient à imaginer des relations entre les ordinateurs et les membres d'un groupe de travail. Ils avaient même inventé un système de conférence par ordinateur.⁶³

Le dictionnaire de langue anglaise *The American Heritage* définit le groupware de la manière suivante : « *Logiciel qui intègre le travail sur un seul projet fait par plusieurs usagers simultanés sur des postes de travail séparés.* »⁶⁴

Le dictionnaire en ligne *À l'aide* donne, quant à lui, une définition différente : « *Ensemble d'outils destinés à favoriser le travail en équipe. Comme par exemple, des logiciels permettant à un groupe d'utilisateurs de travailler en collaboration sur un même projet sans être nécessairement réunis.* »⁶⁵

À l'aide note que les termes équivalents ou assimilés au groupware sont collecticiel, logiciel de groupe et synergiciel. Pourtant, sa définition diffère de celle du *The American Heritage* en précisant que le groupware est un "ensemble d'outils". Ce n'est donc pas un synonyme de logiciel sauf si ce dernier est conçu pour le travail de groupe.

Dans son livre *Intranet as Groupware*, Mellanie Hills adopte le sens étendu suivant : « *Groupware est simplement un outil qui aide les gens à travailler ensemble plus facilement ou plus efficacement. Il leur permet typiquement de communiquer, coordonner et collaborer.* »⁶⁶

Elle explique que même le téléphone peut être considéré comme groupware, puisqu'il soutient la communication à distance. Par contre, l'ordinateur et les logiciels utilisés au travail (exemple : les tableurs, les calendriers, les traiteurs de texte, etc.) restent des outils personnels, s'ils ne sont pas connectés à un réseau.⁶⁷

Selon Courbon et Tajan, « *le groupware est l'ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui, par l'intermédiaire de la communication électronique,*

⁶³ Marc Favier *et al.*, *Le Travail en groupe à l'âge des réseaux*, Paris, Économica, 1998, p. 11.

⁶⁴ *The American Heritage*, Boston, Houghton Mifflin Company, 2000, p. 776.

⁶⁵ *À l'aide*, le dictionnaire en ligne sur le site Web : <http://www.alaide.com/dico.php>.

⁶⁶ Mellanie Hills, *Intranet as Groupware*, New York, Wiley, 1997, p. 45.

⁶⁷ *Ibid.*

permettent le partage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif et/ou coopératif»⁶⁸.

De même, Courbon définit les applications groupware comme « *une technologie de l'information au service de processus essentiellement sociaux* »⁶⁹. Ce qui souligne qu'elles comportent également une dimension relationnelle à ne pas négliger.

Après cette large présentation concernant la naissance du terme "collecticiel" et de son synonyme "groupware" et leurs racines, nous parvenons à une définition qui servira comme guide dans la suite de notre thèse.

Un collecticiel/groupware est un outil qui aide les individus à communiquer et à travailler ensemble. Comme un produit de la télématique, un collecticiel utilise les réseaux, les hardwares et les logiciels ordinaires ou bien spécialement conçus pour ses buts.

L'usage des collecticiels a pour but d'entretenir la collaboration et la productivité interpersonnelle, d'accroître l'efficacité et de trouver des solutions à quelques problèmes de travail. Pourtant, il a des effets divers aux niveaux social et relationnel que nous allons essayer d'étudier tout au long de cette thèse.

Voici une liste de cinq collecticiels, bien répandus, en 1999, dans le monde francophone :⁷⁰

- Novell Groupwise ;
- Microsoft Exchange ;
- Lotus Domino, par IBM ;
- Netscape SuiteSpot ;

⁶⁸ Jean-Claude Courbon et Silvère Tajan, *Groupware et intranet. Vers le partage des connaissances*, Paris, Dunod, 1999, p. 31 (1^{re} éd. 1997).

⁶⁹ Jean-Claude Courbon, « L'aide au travail de groupe et les fonctionnalités du groupware », in Marc Favier *et al.*, *Le Travail en groupe à l'âge des réseaux*, *op. cit.*, p. 91.

⁷⁰ Jean-Claude Courbon et Silvère Tajan, *Groupware et intranet. Vers le partage des connaissances*, *op. cit.*, pp. 158-161.

- Oracle InterOffice.

Plusieurs autres collecticiels sont en train d'apparaître et de se développer jour après jour. Voici certains exemples présentés par Mellanie Hills en 1997, par ordre alphabétique :⁷¹

- Action Technologies : Metro 1.1 ;
- Allaire : Forums and Cold Fusion ;
- Amicus Networks : Community Builder ;
- Attachmate : Open Mind 3.0 ;
- Cap Gemini Innovation : WebFlow ;
- Connectix : VideoPhone 1.1 for Windows ;
- DataBeam : neT.120 Conference Server ;
- Digital : AltaVista Forum 2.0 ;
- ForeFront : RoundTable ;
- FTP/Campbell Services : On time Web Edition 4.0 ;
- Galacticomm : Worldgroup Internet Server ;
- JetForm ;
- Lundeen : Web Crossing ;
- McCall, Szerdy & Associates : C.A. Facilitator for the Web ;
- Motet ;
- NetManage ;

⁷¹ Mellanie Hills, *Intranet as Groupware*, *op. cit.*, pp. 121-146.

- Now Software : Now Up-to-Date ;
- Oracle : InterOffice ;
- O'Reilly : WebBoard ;
- Paradigm Software : WorkWise-Enterprise ;
- Proxima : Podium 2.01 ;
- Quarterdeck/Future Labs : TALKShow ;
- RadNet : WebShare ;
- Screen Porch : Caucus 3.0 ;
- Searchlight Software : Spinnaker ;
- Spyglass/OS TECHNOLOGIES : WebNotes ;
- Symantec/Delrina : FormFlow 2.0 ;
- Thuridion : CREW ;
- UES : Track-It ;
- Ultimus : WebFlow ;
- Ulysses Telemedia Networks / Intraprise Technologies : Odyssey ;
- WebCall ;
- WebFlow : SamePage ;
- White Pine : Enhanced CU-SeeMe.

2.1.2 TCAO / CSCW

Khoshafian et Buckiewicz expliquent que « *le groupware est souvent considéré*

comme synonyme de travail coopératif assisté par ordinateur (Computer-Supported Cooperative Work ou CSCW en anglais). D'ailleurs, les revues, les conférences et les ouvrages consacrés au CSCW traitent des sujets qui appartiennent au domaine du groupware »⁷².

Beuscart, Yousfi, Dufresne et Derycke proclament, quant à eux, que « le Computer Supported Cooperative Work (traduit en français sous le terme "Activités multi-participantes informatisées") est le domaine de recherche répondant aux questions suivantes :

- Quelles sont les caractéristiques du travail coopératif comme opposé au travail effectué par des individus isolés ?
- Comment l'informatique peut-elle être appliquée pour résoudre les problèmes logistiques du travail coopératif ?
- Comment les concepteurs abordent-ils les délicats et complexes problèmes de conception des systèmes qui façonnent les relations sociales ? »⁷³

Ces auteurs affirment que « le CSCW est un domaine de recherche multidisciplinaire intéressant sociologues, psychologues, ergonomes, informaticiens. Bien que le CSCW comporte le terme "Computer", les outils mis en jeu dans cette discipline dépassent de beaucoup l'ordinateur en incluant la téléphonie, les messageries, la vidéo et les systèmes d'imagerie »⁷⁴.

« Depuis le début des années 1990, avec l'apparition du groupware Lotus Notes et l'influence des grands éditeurs de logiciels (Microsoft avec Exchange, Novell avec Groupwise, etc.), il semble que le terme de groupware s'impose de façon générale »⁷⁵, explique Favier.

⁷² Setrag Khoshafian et Marek Buckiewicz, *Groupware et workflow*, trad. fr., Paris, InterÉditions et Masson, 1998, p. 30 (1^{re} éd. en langue anglaise : 1995).

⁷³ Régis Beuscart, Fouad Yousfi, Éric Dufresne et Alain Derycke, « Travail coopératif et groupware », *Informatique et Santé*, vol. 7, 1994, p. 196.

⁷⁴ *Ibid.*

⁷⁵ Marc Favier et al., *Le Travail en groupe à l'âge des réseaux*, op. cit., p. 12.

Pourtant, celui-ci prévoit que « *le groupware en tant que concept autonome disparaîtra dans le futur. Il deviendra l'environnement électronique quotidien de travail dans lequel tous les produits et les processus seront intégrés* »⁷⁶. Par exemple, les systèmes de support de décision de groupe (GDSS, *Group Decision Support Systems*) et le CSCW.

Vu la différence entre les définitions de collecticiel/groupware de CSCW/TCAO (travail collaboratif assisté par l'ordinateur) et de TIC, le lecteur peut être souvent trompé. Par exemple, le téléphone est parfois considéré comme un collecticiel et d'autres fois on le compare à celui-ci.

Un autre exemple : l'intranet est assimilé à un collecticiel par certains auteurs, alors que d'autres le trouvent plus large et capable d'englober plusieurs collecticiels.

Par conséquent, « *de nombreux produits peuvent être classés comme produits de groupware. À l'extrême, tout système qui aide les individus à coopérer au sein d'un groupe en vue d'atteindre des objectifs communs peut être classé comme groupware* »⁷⁷, font observer Khoshafian et Buckiewicz qui ajoutent : « *Le but visé par ces programmes étant de promouvoir une meilleure communication, de capturer plus directement les différents processus de l'entreprise et d'améliorer la productivité globale des équipes ou des groupes travaillant à partir de stations interconnectées.* »⁷⁸

Nous allons essayer d'expliquer ces nuances au cours de notre recherche dans les pages qui suivent.

2.2 Catégories

Une catégorisation des TIC est réalisée par Nexans, le groupe international de fabricants de câbles. En fonction de la complexité et de la catégorie d'utilisateurs, Nexans distingue quatre niveaux d'utilisateurs des TIC : les individus, les groupes de travail, l'organisation en collectivité et l'organisation élargie dans ses relations avec les clients, les fournisseurs et la société globale.

⁷⁶ *Ibid.*, pp. 12-13.

⁷⁷ Setrag Khoshafian et Marek Buckiewicz, *Groupware et workflow*, *op. cit.*, pp. 14-15.

⁷⁸ *Ibid.*, p. 20.

Graphique n° 1 : Catégorisation des TIC dans Nexans

↑ Usagers Partenaires Clients Fournisseurs Firme Groupe Individu	Publication des données, information aux clients, demande de prix, support technique Intranet	Échange de données complexes, EAI, <i>ERP</i> étendue, <i>Workflows</i> inter-sociétés Société étendue
	Publication, <i>workflows</i> administratifs... Intranet	Logiciel de gestion et de production... <i>Workflows</i> de production ERP
	Gestion des documents partagés Messagerie, <i>workflows</i> collaboratifs...	Logiciels de gestion adaptés <i>Workflows</i> adaptés Applications adaptées
	Traitement de texte, tableurs Bureautique	Access, VB, marco ... Bureautique d'expert
		→ Complexité

Source : Nexans, Corporate e-business IS, janvier 2006.

Au niveau individuel, l'informatisation du travail a commencé, il y a longtemps déjà, par l'usage de l'ordinateur. Cependant, les logiciels nécessaires pour le travail en groupe ne se sont développés que plus tard. Ainsi les collecticiels/groupwares sont définis comme ayant un usage important dans la communication et la collaboration au sein d'une firme et dans son administration.

Ensuite, l'intranet s'est présenté comme l'internet privatif d'une société, alors que les systèmes *ERP* (*Enterprise Resource Planning*) sont un produit plus complexe de la même catégorie.

Actuellement, et de plus en plus, les organisations sont en train d'utiliser l'internet donnant aux clients des informations et des services en ligne, tandis que pour les salariés,

une connexion internet signifie la possibilité de télétravail.

D'autre part, on distingue quatre catégories d'application des collecticiels sur la base de deux dimensions : le *temps* et le *lieu*.

Tableau n° 1 : Exemples des applications des collecticiels dans la matrice Temps/Lieu

Temps Lieu	Même moment : "synchrone"	Moment différent : "asynchrone"
Même lieu : "colocation"	Vote, Présentation, Support d'aide à la décision	Ordinateurs partagés, Kiosque
Lieu différent : "distance"	Vidéophone, Téléconférence, Écrans partagés, <i>Chatting</i> , Téléphone	Messagerie, Forum, <i>Workflow</i> , Agenda partagé, Bases de données partagées

Source : adapté de la matrice Temps/Lieu de Johansen.⁷⁹

En outre, nous distinguons deux formes de collecticiels : le *verbal* (téléphone, téléconférence...) et l'*écrit* (courriel, rapport...). Le verbal est plus animé et personnel, tandis que l'écrit est plus sûr en cas de conflit, donc préférable pour un grand nombre de salariés comme une preuve des informations et des instructions suivies.

Il y a toujours une possibilité pour qu'un collecticiel intègre toutes les catégories mentionnées, dans le but de faciliter au maximum l'usage. Pourtant, vu la complexité des interactions sociales et le coût encore considérable des récentes TIC, on est loin de développer un collecticiel global qui comporte tous les types de communication.

Dans ce qui suit, nous voyons comment les organisations tentent de profiter des outils collecticiels.

2.3 Applications

Les applications diverses de l'ordinateur en ont fait un outil de travail et de communication indispensable. Depuis plus d'une dizaine d'années, le vocable *collecticiel* est utilisé pour les logiciels qui permettent d'améliorer le travail coopératif entre les

⁷⁹ Robert Johansen, *Groupware: Computer Support for Business Teams*, New York, Free Press, 1988.

différents membres d'une même équipe ou entre les membres d'équipes différentes ayant des informations à partager.

Les TIC en général et les collecticiels en particulier peuvent être utilisés pour la télécommunication et le télétravail. En outre, le domaine des applications n'est pas limité. Un collecticiel peut être utilisé pour la supervision, le pilotage, le contrôle, le guidage, le renseignement, la sécurité, la résolution des problèmes, la négociation, la coopération, la coordination, le traitement de données, etc.

Quelques applications des collecticiels sont bien répandues alors que d'autres usages sont toujours en train d'évoluer selon les technologies disponibles et le changement de nature des interactions sociales dans les organisations. Nous décrivons quelques applications que nous trouvons en rapport direct avec les relations entre salariés.

2.3.1 Les bases de données

Les bases collectives de données sont essentielles au travail de groupe. Pour assurer la bonne marche des collecticiels, il est impératif de mettre à jour les bases de données. Tous les usagers doivent être réellement impliqués, mais en réalité, ce sont les secrétaires et les assistants qui s'occupent de la majorité des saisies.

Les collecticiels servent à enregistrer et à organiser la mémoire du groupe, comme l'exprime Melissa Saadoun : « *Or qu'est-ce que la mémoire, si ce n'est la capacité à retrouver des expériences passées. Elle peut être considérée comme un système de stockage et de récupération d'information.* »⁸⁰

2.3.2 E-mail ou courriel (messagerie)

C'est l'application la plus commune des collecticiels (sauf si l'on considère le téléphone). À l'origine, l'e-mail était désigné pour échanger les messages entre deux personnes. Mais actuellement les systèmes de messagerie peuvent être utilisés pour plusieurs autres applications, par exemple :

- l'archivage, le classement et le traitement automatique des messages ;

⁸⁰ Mélissa Saadoun, *Le Projet groupware. Des techniques de management au choix du logiciel groupware*, op. cit., p. 163.

- la création des groupes ;
- le partage de documents en les envoyant comme des dossiers attachés aux messages ;
- l'intégration des schémas et des liens hypertexte.

2.3.3 Workflow

Selon Mélissa Saadoun, « *cette sous-classe d'applications orientées "Routage" permet à un groupe d'automatiser des processus de travail structurés et généralement prédéterminés... Une application de workflow est un système très actif qui fait circuler les informations entre les personnes et qui spécifie les tâches à accomplir* »⁸¹.

Les collecticiels permettent le routage des documents dans l'organisation via un processus relativement fixe. Les informations et les documents sont ainsi structurés, ordonnés, canalisés et directement réutilisables. Par exemple, un rapport de dépense fait par un salarié va être déposé facilement, une copie archivée puis passée au directeur pour approbation. Ce dernier reçoit le document électroniquement, il l'envoie au département finance pour paiement. Désormais, les formulaires électroniques tendent à remplacer les imprimés traditionnels.

2.3.4 Hypertexte

C'est un système qui relie les documents l'un à l'autre. L'exemple le plus évident c'est le Web. Par principe, chaque fois que les documents écrits par plusieurs usagers sont reliés, le système permet un travail de groupe, c'est donc un groupware/collecticiel. Quelques systèmes hypertextes permettent de connaître les visiteurs sur une certaine page ou liaison, ou tout du moins le numéro des visiteurs.

Le dictionnaire *Larousse* donne au mot "hypertexte" la définition suivante : « *Technique ou système qui permet, dans une base documentaire de textes, de passer d'un document à un autre selon des chemins préétablis ou élaborés lors de la*

⁸¹ *Ibid.*, pp. 167-168.

consultation. »⁸²

2.3.5 Agenda partagé

Cet outil a démontré un grand succès au niveau de la coordination, la planification et le management des projets. Par exemple, on peut programmer des réunions à des dates qui conviennent à tout le monde.

Pourtant, il y a une résistance chez certains salariés concernant la volonté de partager leur agenda personnel, prendre le temps et faire l'effort nécessaires pour le compléter avec précision car ils trouvent que l'intérêt est limité.

*« Cela permet à chacun d'être au courant de l'emploi du temps de ses partenaires, et donc de pouvoir chercher les plages de temps pour l'organisation des réunions. »*⁸³

2.3.6 Tableau partagé

Cette technologie permet aux gens à distance de voir et d'écrire sur des tableaux partagés. La participation de chaque participant peut être identifiée par une couleur propre. Ce phénomène est appelé *WYSIWIS (What You See Is What I See)* : ce que vous voyez est ce que je vois.

2.3.7 Vidéocommunication

C'est essentiellement un système de téléphone avec un composant visuel additionnel. La question du coût et celle de la compatibilité ont limité l'usage régulier de la vidéocommunication.

2.3.8 Le chatting

C'est un système instantané de messagerie. Les collecticiels de *chatting* servent à deux ou plusieurs usagers qui ont un intérêt au sujet de discussion. Comme le courriel, cette application s'est développée pour inclure plusieurs options :

- l'accès peut être contrôlé ;

⁸² *Le Grand Larousse illustré, op. cit.* p. 1224.

⁸³ Jean-Claude Courbon et Silvère Tajan, *Groupware et intranet. Vers le partage des connaissances, op. cit.*, p. 34.

- l'anonymat est respecté ;
- les usagers peuvent être interdits ;
- la conversation peut être enregistrée pour se référer plus tard ou bien tout de suite ;
- etc.

2.3.9 Systèmes support de décision

Ces systèmes facilitent la prise de décision, en mettant à disposition des outils qui permettent de discuter les idées, d'évaluer la probabilité des événements et des alternatives et de voter. Ainsi, ces outils encouragent la participation en assurant l'anonymat des interventions et la prise de parole dans le but d'aboutir à des décisions apparemment plus rationnelles et impartiales. Pourtant, ces systèmes ne sont pas répandus de nos jours.

Ces applications et plusieurs autres facilitent le travail et mettent les TIC au service de la collaboration au sein des organisations. Dans ce qui suit, nous distinguons plusieurs catégories de TIC selon la complexité et les usagers.

2.4 Introduction dans le travail

Des collecticiels, et des TIC en général, ont été introduits dans divers secteurs économiques : les services, le secteur bancaire, le commerce, l'industrie, etc.

Normalement, les innovations technologiques vont être testées dans les organisations où leur réussite est la plus espérée puisque, après tout, leur but est l'usage pratique et ce sont les organisations qui vont acheter un outil qui leur convient et qui sera profitable.

L'usage des collecticiels se manifeste comme une pratique inévitable qui apporte plusieurs avantages. Cette innovation utilise des éléments techniques de base. Pourtant, elle ne s'achève pas sans l'interaction homme-machine et sans une implantation globale.

2.4.1 La manifestation de l'innovation

Les salariés ont besoin de communiquer et de se coordonner entre eux, afin d'assurer conjointement une activité professionnelle ou sociale. « *Le travail coopératif, le travail en équipe (Teamwork), la mise en réseau de compétences des collectifs de travail et des individus sont devenus des éléments clés de la société. Le management des entreprises, plus basé aujourd'hui sur la valorisation de la ressource humaine que par le passé souvent productiviste et tayloriste, évolue vers de nouveaux modèles moins hiérarchiques, valorisant la mise en réseau et la coopération.* »⁸⁴

Dominique Boullier analyse la diffusion des TIC et leur appropriation : « *Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont une incapacité chronique à perdre leur "N", comme si elles demeuraient toujours nouvelles, alors que les principes ou même certains appareillages de la microinformatique datent pourtant de 20 ans. Il est vrai que ces TIC s'étendent à tous les domaines de la vie progressivement, que leurs applications évoluent constamment et que les modes opératoires de ces techniques s'enrichissent et se transforment sans cesse, notamment depuis qu'internet a ouvert des pistes infinies de services et de façons de faire (la navigation hypertextuelle généralisée entre autres). Dans les discours des managers comme dans celui des politiques, il est de bon ton de considérer ces TIC comme un élément fondamental des savoir-faire de demain. Certes, la diffusion généralisée du microprocesseur et du réseau finit par étendre leur domaine à tous les objets et à toutes les activités.* »⁸⁵

Par suite, Boullier présume que « *tout ce travail considérable n'est encore qu'à ses débuts et sera la condition pour une socialisation de masse à ces produits et services des TIC, au-delà du cercle actuel* »⁸⁶.

Par exemple, l'introduction d'un collecticiel dans le travail de la Banque centrale du

⁸⁴ Régis Beuscart, Fouad Yousfi, Éric Dufresne et Alain Derycke, « Travail coopératif et groupware », *Informatique et Santé*, op. cit., pp. 1-2.

⁸⁵ Dominique Boullier, « Les conventions pour une appropriation durable des TIC. Utiliser un ordinateur et conduire une voiture », *Sociologie du travail*, vol. 43, n°3, juillet-septembre 2001, p. 369.

⁸⁶ *Ibid.*, p. 385.

Portugal s'est traduite par un gain de temps et d'espace, exprimé dans la citation suivante : « *Du côté des gains, nous sommes persuadés que pour un nombre significatif de processus il y aura une réduction de 75 % du temps de recherche d'une information. Ceci s'applique surtout dans la recherche de processus plus complexes (regroupant documents de plusieurs départements, n'ayant pas une référence précise...) ou qui, aujourd'hui, ne sont pas correctement classés, d'autant plus que la Banque est installée sur différents sites géographiques. L'archivage et la circulation électroniques réduisent la quantité de papier, le nombre de photocopies nécessaires (60 % en moins), les espaces physiques d'archivage, et toute l'infrastructure (coursiers, secrétariat, moyen de transport...) de traitement et d'acheminement des documents.* »⁸⁷

Depuis leur vaste propagation, les TIC sont en train de s'imposer comme un facteur technologique obligatoire pour la réussite et la survie d'une organisation. Elles se manifestent comme un nouveau déterminisme technique, au sens de Marx.

Dans ce sens, Guy Bajoit parle d'une nouvelle révolution relative aux technologies de l'information. « *La généralisation de cette grappe innovatrice place toutes les entreprises devant le défi de la modernisation de leurs équipements, de leurs procédés, de leurs produits, de leurs marchés : elles doivent adopter les nouvelles technologies ou disparaître, par faillite ou par fusion !* »⁸⁸

L'"autoroute de l'information" a déjà défini le nouvel usage des ordinateurs, qui vont en premier lieu servir à la communication et non plus au calcul. Le spectre d'usage est très large. Après l'alliance avec les télécommunications, l'informatique est utilisée pour contrôler plusieurs facteurs dans les organisations, y compris les objets domestiques.

La gestion des informations et des connaissances accumulées se présente comme nécessaire afin qu'une organisation puisse tirer profit de ses expériences antérieures pour aboutir à une performance plus efficiente et plus satisfaisante pour ses clients.

⁸⁷ Cordeiro Gomes José Antonio, « L'intégration par un projet de *groupware* : le cas de la Banque centrale du Portugal », *Systèmes d'information et management*, vol. 6, n°1, janvier-mars 2001, p. 49.

⁸⁸ Guy Bajoit, *Le Changement social. Approche sociologique des sociétés occidentales contemporaines*, Paris, Armand Colin, 2003, p. 36.

Pour sa part, Mélissa Saadoun explique que « *les clients exigent un traitement immédiat de leurs attentes et de leurs problèmes. La concurrence est rude, l'offre est abondante et les produits changent de plus en plus vite. Les entreprises doivent non plus seulement suivre le marché mais l'anticiper, c'est-à-dire, innover, produire et commercialiser. Pour cela, elles doivent accélérer leur vitesse de fonctionnement* »⁸⁹.

2.4.2 Les éléments de base

Les NTIC se basent sur des éléments techniques qui décrivent les manières d'utilisation dans les organisations. Dans un article publié sur internet et daté de novembre 2002, Benghozi cite les composantes techniques élémentaires suivantes d'un intranet :

- « 1. *l'infrastructure du réseau (réseau, serveurs) ;*
- 2. le service de messagerie (e-mail) ;*
- 3. les services de groupe (forums, agenda électronique partagés, listes d'envoi...) structurés par sous-groupes spécifiques selon les cas ;*
- 4. les systèmes d'éditions de documents (tableurs, traitements de texte) ;*
- 5. les applications de partage de documents (groupware) ;*
- 6. les annuaires et moteurs de recherche ;*
- 7. les bases de données et d'informations ;*
- 8. les processus automatiques de gestion et de traitements (workflows) ;*
- 9. les applications de veilles et diffusion d'information (push, DSI) ;*
- 10. les outils de production en commun (téléconférence, brainstorming...) ;*

⁸⁹ Mélissa Saadoun, *Le Projet groupware. Des techniques de management au choix du logiciel groupware, op. cit., p. 69.*

11. les interfaces des applications informatiques de métiers et de production. »⁹⁰

Dans cette liste, Benghozi considère le groupware comme un composant élémentaire d'un intranet et le définit comme "*applications de partage de documents*". Nous ne sommes pas tout à fait d'accord avec cette définition, puisqu'elle exclut la communication et la collaboration interactive. Par comparaison aux définitions déjà élaborées, celle-ci paraît très étroite.

Nous rappelons que les perspectives et les définitions sont parfois différentes, et que les éléments ne sont pas nécessairement tous présents dans chaque société.

Par la suite, ces composantes techniques peuvent être considérées comme celles du groupware. Pourtant, cette infrastructure n'est pas le seul facteur agissant dans la démarche et la réussite des processus de travail, puisque les acteurs humains ont leurs empreintes marquantes.

2.4.3 L'interaction homme-machine (IHM)

L'interaction homme-machine (IHM) est devenue un phénomène très important, sujet de plusieurs recherches, conférences et communautés savantes, parmi lesquelles l'Association francophone d'interaction homme-machine (AFIHM) qui a organisé en 2005 sa XVII^e conférence.

« IHM'05 concerne les diverses applications (de la bureautique aux systèmes hautement spécialisés), matériels (de l'informatique mobile et du World Wide Web aux mondes virtuels en passant par la station de travail classique) et utilisateurs (spécialistes, non-spécialistes, grand public) de l'informatique interactive ainsi que les diverses méthodes et approches en IHM (ergonomie, informatique, psychologie, sociologie...). »⁹¹

Bien que les applications présentées abordent plusieurs domaines, des chercheurs reprochent à l'IHM sa focalisation sur l'interaction entre les utilisateurs comme individus

⁹⁰ Pierre-Jean Benghozi, *Intranet*, Almanach numérique, 2002, en ligne sur le site Web : <http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/publications/pdf/2004-08-23-481.pdf>.

⁹¹ XVII^e Conférence francophone sur l'interaction homme-machine, Toulouse, 27-30 septembre 2005, en ligne sur le site Web : <http://www.irit.fr/ihm2005/programme.php?rub=themes>.

et les systèmes informatiques, alors que la réussite des TIC dépend d'un usage "synergique" qui inclut tous les acteurs et qui ne contredit pas les systèmes sociaux dans l'organisation.

« L'appropriation des technologies par le grand public ne se déroule pas dans un face-à-face dépeuplé entre des machines et des humains. Par conséquent, un travail d'élaboration de conventions est nécessaire si l'on vise une appropriation durable et étendue. »⁹²

Crozier et Friedberg ont bien révélé la nature passive de l'ordinateur. Bien qu'il soit *« une nouvelle technique permettant de répondre à des besoins nouveaux »⁹³*, celui-ci n'a jamais cessé d'être, jusqu'à nos jours, un outil qui dépend de l'intervention des usagers pour façonner son assistance au travail.

Après une trentaine d'années, et avec le développement d'un large secteur d'information et de communication, nous pouvons encore dire que les TIC *« ne prennent toute leur place et toute leur signification que dans une stratégie de changement, à travers laquelle doivent se développer l'innovation sociale, l'invention de nouveaux construits d'action collective, l'élaboration réussie et collective d'une nouvelle construction systémique, qui permette à la fois le développement de nouvelles capacités relationnelles chez les acteurs individuels et collectifs, l'institution de nouveaux jeux et mécanismes de gouvernement et, avec eux, l'affirmation de nouveaux instruments intellectuels, de nouvelles rationalités et de nouveaux objectifs pour l'action »⁹⁴*.

Dans une étude de l'effet de l'internet sur l'"économie de la qualité" et le marché, Jean-Philippe Neuville note que, face aux systèmes rigides dirigés par les NTIC, les gens préfèrent les interactions humaines, et que *« pour échapper aux effets pervers de cette rationalisation, les demandeurs comme les offreurs reviennent à des régulations plus*

⁹² Dominique Boullier, « Les conventions pour une appropriation durable des TIC. Utiliser un ordinateur et conduire une voiture », *Sociologie du travail, op. cit.*, p. 369.

⁹³ Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective, op. cit.*, p. 36.

⁹⁴ *Ibid.*

traditionnelles comme les réseaux sociaux et le face-à-face »⁹⁵.

Pour sa part, Muhlmann explique : « *Aujourd'hui, la question que les entreprises tentent de résoudre concerne moins l'automatisation des tâches que celle de l'articulation entre tâches, entre tâches et comportements humains. C'est à la rationalisation des interfaces, c'est-à-dire des liaisons entre activités que correspond l'informatisation récente des entreprises.* »⁹⁶

Enfin, pour résumer avec Favier : « *L'implantation d'un groupware peut se caricaturer par deux flots d'activités à la fois parallèles et inter-reliées : du travail plutôt de nature technologique et de l'accompagnement humain.* »⁹⁷

2.4.4 Une implantation expérimentale

Les collecticiels, comme d'autres technologies, présentent des difficultés à surmonter et des possibilités à exploiter. Dans un article publié sur l'internet, Jonathan Grudin recense huit catégories de problème :⁹⁸

- la disparité entre celui qui fait le travail et celui qui en bénéficie ;
- les problèmes de la masse critique et du dilemme du prisonnier ;
- les facteurs sociaux, politiques et motivationnels ;
- la gestion des exceptions dans les groupes de travail ;
- le design pour les caractéristiques rarement utilisées ;
- la sous-estimation de la difficulté d'évaluation des groupware ;

⁹⁵ Jean-Philippe Neuville, « Les bons "tuyaux" du marché de l'emploi. Internet peut-il faire de "l'économie de la qualité" un marché ? », *Sociologie du travail*, vol. 43, n°3, juillet-septembre 2001, p. 349.

⁹⁶ David Muhlmann, *L'Impact organisationnel des nouvelles technologies. Le cas du groupware et du knowledge management*, Thèse de doctorat en Sociologie, IEP de Paris, 2003, p. 9.

⁹⁷ Marc Favier « Le groupware : trois dimensions à mettre en œuvre », in Marc Favier *et al.*, *Le Travail en groupe à l'âge des réseaux*, *op. cit.*, p. 150.

⁹⁸ Jonathan Grudin, « Groupware and Social Dynamics: Eight Challenges for Developers », *Communications of the ACM*, vol. 37, n°1, janvier 1994, pp. 92-105.

- l'échec de la prise de décision intuitive ;
- la gestion de l'acceptation.

Pour sa part, Mélanie Hills souligne que, pendant des années, les directeurs ont chargé les salariés d'accomplir des tâches, probablement sans leur dire pourquoi le faire. Maintenant qu'on leur donne du pouvoir, cela va prendre du temps avant que les gens sachent que faire et comment réagir.⁹⁹

Pour cela, il va falloir, en premier lieu, inciter les salariés à accepter les collecticiels et, par la suite, soutenir leur adoption.

En fait, après ce qu'on a appelé la *révolution informatique*, il est inacceptable qu'un salarié (ou bien un demandeur d'emploi) ne soit pas familier avec les TIC. Ainsi, les universités sont en train d'assurer des cours d'informatique aux étudiants des diverses disciplines.

Par contre, les directeurs et les cadres qui ne sont pas performants en ce domaine risquent d'être marginalisés. Ceci dépend parfois de l'attitude à l'égard de la technologie informatique. Certains sont à l'aise et aiment bien apprendre l'usage des TIC, alors que d'autres le trouvent très difficile.

Par la suite, la formation pour un bon usage d'un collecticiel se fait sur deux niveaux : technique et psychologique.

D'une part, la réussite dépend de l'aptitude des salariés à utiliser les TIC, comme elle dépend de leurs techniques de communication. Ces compétences peuvent être améliorées par une formation spécialisée.

D'autre part, en supposant une bonne volonté de collaboration, les salariés doivent être formés pour maîtriser le partage d'information et pour s'habituer à prendre des décisions. Il est de plus en plus facile d'obtenir les données, mais l'important est de savoir comment les traiter et en tirer profit.

⁹⁹ Mellanie Hills, *Intranet as Groupware*, op. cit., p. 232.

De plus, le choix et l'implantation d'un collecticiel peuvent être abordés de différentes manières. Mellanie Hills a exposé deux approches : l'une centrée sur l'utilisateur (*user-focused*), et l'autre sur l'amélioration du processus du *business*.¹⁰⁰

La première (axée sur l'utilisateur) consiste à travailler avec les usagers pour identifier leurs besoins et pour les aider à choisir un produit convenable. De cette façon, nous diminuons les facteurs de réticence et nous favorisons l'acceptation du collecticiel comme un outil qui répond aux demandes des usagers.

La seconde (basée sur l'amélioration du processus de *business*) consiste à améliorer l'efficacité en automatisant et en facilitant la circulation des documents formels et informels.

En fait, les processus de *business* sont de plus en plus orientés vers la satisfaction du client. L'automatisation des fonctions d'un processus, à travers un collecticiel, sert à garantir la rapidité et la qualité du service fourni.

D'une manière ou d'une autre, tous les spécialistes s'accordent à reconnaître que dans un projet de groupware, il y a environ « 20 % de technique et 80 % de management et de gestion du changement organisationnel impliqué »¹⁰¹. De même, « le groupware, comme toute innovation socio-technique, n'a d'intérêt que par sa contribution potentielle à l'atteinte des objectifs stratégiques d'une organisation »¹⁰².

2.5 Quelques effets attendus

Valérie Lépine catégorise trois dimensions des effets des collecticiels sur les organisations :

« - la dimension informationnelle qui concerne la gestion du flux des échanges et des activités de recherche et traitement de l'information ;

- la dimension relationnelle qui engage dans l'interaction professionnelle les

¹⁰⁰ *Ibid.*, p. 241.

¹⁰¹ Jean-Claude Courbon et Silvère Tajan, *Groupware et intranet. Vers le partage des connaissances*, *op. cit.*, p. 157.

¹⁰² *Ibid.*, pp. 197-198.

régulations des rapports sociaux interindividuels et collectifs ;

- la dimension symbolique autour de laquelle se noue le sens donné à l'action autant que le langage et les représentations qui la légitiment. »¹⁰³

2.5.1 La dimension informationnelle

« Les technologies du groupware (collecticiel) et l'Internet dans sa dimension de knowledge mangement (gestion de la connaissance) sont susceptibles de permettre la diffusion accélérée de l'information au sein d'un projet et inversement de partager les connaissances de chacun »¹⁰⁴, font remarquer Monod et Rowe.

Ainsi, les collecticiels permettent aux dirigeants d'avoir accès à l'information sur la réalité du terrain, et aux salariés d'accéder aux informations dans les bases de données de l'organisation et d'être plus informés sur ses objectifs.¹⁰⁵

Dans notre enquête, nous avons posé des questions aux usagers des collecticiels pour déduire, de leur expérience, l'importance de certains effets qu'on peut distinguer :

- amplifier le flux d'instructions et d'informations ;
- augmenter la vitesse, la précision et la transparence ;
- faciliter l'archivage et l'accès à l'information ;
- permettre la gestion électronique des tâches ;
- sauvegarder les données et les résultats des tâches accomplies.

2.5.2 Le côté relationnel

Les collecticiels, outils collectifs destinés au travail commun d'un groupe,

¹⁰³ Valérie Lépine, « Une entreprise sidérurgique aux prises avec le groupware : apports d'une étude empirique », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, article inédit mis en ligne le 15 novembre 2002 sur le site Web : http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2002/Lepine/Lepine.pdf, p. 2.

¹⁰⁴ Emmanuel Monod et Frantz Rowe, « *Mass media et next media : Internet et la transformation des pouvoirs* », *Systèmes d'information et management*, vol. 4, n°1, janvier-mars 1999, p. 21.

¹⁰⁵ *Ibid.*, p. 22.

influencent les relations entre les usagers et *vice-versa*. Les premiers peuvent avoir des effets sur plusieurs niveaux, que nous avons traités dans notre enquête :

- provoquer l'émergence de conflit et de désordre organisationnel ;
- reproduire et renforcer les modes de fonctionnement déjà existants ;
- suggérer une répartition des fonctions et des tâches ;
- compliquer le travail de certains salariés ;
- diminuer le nombre de postes de travail ;
- permettre la gestion, le travail et la collaboration à distance ;
- faciliter le travail de contrôle des directeurs.

En revanche, le succès d'un collecticiel correspond à des réseaux humains préexistants. Les relations entre les salariés favorisent ou empêchent la participation aux efforts pour faire réussir le système de travail basé sur le collecticiel. Après tout, la participation est une question sociale avant d'être technologique.

Dans ce contexte, Monod et Rowe expliquent qu'« *en science de gestion, l'existence de "réseaux informels" a longtemps été le symptôme de dysfonctionnement des systèmes de gestion mécanistes.*¹⁰⁶ Le terme "informel" s'oppose au formalisme de l'organigramme. L'information circule plus par les "bruits de couloirs" et autour de la machine à café que par la ligne hiérarchique ou le réseau informatique »¹⁰⁷.

De leur côté, les collecticiels peuvent servir aux relations informelles autant qu'aux relations formelles. Surtout avec l'option *chatting*, l'information circule dans toutes les directions en suscitant un très grand intérêt de la part des salariés.

Les collecticiels contournent les niveaux hiérarchiques et ne respectent pas la

¹⁰⁶ Coordonnés par le biais de plans, de règles ou de procédures plutôt que par des relations directes ou des réunions ad hoc.

¹⁰⁷ Emmanuel Monod et Frantz Rowe, « *Mass media et next media : Internet et la transformation des pouvoirs* », *op. cit.*, pp. 8-9.

différence entre directeur et subordonné. La faculté d'envoyer une copie conforme d'un courriel à toutes les parties concernées et, également, d'envoyer des messages de rappel et de mise à jour, en plus d'autres formes de contact entre les salariés de tous les niveaux hiérarchiques, a poussé quelques directeurs à s'opposer à certains usages.

En fin de compte, les collecticiels se sont imposés comme un outil inévitable.

2.5.3 La composante symbolique

« Il serait illusoire ou erroné de ne considérer le succès ou l'échec d'une application que sous l'angle de son efficacité informationnelle, sans se poser la question de sa contribution ou non à un effort de renouvellement de la relation et des communications de travail d'une part, de la construction de significations et de représentations réellement partagées d'autre part »¹⁰⁸, affirme Lépine.

Pour leur part, Khoshafian et Buckiewicz font valoir que *« si le groupware met en œuvre le travail coopératif, on doit préciser que ce travail renvoie non seulement à des tâches spécifiques assorties d'objectifs précis, mais aussi à l'atmosphère que dégagent la coopération informelle et le relationnel entre les individus. Les recherches et les ouvrages consacrés au CSCW portent essentiellement sur cet aspect excitant de la coopération, si difficile à définir et quantifier »¹⁰⁹.*

Pour connaître les effets probables d'un collecticiel, il est nécessaire de prendre en considération les facteurs sociaux, les facteurs politiques, les motivations réelles et les habitudes de travail. En fait, le collecticiel peut être un symbole de changement de processus au sein de l'organisation.

En ce sens, Serge Levan explique que l'amélioration des performances de l'entreprise exige de repenser ses processus. *« C'est un travail d'organisation qui passe par la modélisation des processus, leur analyse, leur reconfiguration et leur simulation avant leur mise en place pratique. Ce changement organisationnel a des implications directes sur le comportement des hommes et les postures managériales. Il a des*

¹⁰⁸ Valérie Lépine, *Une entreprise sidérurgique aux prises avec le groupware : apports d'une étude empirique*, op. cit., p. 9.

¹⁰⁹ Setrag Khoshafian et Marek Buckiewicz, *Groupware et workflow*, op. cit., p. 32.

*implications immédiates sur les systèmes d'information et de communication de l'entreprise. Le changement est donc global car il concerne de façon complètement intégrée les dimensions humaines, organisationnelles et technologiques de l'entreprise. »*¹¹⁰

Ainsi, ajoute Levan, « *l'introduction du groupware, dont l'objet est d'améliorer les mécanismes de communication, de coordination et de coopération dans l'organisation, est en fait une formidable opportunité pour les directions générales de repenser l'entreprise dans son ensemble* »¹¹¹.

Enfin, Levan conclut que « *l'introduction du groupware, par ses implications humaines, organisationnelles et technologiques, est en fait un acte de changement, donc un acte de management. C'est un acte stratégique, puisqu'il conduit une direction générale à repenser la gestion de son patrimoine le plus critique : les connaissances de l'entreprise qui représentent un revenu virtuel, les hommes de l'entreprise qui sont les seuls alchimistes capables de transformer les connaissances en revenu réel et le temps de l'entreprise car celle-ci n'a pas l'éternité devant elle pour accomplir ses objectifs... C'est en optimisant les mécanismes de communication, de coordination et de coopération que les équipes peuvent améliorer chaque variable de l'équation de la valeur : la qualité des produits et services fournis, leurs coûts et leurs délais de mise à disposition* »¹¹².

Pour sa part, Marc Favier s'est appuyé sur une étude expérimentale pour établir une comparaison « *entre les situations où les membres des groupes travaillent face-à-face, et les situations où ils collaborent sur un projet de manière asynchrone et dispersée géographiquement (contexte distribué)* »¹¹³.

Les sept hypothèses de Favier sont basées sur les sept variables trouvées chez Kinlaw : la participation, le consensus, l'influence, la coopération, la satisfaction, le

¹¹⁰ Serge Levan, *Le Projet groupware. Une opportunité pour repenser l'entreprise du XXI^e siècle*, Paris, Main Consultants, 1997, p. 2.

¹¹¹ *Ibid.*

¹¹² *Ibid.*

¹¹³ Marc Favier, « Performance des décisions de groupe assistées par un collecticiel », *Systèmes d'information et management*, vol. 1, n^o3, juillet-septembre 1996, p. 29.

temps et la qualité.¹¹⁴ Les résultats de son étude se résument par les points suivants :¹¹⁵

- la participation demeure analogue dans les deux contextes ;
- le consensus diminue pour les groupes en réunion virtuelle ;
- la coopération n'a pas diminué malgré la dispersion des membres du groupe ;
- l'influence est plus faible dans les contextes asynchrones ;
- les modifications de la satisfaction s'avèrent différentes pour le processus et pour les résultats ;
- la dissociation de la qualité (subjective/objective) amène à conclure en deux points :
 1. la qualité perçue par les participants est accrue en réunion virtuelle
 2. l'analyse de la qualité réelle ne permet pas de conclure ;
- le temps relatif augmente du mode face-à-face au mode distribué, et surtout la répartition des temporalités est différente.

Ces résultats portant sur la comparaison entre les situations de travail en face-à-face et les situations de travail assisté par un collecticiel nous amènent au contexte de travail complètement accompli via les TIC, le télétravail.

2.6 Le télétravail

« Quand les managers pensent à la dynamique du travail d'équipe, ils imaginent qu'il n'y a travail d'équipe que lorsque chacun est présent, et que tous les membres de l'équipe sont ensemble au même endroit. Ils pensent à des réunions, ou autres situations de ce genre. Le terme même de groupware se décompose en group, qui se comprend de lui-même, et en ware qui renvoie à software, logiciel, c'est-à-dire aux outils facilitant le travail de groupe. Le groupware fournit aux membres d'une équipe les moyens qui leur

¹¹⁴ *Ibid.*, p. 30.

¹¹⁵ *Ibid.*, pp. 42-46.

permettent de travailler en équipe sans contrainte d'espace et de temps. »¹¹⁶

Pour que le télétravail soit réalisable, il est logique de présenter les éléments qui peuvent le favoriser :

- la composante technologique ;
- l'infrastructure organisationnelle ;
- l'acceptation sociale et psychologique.

2.6.1 Le support technologique

Il n'était certainement pas possible de parler de télétravail avant le progrès particulier que les technologies de l'information et de la communication ont réalisé durant les deux dernières décennies du XX^e siècle.

Avec le développement de l'internet et de l'intranet, il est maintenant plus facile de se connecter à distance et à tout moment, au réseau interne de l'organisation, d'utiliser les applications informatiques et les bases de données sur le serveur, et de communiquer avec les collègues en ligne comme s'ils étaient dans un bureau voisin, etc.

Bien que la technologie soit disponible pour le télétravail, il reste à prendre en considération deux facteurs importants : le *coût* et la *sécurité*.

2.6.1.1 Le coût

Le prix de la télécommunication ne constitue pas un obstacle. Néanmoins, le système informatique tout entier comprend plusieurs éléments qui le rendent parfois très cher à l'achat, et souvent un coût de maintenance et de mise à jour élevé, puisque les technologies sont en évolution permanente.

Les organisations, selon leur taille, doivent inclure une section, un service ou bien un département informatique. À part le *hardware* de base, elles investissent dans des logiciels spécialisés comme les collecticiels et les systèmes de sécurité.

¹¹⁶ Mélissa Saadoun, *Le Projet groupware. Des techniques de management au choix du logiciel groupware*, op. cit., p. 66.

Néanmoins, le télétravail permet d'économiser le coût et le temps de déplacement, surtout pour les organisations situées dans des centres-villes encombrés que les salariés préfèrent fuir et qui les poussent à travailler de chez eux dans les banlieues.

2.6.1.2 La sécurité

« La sécurité des informations est en train de devenir essentielle à l'infrastructure de l'informatique de presque chaque organisation. Ceci est dû au fait que compromettre la sécurité du système peut coûter cher aux institutions en terme d'actifs, de fidélité de clients et d'image publique. »¹¹⁷

Etienne Khayat explique qu'avec le développement croissant des systèmes d'ordinateurs distribués, des efforts additionnels doivent être déployés afin de contrôler efficacement l'accès aux données sensibles. Un exemple très courant est le besoin des compagnies d'autoriser l'accès à distance à leurs salariés. Ainsi, l'augmentation de flexibilité présente un défi additionnel pour la sécurité.¹¹⁸

Ainsi, le télétravail suscite des mesures technologiques supplémentaires afin de pouvoir contrôler l'accès aux bases de données, assurer la sécurité du système et empêcher le sabotage.

2.6.2 L'infrastructure organisationnelle

D'abord, nous notons que Duval et Jacot distinguent deux genres de télétravail : l'un partiel et informel, et l'autre formel, décidé comme un choix définitif.

Le premier cas est celui des "nomades", *« salariés d'une entreprise exécutant leur travail pour l'essentiel dans l'entreprise avec une utilisation permanente des NTIC et pour partie dans de multiples lieux professionnels (autre lieu d'implantation de l'entreprise, chez un client...) ou non professionnels (à leur domicile, dans les moyens de transport, à l'hôtel...) en restant en relation avec son entreprise via les NTIC. Cette forme de travail est sans doute la plus répandue et elle est en expansion certaine, en*

¹¹⁷ Etienne Khayat, *Role-Based Access Control (RBAC) : Formal Modelling and Risk-Based Administration*, Thèse de doctorat en Informatique, Londres, South Bank University, 2006, p. 12.

¹¹⁸ *Ibid.*, p. 34.

particulier dans les professions intermédiaires et les cadres »¹¹⁹.

Le second cas est celui « des salariés qui ont fait un choix (à leur initiative ou, le plus souvent, incités par leur employeur) d'exercer leur vie professionnelle principalement hors du lieu d'implantation de leur entreprise (généralement à leur domicile ou à proximité de celui-ci...) et qui ont un recours important aux NTIC dans leur travail, dans leurs relations avec leur employeur et avec toutes les personnes nécessaires à leur activité (autres salariés, hiérarchie directe, clients...) »¹²⁰.

En fait, l'implantation du télétravail, surtout le genre que nous avons décrit comme formel, ne dépend pas simplement de la disponibilité de la technologie. Par contre, elle suggère un changement organisationnel pour prendre en considération de nouvelles formes de contrat et d'horaire parmi d'autres mutations.

Par exemple, les contrats avec un télétravailleur peuvent être basés sur la productivité, ou bien le chiffre d'affaires. De même, ils doivent prendre en considération qu'il ne profite pas de facilités disponibles dans les bureaux de l'organisation.

Un autre exemple concerne les horaires. Il est certainement difficile de contrôler le nombre d'heures et de jours de travail d'un télétravailleur. D'une façon ou d'une autre, il faut avoir confiance, et accepter qu'un salarié puisse ne pas être joignable à un certain moment, pourvu qu'il réponde plus tard au message qu'on lui a envoyé.

À ce propos, Duval et Jacot constatent *« même un allongement des temps de travail, car le mesurage n'est pas fait ; de plus, les télétravailleurs ont parfois tendance à faire du zèle comme s'il y avait besoin de montrer une activité intense non visible immédiatement par la hiérarchie. En effet, l'évaluation du travail à distance est plus difficile : c'est un problème pour l'entreprise, mais aussi pour les salariés qui ont besoin de formes de reconnaissance »¹²¹.*

De même, Metzger et Cléach font valoir que *« le fait de pouvoir se connecter à*

¹¹⁹ Guillaume Duval et Henri Jacot, *Le Travail dans la société de l'information*, Paris, Liaisons, 2000, p. 94.

¹²⁰ *Ibid.*

¹²¹ *Ibid.*, p. 98.

distance et à tout moment, au réseau interne de l'entreprise (donc, de pouvoir utiliser les applications informatiques, les bases de données, vingt-quatre heures sur vingt-quatre), renforce, certes, la possibilité de contrôler l'assiduité des travailleurs nomades mais surtout la pression diffuse (et jamais explicitée) pour faire disparaître les temps de pause et élargir sans limite précise la plage de temps pendant laquelle il est souhaitable de travailler »¹²².

« Pour comprendre l'attrait que peut présenter le télétravail pour les cadres, il faut rappeler que cette modalité s'inscrit dans les transformations de l'organisation du temps de travail, engagées grâce à la mobilisation des dispositifs techniques et tout particulièrement les TIC. »¹²³

Ainsi, la distinction entre travail et temps libre hors travail reste artificielle.

2.6.3 L'acceptation sociale et psychologique

Sur le plan social et sous un angle psychologique, le télétravail présente des risques à prévenir et des avantages à tirer.

Parmi les risques virtuels, nous signalons le risque de confusion entre le travail et la vie privée, et le risque d'isolation du salarié.

En premier lieu, il est très important pour un télétravailleur de s'organiser et de distinguer entre ce qui concerne le *job* et ce qui est personnel. Ainsi, Duval et Jacot parlent du risque de *« l'empiètement possible sur la vie privée si des limites de temps et de lieux ne sont pas clairement marquées par le télétravailleur (intérêt de disposer d'un lieu spécifique pour le travail ; possibilités de "s'isoler" et de travailler dans le calme...) »¹²⁴.*

En effet, le télétravail rendu possible par les TIC semble désormais la cause principale de la confusion des frontières entre vie professionnelle et vie personnelle. Le

¹²² Jean-Luc Metzger et Olivier Cléach, « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, vol. 46, n°4, octobre-décembre 2004, p. 439.

¹²³ *Ibid.*, p. 437.

¹²⁴ Guillaume Duval et Henri Jacot, *Le Travail dans la société de l'information*, op. cit., p. 98.

PC portable connecté au réseau de l'organisation et le téléphone mobile pour être joint à tout moment font que le salarié est supposé répondre aux exigences de travail en temps réel, en continu, y compris pendant les week-ends, les soirs ou simplement les heures de repas.¹²⁵

En second lieu, les télétravailleurs peuvent être privés de la richesse des contacts physiques avec les partenaires de travail et, par conséquent, subir une sorte d'isolation, surtout si un télétravailleur n'a pas d'activités sociales personnelles.

Duval et Jacot soulignent que « *le principal problème provient de l'isolement du télétravailleur : à distance, sa prestation peut être "oubliée" par la hiérarchie (difficultés d'évaluation du travail, manque d'information sur la vie de l'entreprise, non-participation aux faits marquants du service...), par les collègues (non-insertion dans la vie du groupe de travail, absence de temps informels d'échanges...) ou par les organisations collectives (éloignement des manifestations collectives : CE, syndicats...).* À l'inverse, le salarié peut perdre le sentiment d'appartenance à une collectivité de travail, élément constructeur de sa vie sociale »¹²⁶.

En fait, un effort doit être fait par le management pour empêcher cet isolement et pour préserver les motivations des salariés. Par exemple, il faut encourager la communication spontanée et informelle entre les salariés.

À propos des avantages apparents du télétravail, ce dernier peut avoir un effet contre la discrimination, comme il peut réduire le stress dû au déplacement.

Premièrement, le télétravail peut se présenter comme parfaitement objectif, et la discrimination peut être annulée comme l'indiquent les exemples suivants :

- si on ne voit pas celui avec qui l'on travaille, on ne saura pas la couleur de sa peau, sa religion et d'autres caractéristiques qui peuvent apparaître en face-à-face ;

¹²⁵ Christophe Dejours (sous la direction de), *Entre vie professionnelle et vie personnelle. La place du travail et du sujet*, op. cit., pp. 133-134.

¹²⁶ Guillaume Duval et Henri Jacot, *Le Travail dans la société de l'information*, op. cit., pp. 97-98.

- des gens nous demandent notre nom, prénom et la région d'où nous venons pour pouvoir construire dans leur imagination une idée de nos caractéristiques probables ;
- on porte souvent un collier avec un indicatif de notre religion. Pareillement, des femmes musulmanes portent le voile ;
- des membres de certains partis politiques se reconnaissent en face-à-face.

Deuxièmement, le télétravail peut être une solution aux difficultés liées au déplacement quotidien, qui est une composante non négligeable de fatigue et de stress. Ainsi, on surmonte parfois le besoin de transfert de certains salariés d'un endroit à un autre loin de leurs domiciles.

De même, avec le télétravail, le salarié aura plus d'autonomie concernant la maîtrise du temps. Ce qui peut l'aider à gérer ses besoins personnels et sociaux, sachant la difficulté de conciliation entre vie privée et travail. Ce dernier finit par prendre la majorité du temps.

Néanmoins, l'attitude envers le télétravail, en particulier, et envers les collecticiels et les TIC, en général, n'est pas la même dans toutes les sociétés. D'où, l'intérêt de notre enquête qui étudie ce phénomène dans un pays spécifique, le Liban.

CHAPITRE 3 : LE TERRAIN D'ENQUÊTE

Le but de ce chapitre est de décrire le terrain où se situe notre recherche. Nous présentons les traits généraux du Liban. Ensuite, nous découvrons les caractéristiques du travail et de l'usage de l'ordinateur et de l'internet dans ce pays. Enfin, nous détaillons les organisations enquêtées et leurs spécificités.

3.1 Le Liban : traits généraux

Nous exposons dans ce qui suit une brève présentation géographique, historique, politique et économique du Liban.

3.1.1 La géographie et la population

Géographiquement, la République libanaise se situe entre les 33° et 35° parallèles nord, et les lignes de longitude 35° et 37° est (voir carte page 8). Elle est bordée au nord et à l'est par la République syrienne, au sud par Palestine, et à l'ouest par la Méditerranée. Elle a une superficie de 10 425 km², soit une longueur approximative de 200 km, et une largeur variant de 40 à 70 km.

Ce pays du Proche-Orient est défini dans ses frontières actuelles depuis la fin de la Première Guerre mondiale qui a connu la chute de l'Empire ottoman et la division des régions arabes précédemment sous le gouvernement du sultan turc d'Istanbul.

« Le Liban est formé d'une plaine côtière et de deux chaînes de montagnes, de direction sud-ouest nord-est, le Mont-Liban et l'Anti-Liban séparés par une plaine très fertile, la Békaa, dont l'altitude est de 900 m en moyenne. »¹²⁷

Ainsi, le relief est aux trois quarts montagneux avec des sommets atteignant 3088 m d'altitude.

¹²⁷ Gérard Figuié, *Le Point sur le Liban 1998*, Beyrouth, Anthologie, 1997, p. 42.

Le Mont-Liban (dont les versants portent du blé, de la vigne, des arbres fruitiers et des oliviers) domine une étroite plaine littorale, qui, intensément mise en valeur, concentre la majeure partie de la population, très dense, aujourd'hui à plus de 60 % musulmane.¹²⁸

En 2006, le Liban comptait environ 4 055 000 habitants¹²⁹, soit une densité moyenne de 388 habitants au km², mais presque la moitié se concentrent dans les villes principales : Tripoli (Trablus), Zahlé, Sidon (Sayda), Tyr (Sour), Nabatieh, Jounieh, Zahlé et la capitale Beyrouth qui compte, avec ses banlieues, plus de 32 % de la population totale¹³⁰.

Néanmoins, les Libanais ont montré, dès la moitié du XIX^e siècle, une tendance à l'émigration, surtout vers l'Égypte puis, plus tard, vers le continent américain et l'Australie. Dès cette époque, les confrontations ont commencé entre les diverses communautés religieuses.

Ensuite, la famine qui a accompagné la Première Guerre mondiale et l'instabilité politique qui l'a suivie ont encouragé le départ vers le "Nouveau Monde", explique Pinta : « *Pour la période de l'entre-deux guerres, on avance le chiffre de 500 000 émigrés.* »¹³¹ Un nombre exagéré peut-être, mais sûrement indicatif.

« *Dans les années 1950-1960 par contre, les États arabes voisins accueillirent un flux important d'émigrés.* »¹³² Or, les pays du Golfe, enrichis par le pétrole, ne leur offrent pas la citoyenneté. Les Libanais doivent donc soit rentrer chez eux, soit repartir, après avoir gagné l'argent nécessaire, vers une destination définitive.

Plus tard, l'émigration a été accélérée par la guerre civile déclenchée dans les années 1970. En l'absence de chiffres officiels, on estime le nombre de personnes ayant

¹²⁸ *Le Grand Larousse illustré, op. cit.* p. 1433.

¹²⁹ Europa Regional Surveys, *The Middle East and North Africa 2008*, Londres et New York, Routledge, 2007, p. 748.

¹³⁰ Choghig Kasparian, *L'Entrée des jeunes Libanais dans la vie active et l'émigration*, Beyrouth, Presses de l'Université Saint-Joseph, vol. 1, 2001, p. 31.

¹³¹ Pierre Pinta, *Le Liban*, Paris, Éd. Karthala, 1995, p. 164.

¹³² *Ibid.*

quitté le pays en 1975-1976 entre 600 000 et 900 000.¹³³

« Depuis 1975, l'Europe constitue une destination privilégiée, la France en particulier (notons toutefois que l'Europe n'a longtemps accueilli que des étudiants, des cadres et des professions libérales). »¹³⁴

Plus tard, les crises économiques, politiques et même militaires successives, qui marquèrent les années 1980 et 1990, pousseront la population active à émigrer.

« Le taux d'émigration des hommes durant la période 1975-2001 atteint 16,4 % et celui des femmes 10 %. »¹³⁵ Ce taux ne comprend pas les étudiants à l'étranger au moment de l'enquête.

Dès les dernières années du XX^e siècle, le Canada a attiré un très grand nombre de jeunes Libanais. Des dizaines de milliers attendent toujours leur tour, ce qui fait que l'obtention d'un visa d'émigration prend deux à trois années.

Les plus ambitieux ne cherchent pas à rester définitivement au Canada, car les opportunités économiques sont limitées. Il leur importe, en premier lieu, d'obtenir un passeport canadien et, ensuite, de poursuivre leurs études universitaires. Ceci leur permettra de travailler aux États-Unis ou dans les pays du Golfe, ou même de rentrer au Liban, plus rassurés de leurs options et de leur avenir comme Canadiens.

Pendant les bombardements israéliens de l'été de 2006, le Liban a été pris au piège. Les ambassades ont évacué des dizaines de milliers de leurs citoyens, touristes ou résidents, qui s'y trouvaient, raison de plus pour que chaque Libanais prenne en considération l'option d'émigrer.

« Aujourd'hui, on rencontre des Libanais un peu partout dans le monde, de New York à Kinshasa, en passant par Paris, Genève et Le Caire [...]. Ainsi a-t-on pu parler

¹³³ Estimation non officielle de la population en 2006.

¹³⁴ Pierre Pinta, *Le Liban*, op. cit., p. 158.

¹³⁵ Choghig Kasparian, *L'Entrée des jeunes Libanais dans la vie active et l'émigration*, Beyrouth, Presses de l'Université Saint-Joseph, vol. 3, p. 8.

*de trente millions de Libanais à l'étranger (!), c'est-à-dire dix fois plus qu'au Liban. »*¹³⁶

Au Brésil seul, on parle de 10 millions de personnes d'origine libanaise. Encore une fois, cette statistique est peut-être exagérée, mais elle fournit un ordre d'idées.

3.1.2 L'histoire

Les territoires libanais sont bien connus depuis l'Antiquité. Ils sont mentionnés, à plusieurs reprises, dans la Bible. À partir du III^e millénaire av. J.-C., la côte est occupée par les Cananéens, puis par les Phéniciens, qui fondent les cités-États de Byblos, Berytos (Beyrouth), Sidon et Tyr. Au début du I^{er} millénaire, les Phéniciens sont les maîtres du commerce méditerranéen. Entre le VII^e et le I^{er} siècle av. J.-C., le pays connaît les dominations assyrienne, égyptienne, perse, babylonienne puis grecque.¹³⁷

Entre les années 64-63 av. J.-C. et 636, le Liban fait partie de la province romaine, puis byzantine, de Syrie. En 636, il est conquis par les Arabes. Du VII^e au XI^e siècles, la côte et la montagne servent de refuge à diverses communautés chrétiennes, chiites, puis druzes. Durant l'époque des croisades, les Latins du royaume de Jérusalem (1099-1291) et du comté de Tripoli (1109-1289) commandent le littoral jusqu'à sa conquête par les Mamelouks d'Égypte.¹³⁸

En 1516, le Liban est annexé à l'Empire Ottoman, où est créée la province du Mont-Liban, dotée d'une certaine autonomie. En 1918, il est libéré des Turcs. Il forme, avec la plaine de la Békaa, le "Grand Liban", placé de 1920 à 1943 sous mandat français par la Société des Nations.¹³⁹

En 1943, l'indépendance de la République libanaise est proclamée. Celle-ci devient, en 1945, membre fondateur des Nations-Unies et de la Ligue arabe. Le "pacte national" institue un système politique confessionnel répartissant le pouvoir entre 17 communautés religieuses pour former un pays distinctif : *« Si le Liban n'est pas le seul État pluriconfessionnel, il est toutefois le seul à présenter un visage aussi contrasté. Ce sont en effet dix-sept communautés qui cohabitent sur un territoire de poche, pour une*

¹³⁶ *Ibid.*, pp. 153-154, 164-165.

¹³⁷ *Le Grand Larousse illustré, op. cit.* p. 1433.

¹³⁸ *Ibid.*

¹³⁹ *Ibid.*

*population estimée à 3 millions d'habitant : maronites, grecs-orthodoxes, grecs-catholique (ou melkites), Arménien-catholiques, Arménien-orthodoxes, syriaques-orthodoxes (ou jacobites), syriaques-catholiques, chaldéens, nestoriens, latins, protestants, sunnites, chiïtes, druzes, ismaélites, juifs, alaouites. »*¹⁴⁰

Parmi ces communautés, on distingue deux catégories d'individus : ceux qui sont venus du sud de la Péninsule arabe avec, et même avant, la conquête islamique, et ceux qui ont été persécutés dans les pays voisins comme la Turquie, la Syrie et l'Iraq. Parmi ces derniers, qui ont trouvé refuge au Liban, on trouve les maronites qui se sont installés dans les montagnes et les vallées libanaises.

Néanmoins, la domination maronite sur l'État depuis l'indépendance, la diversité des traditions culturelles et des tendances politiques ont abouti à des conflits intérieurs graves. Ces conflits se traduisent en affrontements militaires avec les milices palestiniennes et conduisent à une guerre civile en 1975.

Les armées syrienne (1976) et israélienne (1978) prennent le contrôle du pays. En 1989, les députés, réunis à Taëf, reviennent avec une nouvelle Constitution qui prévoit un rééquilibrage du pouvoir en faveur des Musulmans¹⁴¹.

Bien que la guerre civile s'arrête en 1990, les troupes israéliennes demeurent au Liban jusqu'en 2000, alors que les troupes syriennes stationnent jusqu'en 2005, quelques semaines après l'assassinat de l'ex-premier ministre Rafic El Hariri.

3.1.3 La politique

Depuis l'indépendance effective en 1943, la République libanaise applique une démocratie parlementaire, où les représentants du peuple sont élus tous les quatre ans. Les députés et les ministres sont respectivement élus et désignés suivant leur appartenance religieuse. Chaque communauté dispose d'un nombre précis de postes.

Après la modification constitutionnelle de Taëf, les Chrétiens et les Musulmans se partagent à moitié les postes principaux de l'État. Le texte dit que cette répartition

¹⁴⁰ Pierre Pinta, *Le Liban, op. cit.*, p. 30.

¹⁴¹ Cf. la section 3.1.3 pour les détails.

égalitaire entre les deux religions ne doit être que temporaire. En effet, selon cet accord, « *la règle de la représentation confessionnelle est abolie et le critère de la qualification et de la spécialisation sera retenu dans les fonctions publiques, la justice, les institutions militaires et de sécurité, les institutions publiques et mixtes, les offices autonomes, conformément aux nécessités de l'Entente Nationale à l'exception des fonctions de première catégorie et leur équivalents, qui seront répartis par égalité entre chrétiens et musulmans, sans spécification d'aucune fonction à aucune communauté en particulier* »¹⁴². Toutefois, la tradition politique n'a pas été fidèle à ce texte, ni à l'article 24 de la Constitution modifiée par cet accord qui prévoit que la représentation égalitaire au sein du parlement entre Musulmans et Chrétiens n'est que provisoire et qu'il faut œuvrer pour élire un parlement basé sur le mérite et non plus sur la confession¹⁴³.

Selon une coutume politique à laquelle les Libanais sont toujours attachés, le président de la République doit être chrétien maronite, le chef du parlement musulman chiite et le Premier ministre musulman sunnite.

Ce qui veut dire que l'accord de Taëf n'a pas pu être appliqué et qu'il n'a en réalité fait que transférer au gouvernement pluriconfessionnel, dirigé par un sunnite, le pouvoir exécutif du président maronite. Ce dernier peut désormais signer ou refuser les décisions adoptées par la majorité des ministres sans que son approbation soit obligatoire pour leur mise en œuvre. Il est plutôt devenu symbole de l'importance des chrétiens parmi les communautés fondatrices du pays.

Aussi, les guerres successives et la présence des armées étrangères, qui ont contrôlé le gouvernement libanais pendant des décennies, ont réduit la souveraineté de l'État. Jusqu'à présent, ce dernier ne possède ni les moyens financiers ni la souveraineté nécessaires pour réaliser des réformes, politiques et administratives.

¹⁴² Accord de Taëf du 5/11/1989, site Web : <http://www.conseil-constitutionnel.gov.lb/fr/taef.htm>.

¹⁴³ L'article 24 prévoit expressément que « la Chambre des députés est composée de membres élus dont le nombre et les modalités d'élection seront déterminés par les lois électorales en vigueur. En attendant l'élaboration par la Chambre des députés d'une loi électorale sans contrainte confessionnelle, les sièges parlementaires seront répartis conformément aux règles suivantes : à égalité entre chrétiens et musulmans, proportionnellement entre les communautés de chacune de ces deux catégories, proportionnellement entre les régions, etc. », site Web : <http://www.conseil-constitutionnel.gov.lb/fr/constitution.htm>.

De plus, les fonctions publiques importantes, et par conséquent le pouvoir, sont partagés par les communautés religieuses et les partis qui prétendent les représenter, ouvrant la porte à la corruption dans les administrations publiques.

Nous pouvons distinguer deux catégories de citoyens ou, plutôt, deux attitudes que chaque citoyen peut adopter. La première consiste à profiter de la corruption et du mauvais fonctionnement de l'administration et des institutions pour défendre des intérêts personnels, alors que la seconde consiste à payer les taxes et à subir les conséquences de la première.

Toutefois, la majorité des citoyens cumulent les deux attitudes. D'un côté, ils payent les taxes et obéissent aux lois et, de l'autre, ils sollicitent une connaissance haut placée, ministre, député ou autre, pour leurs propres intérêts.

Ils sont « à moitié victime, à moitié complice, comme tout le monde »¹⁴⁴.

Dans ce contexte, Kochuyt reprend les analyses des grands sociologues : Marcel Mauss et Pierre Bourdieu, pour expliquer ce qui suit : « *Noblesse oblige, et ainsi l'assistance aux nécessiteux peut procurer une légitimité à la position supérieure briguée par le donateur. Le donataire, de son côté, en profite mais, ce qu'il gagne matériellement, il doit le céder sur le plan statutaire.* »¹⁴⁵

Kochuyt poursuit ainsi : « *La solidarité particulariste n'est donc pas gratuite : avec le don se fabrique toute une hiérarchie sociale qui permet au donateur de réclamer tôt ou tard un retour et le donataire doit alors rendre, s'il ne l'a pas encore fait. Dans la sphère de la réciprocité, chaque don provoque en effet un contre-don qui demande à son tour une réponse : un va-et-vient, donc, qui crée des liens sociaux qui, à leur tour, une fois que les relations sont mises en place, obligent à continuer ces transferts impératifs et inégaux. Ainsi les échanges peuvent-ils se perpétuer à l'infini, créant un tissu social bien serré qui relie durablement donateur et donataire.* »¹⁴⁶

¹⁴⁴ Jean-Paul Sartre, *Les Mains sales*, Paris, Gallimard, 1948, p. 136.

¹⁴⁵ Thierry Kochuyt, « La misère du Liban : une population appauvrie, peu d'État et plusieurs solidarités souterraines », *Revue Tiers monde*, tome 45, n°179, juillet-septembre 2004, p. 530.

¹⁴⁶ *Ibid.*, pp. 530-531.

Revenant à Bourdieu, il explique que « *le don s'exprime dans le langage de l'obligation : obligé, il oblige, il fait des obligés, il "crée, comme on dit, des obligations" ; il institue une domination légitime* »¹⁴⁷.

Dès lors, les citoyens se trouvent souvent obligés de rembourser, sous forme de loyauté aux chefs politiques qui les assistent.

Sur le plan de l'administration publique, et malgré la corruption, les problèmes ne sont jamais attribués au manque de compétences. Toutefois, une réforme fondamentale qui assure une gestion efficace doit parvenir à désigner le salarié convenable au poste convenable.

La privatisation de certains secteurs est toujours proposée comme solution à l'échec des administrations publiques à offrir un bon service et à collecter les revenus attendus.

*« La privatisation partielle du téléphone a été décidée le 28 juin 1993 à la suite d'un accord signé par le ministère des P et T avec deux compagnies européennes, France Telecom et Finland Telecom, les autorisant à installer et à exploiter durant douze ans un système de téléphone mobile (GSM) qui regrouperait 500 000 lignes. Ce réseau, plus connu sous le nom de cellulaire, est devenu opérationnel au début de l'année 1995. »*¹⁴⁸

3.1.4 L'économie

Les problèmes économiques du Liban sont dus à l'inflation (voir tableau n° 2). Celle-ci accompagnait la guerre civile qui, officiellement terminée en 1990, a abouti à une nouvelle période d'endettement dans le but de reconstruire ce qui était détruit par les guerres successives.

« Les guerres civiles qui ont ébranlé le Liban depuis 1975 ont détruit la majeure partie de son infrastructure et entraîné une détérioration substantielle du niveau de vie de sa population. En même temps qu'une chute des revenus de l'État, l'économie a enregistré un accroissement des dépenses publiques, avec pour conséquence inévitable un énorme déficit budgétaire, fait nouveau sur une aussi grande échelle dans l'histoire

¹⁴⁷ Pierre Bourdieu, *Médiations pascaliennes*, Paris, Seuil, 1997, p. 235.

¹⁴⁸ Gérard Figuié, *Le Point sur le Liban 1998*, op. cit., p. 370.

récente du pays. »¹⁴⁹

Néanmoins, ce n'est qu'au milieu des années 1980 que la dépréciation monétaire a commencé pour engendrer une "hyperinflation" qui a continué durant les années 1990.

« Prévoyant la dépréciation de la monnaie entraînée par la monétisation du déficit, les résidents libanais ont converti leurs avoirs liquides en devises étrangères. Ce processus de substitution a conduit à une hausse du cours de change réel, confirmant ainsi les prévisions. Pour les transactions quotidiennes, l'utilisation de monnaies étrangères s'est installée. En conséquence, la demande réelle de monnaie locale a baissé et le Liban s'est vu entraîné vers l'hyperinflation. »¹⁵⁰

Osseiran nous fournit quelques clés d'explication : *« Deux motifs ont poussé les résidents à placer plus de devises étrangères dans leurs avoirs monétaires. En premier lieu, la monnaie étrangère procure à son détenteur davantage de facilités sur les marchés internationaux quand la qualité de la monnaie locale se détériore [...]. Le second motif majeur de détention de monnaie étrangère a été pécuniaire. La dite monnaie offrait une rémunération sous forme de paiement de taux d'intérêt. Potentiellement, elle était en outre une source de gain de capital si la devise étrangère s'appréciait par rapport à la monnaie locale. »¹⁵¹*

On conclut que *« le processus de "dollarisation" se présente donc comme la réaction des agents économiques au choc externe provoqué par la guerre »¹⁵².*

Tableau n° 2 : Dette publique et inflation

Année	Cours du \$ US (en LL) (moyenne annuelle)	Dette publique intérieure (en milliards de LL)	Taux d'inflation (en %)
1983	4,5	22	-
1984	6,5	32	-
1985	16,4	55	64

¹⁴⁹ Fadi Osseiran, « Dollarisation et dévaluation : l'expérience libanaise », in Fadia Kiwan (sous la direction de), *Le Liban aujourd'hui*, Paris, CNRS Éd., 1994, p. 167.

¹⁵⁰ *Ibid.*

¹⁵¹ *Ibid.*, p. 173.

¹⁵² *Ibid.*, p. 176.

1986	38,4	75	105
1987	225	194	403
1988	409	521,5	155
1989	496	982	70
1990	900	1200	120

Source : Najib Issa, « Les Structures économiques et le conflit au Liban », in Fadia Kiwan (sous la direction de), *Le Liban aujourd'hui, op. cit.*, p. 189.

Ces chiffres ont continué à monter dans les années qui ont suivi. Le dollar américain a atteint 2500 LL en septembre 1992. Ensuite, l'intervention gouvernementale sur le marché monétaire a réussi à baisser graduellement le taux de change du dollar américain autour de 1500 LL en 1997.

Depuis, cette parité, relativement facile à utiliser, a dominé les petites opérations de change, et a survécu aux crises politiques et aux attaques militaires israéliennes successives.

Toutefois, la stabilité monétaire était associée à des politiques de taux d'intérêt élevés. Ceci a aggravé le déficit budgétaire et la dette publique a considérablement augmenté.

Dans le but d'accroître ses revenus, le gouvernement a introduit une taxe de 10 % sur la valeur ajoutée (TVA), applicable depuis février 2002, et une taxe de 5 % sur l'intérêt, applicable depuis février 2003.

De même, le Liban a demandé le soutien financier de la communauté internationale au cours des conférences des pays donateurs qui ont eu lieu à Paris : Paris I en février 2001, Paris II en novembre 2002 et Paris III en janvier 2007.

Au cours de ces conférences, le Liban a réussi à recevoir des dons et des prêts à un taux d'intérêt bas afin de soutenir des réformes fiscales et des projets de développement économique, des projets que le Liban n'a toujours pas réussi à réaliser complètement.

Ainsi, des dettes considérables se sont accumulées, atteignant, en 2005, 36 milliards de dollars américains, soit 185 % du produit intérieur brut (PIB). Ensuite, les attaques

israéliennes en juillet 2006 ont aggravé le problème économique.

Finalement, au cours de la Conférence internationale pour le soutien au Liban qui a eu lieu à Paris le 25 janvier 2007 (Paris III), des pays se sont engagés à soutenir la reconstruction et la stabilisation économique. Pourtant, cette assistance contingente est associée à l'application du programme de réformes économiques et sociales proposé.

Malgré la charge colossale de la dette, les gouvernements successifs, depuis 1993, se sont embarqués dans un projet de reconstruction massive de l'infrastructure détruite, dans le but d'attirer les investissements et les touristes.

Cependant, le gouvernement n'a pas pu toujours payer les services fournis par les entrepreneurs et les fournisseurs privés. Plusieurs sociétés ont arrêté de payer les salaires et les impôts, d'où un problème de liquidité au plan national.

Par ailleurs, la guerre et les difficultés économiques ont poussé les gens à émigrer vers la capitale Beyrouth et ses banlieues, ainsi que vers les grandes villes, surtout Tripoli et Saida. Cette concentration a abouti à des ceintures de misère qui se confondent parfois avec les camps des réfugiés palestiniens s'installant toujours sur le territoire libanais, accueillant environ 400 000 réfugiés.

« Le marché de l'emploi ne suffit manifestement pas pour répondre aux besoins. Fin 2001, 11,5 % des actifs de la population libanaise étaient à la recherche d'un emploi, soit une progression du chômage par rapport à 1997, année au cours de laquelle le taux se stabilisait encore autour de 8,6 %. »¹⁵³

Étonnamment, c'est après la guerre que les standards de vie ont le plus décliné. La raison principale est la diminution des travaux illégaux et des aides financières dont les Libanais profitaient durant les années 1980.

« Presque un tiers de la population libanaise est touché par la pauvreté »¹⁵⁴, constate Thierry Kochuyt. Pourtant, on peut distinguer des classes économiques, de

¹⁵³ Thierry Kochuyt, « La misère du Liban : une population appauvrie, peu d'État et plusieurs solidarités souterraines », *op. cit.*, p. 516.

¹⁵⁴ *Ibid.*, p. 515.

niveau moyen et supérieur, caractérisées parfois par la zone de résidence, et qui ont des dépenses moyennes relativement élevées.

Néanmoins, la majorité des Libanais dépensent plus que l'on suppose, vu leurs revenus. C'est surtout grâce au soutien d'un très grand nombre de citoyens qui travaillent et vivent outre-mer. D'autre part, c'est à cause de la corruption et aux activités illégales, que certains aiment nommer "le mystère du Liban".

Malgré les problèmes politiques et économiques, le Liban essaie de renaître de ses cendres, à l'instar du Phénix.¹⁵⁵

3.2 Les caractéristiques du monde du travail

Puisque notre enquête a eu lieu au Liban, nous avons pris en considération la culture et les caractéristiques du pays, ainsi que leur influence sur notre sujet de recherche : nous avons surtout observé la situation des syndicats.

La différence entre les cultures des divers pays et sociétés semble être plus forte que les pratiques des techniques internationales dans les organisations : *« On a cru un temps que la mondialisation de l'économie, l'explosion des communications, les progrès de l'éducation, le triomphe des idées démocratiques auraient raison des différences entre pays, voire entre continents ; que dans un monde sans frontières les institutions et les mœurs allaient progressivement s'unifier. Cette convergence promettait d'être particulièrement spectaculaire au sein des organisations. La concurrence mondiale n'allait-elle pas rendre vital, en tout point de la planète, l'abandon des habitudes locales au profit des best practices, d'où qu'elles viennent ? Pourtant, au fil du temps, la perspective d'un monde régi par une culture planétaire se révèle problématique. »*¹⁵⁶

Ainsi d'Iribarne explique que la mondialisation des pratiques professionnelles est aussi difficile que celle de la culture : *« Si la vie des entreprises est marquée par les particularités des cultures, c'est que leur fonctionnement est toujours intimement lié à*

¹⁵⁵ Oiseau fabuleux de la mythologie antique, unique de son espèce, qui se brûlait lui-même sur un bûcher pour renaître de ses cendres.

¹⁵⁶ Philippe d'Iribarne, « Introduction », in Philippe d'Iribarne (sous la direction de), *Culture et mondialisation*, Paris, Seuil, 1998, p. 5.

*une certaine manière de coopérer entre humains. Des institutions et des mœurs variables selon les lieux, régissent en chacun d'eux une manière singulière de coopérer, d'entrer en conflit, ou d'être soumis à une autorité. »*¹⁵⁷

Par exemple, les Libanais, en général, n'aiment pas se mettre en rang, une habitude courante en Europe. Ils ont moins de patience et apprécient qu'on les serve rapidement, même s'ils ne sont pas vraiment pressés :

*« La vision majoritaire des rapports entre culture et développement tend à opposer les bonnes et les mauvaises cultures, celles qui sont favorables à l'esprit d'entreprise, à l'établissement de relations de confiance entre partenaires, et donc au développement, et celles qui y sont défavorables. Dans cette perspective, le développement des pays et l'efficacité des entreprises exigent un changement culturel. Cette vision dissuade l'effort d'adapter les pratiques de management aux particularités de chaque contexte. »*¹⁵⁸

N'étant pas d'accord avec cette dernière perspective, d'Iribarne explique que *« tout un courant de pensée, héritier de Max Weber, s'est interrogé sur les déterminants culturels de la réussite des entreprises et du développement économique. Il a conçu la culture comme productrice de traits psychologiques, de mentalités, d'attitudes, qui conditionnent la manière dont les individus se comportent »*¹⁵⁹.

Plus loin, il ajoute : *« Si une entreprise tente d'imposer des formes de management qui s'appuient sur une conception de la vie en société trop éloignée de celle de son personnel, celui-ci va se défendre, ouvertement ou en prenant à bas bruit mille accommodements avec les consignes reçues. Il ne suffira pas pour le convaincre d'affirmer que ce que l'entreprise cherche à mettre en œuvre a fait ailleurs la preuve de son efficacité. »*¹⁶⁰

Cet auteur, polytechnicien de formation, est devenu plus tard directeur de recherche au CNRS. Ses travaux portent sur les racines sociales et culturelles des conduites et des

¹⁵⁷ *Ibid.*, p. 8.

¹⁵⁸ Philippe d'Iribarne, *Le Tiers-monde qui réussit. Nouveaux modèles*, Paris, Odile Jacob, 2003, pp. 218-219.

¹⁵⁹ *Ibid.*, pp. 219-220.

¹⁶⁰ *Ibid.*, p. 240.

institutions économiques.

Voici un exemple où il explique comment les standards varient selon le contexte social : « *L'agenda électronique s'inscrit bien dans une logique de fourniture aux clients d'un produit calibré, respectant un standard de qualité qui peut être exprimé par un chiffre : x % des rendez-vous réalisés en moins de y jours (ou heures). Il trouve sa place dans une vision du service où le respect de tels standards prévaut sur une adaptation finement différenciée aux désirs de chacun. Et, là encore, on conçoit bien les mérites d'une telle approche dans un contexte américain marqué par l'attachement à des engagements contractuels, dont le respect, estimé en se servant d'indicateurs quantifiables, met à l'abri de demandes, de plus en plus communes, de réparation.* »¹⁶¹

Quant à l'introduction de nouvelles procédures de travail, même celles qui paraissent simples à appliquer, il faut être prudent afin de ne pas provoquer des risques de rejet. Non seulement il faut prendre en considération la culture nationale, mais encore la culture interne de l'organisation concernée, et même peut-être la culture des salariés.

Néanmoins, le Liban est fortement influencé par la culture européenne depuis le XVIII^e siècle, vu les relations commerciales et les missions religieuses. « *C'est le français, mais aussi l'italien, qui ont le plus marqué la culture et la langue au Liban.* »¹⁶²

Par conséquent, « *la capacité des Libanais à assimiler des cultures, des valeurs et des traditions occidentales a fini par tromper plus d'un politologue, étranger ou national : ne seraient-ils pas devenus des Occidentaux du Proche-Orient ?* »¹⁶³

En fait, au Liban, nous rencontrons une diversité de cultures politiques, économiques et religieuses qui, à leur tour, engendrent des perspectives différentes : révolutionnaire, réformatrice, conservatrice, classique, etc.

¹⁶¹ Philippe d'Iribarne, « Coopérer à la belge. La mise en œuvre d'un agenda électronique », in Philippe d'Iribarne (sous la direction de), *Culture et mondialisation, op. cit.*, p. 61.

¹⁶² Pierre Pinta, *Le Liban, op. cit.*, p. 158.

¹⁶³ Paul Blanc, *Le Liban entre la guerre et l'oubli*, Paris, L'Harmattan, 1992, p. 212.

Les syndicats

Lorsque nous parlons de travail, d'organisations et de management, il est normal de se demander quelle est la position des syndicats.

En général, ces derniers sont loin d'avoir une influence sur la stratégie économique du gouvernement et des organisations, ni même une action sur le déroulement des situations professionnelles et sociales des salariés au Liban.

De plus, vu que les sujets de notre enquête sont des PME (petites et moyennes entreprises), il est évident qu'il n'y a pas de syndicats propres aux salariés de ces organisations. Reste à voir si les salariés font partie de syndicats professionnels.

Pour cette raison, nous soulignons la diversité des disciplines et des catégories professionnelles des salariés enquêtés : gestion, science commerciale, marketing, comptabilité, informatique, droit, documentation, génie civil, génie mécanique, génie industriel, génie électrique, architecture, administration publique, chimie, secrétariat, etc.

En effet, certains salariés, comme les ingénieurs et les avocats, font partie des ordres professionnels, alors que la plupart des autres n'ont adhéré à aucun syndicat professionnel.

Au Liban, même pour les techniciens et les ouvriers des grandes organisations, le rôle supposé être joué par les syndicats l'est souvent par les partis politiques. Au lieu de faire appel aux syndicats, les salariés ont recours aux chefs politiques pour résoudre des conflits professionnels entre eux et leurs employeurs.

Même dans les rares occasions où les ordres et les syndicats sont intervenus pour résoudre des conflits ou bien influencer des décisions, le vrai rôle était joué par les chefs politiques omniprésents.

Ainsi, même les ingénieurs qui sont salariés en permanence ne sont guère intéressés à rejoindre l'ordre qui ne leur apporte rien sauf l'assurance-maladie, que leur employeur leur a déjà donnée, et un plan de retraite, moins prometteur que ce que leur banque peut offrir.

Enfin, il existe toujours au Liban une loi qui règle les conditions de travail, et un système juridique qui, espérons-le, jouera son rôle sans influence extérieure perturbatrice.

3.3 L'usage de l'ordinateur et de l'internet

« Si les années 1980 ont été celles de l'explosion de la micro-informatique, les années 1990 sont bien celles de la mise en réseau de l'ensemble des outils supports ou moyens de transfert de l'information. »¹⁶⁴ Cette affirmation est encore vraie pour le Liban.

L'avènement de l'ordinateur dans les organisations libanaises a eu lieu durant la seconde moitié des années 1980. En outre, à la même époque, les universités ont commencé à assurer des cours d'informatique aux étudiants de diverses disciplines. Ce qui a donné un avantage aux nouveaux diplômés face aux plus expérimentés professionnellement, mais qui avaient à rattraper le progrès pour ne pas être marginalisés.

En tout cas, nous observons différentes attitudes à l'égard de la technologie informatique, que cela soit chez les jeunes ou les plus âgés. Certains montrent une aptitude à apprendre et un enthousiasme à utiliser les TIC, alors que d'autres y sont plus réticents et trouvent les obstacles difficiles à surmonter.

L'hiver 1995 a connu l'ouverture d'internet au public. Hâtivement, les Libanais se sont dépêchés de se procurer un accès à travers les fournisseurs de service, qui se sont multipliés à leur tour.

En 2005, on comptait 700 000 usagers d'internet et 409 000 ordinateurs, alors que le réseau téléphonique connecte 990 000 lignes fixes.¹⁶⁵

Concernant le branchement sans-fil, nous notons qu'au cours de leur déplacement dans Beyrouth et ses environs (Wardriving¹⁶⁶) en novembre 2004, les spécialistes

¹⁶⁴ Guillaume Duval et Henri Jacot, *Le Travail dans la société de l'information*, op. cit., p. 72.

¹⁶⁵ Europa Regional Surveys, *The Middle East and North Africa 2008*, op. cit., p. 752.

¹⁶⁶ Action de se déplacer (en voiture le plus souvent) dans un périmètre donné, dans l'objectif de collecter passivement des informations sur les réseaux Wi-Fi rencontrés.

pouvaient détecter plus de 180 réseaux Wi-Fi¹⁶⁷. Il ne fait aucun doute que la capitale libanaise est passée au Wi-Fi¹⁶⁸.

Pourtant, l'absence de sécurisation élémentaire des réseaux Wi-Fi s'ajoute à l'absence de la protection dans le secteur informatique. Ce qui peut nuire à la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des services en général.

Depuis le début du troisième millénaire, le gouvernement libanais, encouragé par plusieurs donateurs internationaux (comme l'ONU, la Banque mondiale, l'UE, etc.), introduit les TIC comme principaux outils administratifs.

Le bureau du ministère d'État pour la réforme administrative l'OMSAR (Office of the Minister of State for Administrative Reform), a établi un guide des bons usages des TIC, destiné à être utilisé dans les administrations publiques et par tous ceux qui veulent bénéficier des procédures présentées.

Cependant, l'État n'a aucune intervention dans le secteur privé, ni dans la planification ni dans l'intégration des TIC. Ce n'est qu'en 2003 que le ministère de la Communication a posé des lignes de téléphone spéciales pour l'internet, à tarif réduit. Ces dernières sont appelées "lignes louées" (*leased lines*). Elles connectent le client directement au pourvoyeur du service internet, le PSI (*Internet Service Provider, ISP*).

Plus tard en 2007 (longtemps après notre enquête de terrain), la technologie *DSL* (*Digital Subscriber Line*) a été implantée, d'abord à Beyrouth puis dans les différentes régions. Cette technologie ne dépend pas des PSI, et elle offre cinq niveaux de connexion à des prix modérés comme cela est détaillé dans le tableau suivant :

Tableau n° 3 : Le service *DSL* au Liban

Caractéristiques			Code du service				
			128	256	512	1 M	2 M
Vitesse de	Réception	Kbps	128	256	512	1024	2300

¹⁶⁷ Acronyme de *Wireless Fidelity*. Norme employée pour certifier des équipements employant les technologies 802.11x de communication par radio.

¹⁶⁸ Libanvision, *Internet à Beyrouth : impressions de spécialistes de passage*, en ligne sur le site Web : <http://www.libanvision.com>.

transfert	Expédition	Kbps	32	64	128	256	-
Volume max. de transfert	Mensuel	GB	2	3	4	5	8
Prix mensuel	Maison	LL ¹⁶⁹	35000	50000	70000	115000	300000
	Société	LL	45000	65000	85000	135000	300000
	Institution éducative	LL	30000	40000	60000	100000	240000

Source : <http://www.ogero.gov.lb/Published/EN/dslcprices.html>.

Ainsi, l'intervention étatique, souvent faible et toujours en retard, semble conforme à l'idéologie libérale bien répandue au Liban depuis les années 1950 et qui rappelle la formule des physiocrates : "Laissez faire, laissez passer."¹⁷⁰

De son côté, le secteur privé a progressivement assimilé les avantages que l'internet et les TIC en général vont lui apporter. Les entreprises se sont impliquées de leur propre initiative, sans attendre aucune incitation de la part du gouvernement.

En période de développement et d'adaptation aux nouvelles conditions économiques et technologiques, les organisations ont rencontré des difficultés à plusieurs niveaux. Nous signalons, à titre d'exemple, les points suivants :

- l'augmentation imprévue du coût d'adoption des TIC, surtout que la technologie est continuellement en développement ;
- l'absence de vrais consultants qui peuvent guider vers les applications convenables à leurs besoins, et vers les stratégies recommandées pour une bonne implantation ;
- le besoin de motivation et de formation additionnels des salariés ;
- etc.

¹⁶⁹ 1 Dollar américain ≈ 1500 Livres libanaises (au 1^{er} septembre 2008).

¹⁷⁰ Thierry Kochuyt, « La misère du Liban : une population appauvrie, peu d'État et plusieurs solidarités souterraines », *op. cit.*, p. 518.

Pourtant, au Liban, aucune étude n'a encore fait la lumière sur les réalités quotidiennes du travail des salariés de bureaux télématés. De plus, aucune recherche n'a décrit le comportement relationnel de ces derniers sous l'angle empirique et normatif. En conséquence, notre compréhension de leur travail réel reste très limitée.

3.4 Les organisations enquêtées

En première étape, pour examiner l'introduction des collecticiels, nous avons réalisé une enquête préliminaire qui a porté sur l'usage actuel des supports informatiques et leurs effets dans une petite firme (Philka).

Ensuite, l'enquête a été réalisée dans huit organisations où les critères spécifiés dans notre méthodologie de choix sont satisfaits (voir chapitre 1, section 1.6). De même, notre enquête a été seulement possible dans les entreprises qui ont montré un enthousiasme et un bon accueil, en espérant que celles-ci vont profiter des résultats et des recommandations de notre investigation.

Les firmes qui utilisent les collecticiels appartiennent à divers domaines puisque, actuellement, tout le monde semble être attiré par les bénéfices de la technologie. Néanmoins, celles interrogées dans le cadre de notre recherche sont parmi les pionnières ayant utilisé les collecticiels dans leur travail :¹⁷¹

Tableau n° 4 : L'enquête de terrain

Nom de l'organisation	Abréviation	Secteur	Date de recherche	Nombre de salariés enquêtés
Schneider Electric East Mediterranean	SEEM	Industrie électrique	Septembre - octobre 2004	25
Dar El-Ilm Lil-Malayin	DIM	Publication	Mars - avril 2005	13
Debbas Entreprise	DE	Industrie électrique	May - juin 2005	21

¹⁷¹ Cf. l'Annexe pour un tableau détaillé des salariés interviewés.

Hôpital X (nous n'avons pas la permission de révéler son nom)	HOP	Médical	Juillet 2005	24
Matelec	MAT	Industrie électrique	Septembre 2005	20
Algorithm	ALG	Industrie médicale	Octobre 2005	22
Man Enterprise	MAN	Construction	Novembre 2005	16
Malia	MAL	Industrie esthétique	Décembre 2005	17
			Total	158

Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

3.4.1 Schneider Electric East Mediterranean (SEEM)

Schneider Electric East Mediterranean (SEEM) est une société anonyme libanaise filiale de la société française *Schneider Electric Industries SAS*. SEEM est située à Beyrouth, d'où elle dirige le travail de cinq bureaux affiliés dans les pays suivants : Chypre, l'Iraq, la Jordanie, le Liban et la Syrie.

Pour le travail de SEEM, la vitesse de transmission de l'information est très importante : l'usage des TIC est crucial pour faciliter le flux des données et des instructions, et pour permettre la collaboration instantanée entre salariés.

Ceux-ci utilisent l'internet et l'intranet de la société mère, en plus du collecticiel *lotus notes*. De plus, ils se servent d'un collecticiel principal *SCALA* pour leurs bases de données et leurs opérations internes.

Néanmoins, le PDG de *Schneider Electric Industries* a exprimé son inquiétude sur l'utilisation abusive du courriel. Par exemple, envoyer un message électronique au collègue du bureau d'à côté qui ne le comprend pas parfaitement et demande en retour des explications complémentaires pas mieux comprises par le premier émetteur (les courriels *Ping Pong*).

Durant des réunions où le sujet est abordé, le directeur de SEEM rappelle aux

salariés les trois instructions suivantes :

- si un sujet très important peut être résolu par téléphone, n'ayez pas recours au courriel comme méthode alternative ;
- réfléchissez deux fois avant d'envoyer un courriel. Demandez-vous si l'autre est intéressé à le recevoir ;
- privilégiez les rencontres en face-à-face tout en considérant les coûts.

Ainsi, la direction de SEEM a bien accueilli notre sujet de recherche puisqu'elle est convaincue que les collecticiels peuvent avoir des effets négatifs sur l'ambiance de travail et sur les relations entre les salariés.

Notre recherche a englobé les salariés de SEEM qui travaillent dans le même immeuble à Beyrouth, à savoir ceux de la direction régionale plus ceux au bureau du Liban.

Ce qui fait un groupe de 25 salariés qui partagent deux étages d'environ 200 m² chacun. Ce qui donne l'espace suffisant pour des bureaux de un à deux salariés, en plus des salles de réunions et d'une salle de déjeuner.

Les salariés sont relativement jeunes, âgés de 23 à 41 ans (moyenne de 30,5 ans). Ils ont tous des diplômes universitaires (baccalauréat technique + 3 ans au moins). Ils viennent de différentes universités libanaises, françaises et même belges. Vu la spécificité des systèmes éducatifs, certains salariés qui viennent des universités non francophones ont exprimé le souhait d'avoir des co-universitaires avec eux au bureau.

L'horaire de travail est de cinq jours par semaine, de 8h à 17h, comprenant une heure de déjeuner. Pourtant, les exigences de travail suggèrent que la majorité des salariés font des heures supplémentaires.

Jusqu'au début 2004, SEEM avait seulement une douzaine de salariés au Liban. Ainsi, la moitié du groupe sur lequel se base notre étude est embauchée depuis moins d'un an. Le directeur actuel est, lui-même, en poste depuis six mois seulement. Ce qui

fait que cette catégorie a expérimenté un nouvel environnement et a établi de nouvelles relations.

Nous avons trouvé, d'une part, que la majorité (72 %) des salariés, anciens et nouveaux, apprécie l'ambiance de travail. Ils communiquent entre eux en employant les prénoms. Une heure de déjeuner est prévue, pendant laquelle ils plaisantent et fêtent ensemble l'anniversaire de chacun. Ces pratiques facilitent l'intégration des nouveaux venus et rendent les relations plus amicales.

D'autre part, ce que les salariés apprécient le moins est, en général, la surcharge de travail qui les oblige à faire des heures supplémentaires.

3.4.2 Dar El-Ilm Lil-Malayin (DIM)

Le nom de la société "Dar El-Ilm Lil-Malayin" se traduit littéralement en français par "La maison du savoir pour les millions". C'est un des plus grands éditeurs au Liban et dans les pays arabes.

Établi en 1945, le groupe DIM a commencé comme maison de publication fournissant les services d'impression, de traduction et d'édition. Actuellement, DIM est une société financière privée détenant des participations dans des sociétés spécialisées en édition, en distribution et en vente des livres, dont elle assure l'unité de direction et le contrôle des activités.

Depuis 1990, Dar El-Ilm Lil-Malayin a été pionnière de la technologie de publication électronique, y compris les logiciels et les CD-Rom. De plus, DIM est parmi les premières sociétés libanaises qui ont développé leurs propres sites sur internet depuis 1994.

En fait, le point principal qui nous a encouragé à choisir DIM comme un de nos sujets de recherche est que la société a introduit depuis l'an 2000 le collecticiel international appelé *Maximizer* qui est classé comme un CRM (*Customer Relation Management*) puisqu'il est utilisé surtout par les départements de vente.

Avec ces données de base, nous avons contacté les responsables de DIM qui ont

accepté de nous recevoir dans leurs bureaux à Beyrouth et de coopérer pour nous permettre de réaliser notre enquête.

Dans leur bureau à Beyrouth, 13 salariés travaillent de 8h30 à 16h30, du lundi jusqu'au vendredi et jusqu'à 13h le samedi. Ils sont répartis ainsi : 8 femmes et 5 hommes, dont 7 sont mariés. Ils habitent en moyenne à 18 minutes du bureau.

La majorité des bureaux sont dans la salle principale, séparés par des petits murs en bois et des vitres. Quelques directeurs ont leurs propres bureaux dans de petites salles sachant qu'ils gardent leurs portes ouvertes la plupart du temps.

L'équipe comprend des jeunes diplômés en gestion, en droit, en finance, en documentation et en informatique. La plupart d'entre eux ont suivi leurs études à l'Université libanaise (nationale) et à l'Université arabe de Beyrouth.

Les salariés du bureau de DIM composent un groupe plus ou moins homogène. Ils s'entendent bien, peut-être parce qu'ils travaillent ensemble depuis plusieurs années. Ils s'adressent normalement entre eux par leurs prénoms, sauf avec le directeur général qu'ils appellent "Monsieur Taréf".

La majorité des salariés apprécie la façon avec laquelle l'administration de DIM les traite. Ils aiment leur travail, et font des heures supplémentaires non payées sans qu'ils se plaignent beaucoup à ce propos. Nous constatons qu'il existe de l'enthousiasme et de la motivation malgré la nature routinière du travail au bureau.

Néanmoins, les salariés expriment parfois du mécontentement concernant les salaires, l'horaire et le stress du travail.

Selon le nombre d'années de travail chez DIM, nous avons distingué deux catégories de salariés :

Tableau n° 5 : Les salariés de DIM

Nombre d'années de travail chez DIM	Plus de 15 ans	Moins de 10 ans
Nombre de salariés	2	11
Âge moyen dans chaque catégorie	50	29

Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Nous remarquons que la plupart des salariés sont plutôt jeunes et bien familiers avec les TIC qu'ils ont pratiquées durant leurs études universitaires. Par contre, les deux anciens salariés ont fait un gros effort pour utiliser l'ordinateur et les collecticiels.

En fait, la décision d'introduire les TIC en général, et *Maximizer* en particulier, a été prise par le directeur général de DIM qui utilise lui-même les technologies de pointe, par exemple le logiciel *PC anyware* avec lequel il peut accéder au serveur de son organisation et à ses dossiers de n'importe quel endroit où il se trouve via internet.

Comme les autres collecticiels de son type, *Maximizer* incite au travail collectif, et facilite l'enregistrement et l'accès aux informations pour tous les départements de l'organisation.

Cependant, avec le collecticiel *Maximizer*, coexiste toujours un ancien logiciel développé par le département finance, et actuellement utilisé pour contrôler le stockage, les livraisons et les factures.

3.4.3 Debbas Entreprise (DE)

Une des plus grandes entreprises au Liban, DE, est une filiale de "Debbas Groupe" qui englobe aussi des sociétés de production d'équipements électriques et des salles d'exposition.

Malgré le succès du groupe, jusqu'à présent, dans ses divers domaines d'activités, la direction générale est maintenant persuadée qu'il faut améliorer le système global de travail et de management par l'introduction d'un système informatique global.

Il y a quelques années, le PDG de DE a consulté une société de services informatiques pour installer un système *ERP* (*Enterprise Resource Planing*). Cependant, il a été convaincu par certains directeurs de DE que l'application de ce système est très difficile et inutile à la fois.

Au mois de mai 2005, avec une perspective plus claire et une conviction que le système *ERP* et son logiciel peuvent être façonnés pour s'adapter à ses besoins, DE était en train de négocier avec la société internationale J.D. Edwards.

Comme le montre le tableau de Nexans dans le chapitre précédent, l'*ERP* sert à lier toutes les fonctions informatiques dans un seul logiciel pour faciliter la communication et l'accès à l'information. Par conséquent, c'est un collecticiel qui incite les salariés à la collaboration dans les divers départements d'une organisation.

Il nous semble important, à ce stade, de présenter le pilote de l'innovation technique et managériale dans DE. C'est évidemment le directeur de développement de travail (BDM, *Business Development Manager*) qui a introduit un vrai changement dans l'entreprise en moins de deux années durant lesquelles il a introduit et appliqué le système d'assurance qualité ISO 9001, en plus de la mise à jour du réseau informatique et de l'introduction de la messagerie électronique interne (*Outlook express*). Notre BDM semble optimiste. Encouragé par le succès de ce qu'il a réalisé, il croit au changement sans oublier les difficultés et le temps nécessaire à les surmonter.¹⁷²

Ainsi, les courriels internes sont utilisés depuis 2003. À cette époque, il y avait un réseau et un serveur, mais pas de service courriel. Il suffisait d'installer un simple logiciel pour lancer cet usage dans le travail quotidien.

Certains salariés utilisaient déjà personnellement le courriel chez eux, alors que pour d'autres, non familiers avec cette technologie, c'était un nouveau champ à expérimenter.

Notamment, les implantations du système de qualité ISO et de la messagerie électronique sont deux expériences récentes et importantes. Désormais, la direction est mieux préparée à prévenir des difficultés semblables quant à l'implantation de l'*EPR*.

Bien consciente de l'importance et de la difficulté du projet, cette direction a prévu une longue phase de préparation pour choisir les démarches convenables et pour éviter les problèmes prévus.

Cette préparation concerne les directeurs de tous les départements, qui sont considérés comme des personnes clés pour l'implantation du système *ERP*. La tâche de coordination entre les différentes parties est accordée au responsable du département

¹⁷² Entretien avec le *Business Development Manager*, Mr. Walid Saba, le 18 mai 2005.

informatique.¹⁷³

Cependant, certains directeurs montrent une résistance au système *ERP*. Par exemple, deux chefs de départements, qui ont une expérience de plus de 25 ans dans le domaine de la construction, ont l'intention de faire des analyses basées sur leur expérience, sans qu'elles soient claires et documentées.

Concernant les logiciels, actuellement, chaque département utilise ceux développés indépendamment dans l'entreprise sans qu'ils soient reliés à un système informatique unifiant. Par exemple, le département d'achats a développé un logiciel appelé "MAPS".

Notre recherche se situe dans l'établissement principal de DE, au Nord-Est de Beyrouth, où 21 salariés équipés d'ordinateurs travaillent dans cinq départements répartis sur deux étages.

Les dimensions des bureaux sont, en général, proportionnelles à la position des salariés dans la hiérarchie de l'entreprise. Nous observons que les directeurs et les chefs de service profitent des bureaux indépendants de 3 x 3 mètres, alors que les subordonnés utilisent des bureaux moins spacieux séparés par des murets.

Concernant l'âge des salariés, il varie entre 22 et 53 ans. Vu les différences d'âge et d'expérience, on s'adresse au collègue formellement, et on n'utilise pas le prénom, sauf entre amis. L'horaire de travail est de cinq jours par semaine, de 8h à 17h, comprenant une demi-heure de déjeuner dans une petite salle au 2^e étage.

Ce que les salariés apprécient le plus, c'est l'expérience technique qu'ils sont en train d'acquérir. Pourtant, ils ne sont pas satisfaits de leurs salaires (surtout ceux qui sont employés depuis moins de dix ans), et ils se plaignent de devoir travailler des heures supplémentaires, de temps en temps, sans être payés.

Apparemment, malgré les projets d'innovation administrative (ISO 9001) et technique (J.D. Edwards), le changement souhaité va prendre du temps. En effet, dans

¹⁷³ On note ici que la décision se prend en haut de la hiérarchie sans participation directe des subordonnés.

DE, des directeurs résistent toujours au changement et, de même, certains salariés utilisent toujours des ordinateurs d'une ancienne génération (microprocesseur 286 Mhz).

3.4.4 Hôpital X

C'est un des plus importants hôpitaux au Nord du Liban (nous n'avons pas la permission de révéler son nom).

Convaincue de l'importance croissante des TIC dans le travail, la jeune direction a déclenché plusieurs projets qui doivent aboutir à l'automatisation du processus de travail et à l'usage supplémentaire des collecticiels. Les projets en cours sont les suivants :

1. la connexion de tous les postes au réseau et au nouveau serveur ;
2. l'automatisation des dossiers médicaux ;
3. l'installation de quelques postes avec accès internet ;
4. l'équipement du nouveau bâtiment par une connexion internet dans chaque chambre (bureau et chambre de malade) ;
5. le projet d'accès au serveur de l'hôpital via internet pour faciliter le télétravail des directeurs.

En revanche, les contraintes et la stratégie de travail peuvent s'opposer à l'automatisation de certaines tâches. Par exemple, dans le cas d'urgence médicale, l'action immédiate doit précéder les étapes administratives comme l'enregistrement des données. On ne peut certainement pas attendre une réponse par courriel, etc.

Néanmoins, la direction essaye d'encourager les salariés à utiliser les TIC pour améliorer leur performance, et les convaincre de profiter des divers avantages des collecticiels.

Ainsi, notre recherche vient au moment opportun pour enquêter sur 24 salariés administratifs (qui n'appartiennent pas à l'équipe médicale, médecins, infirmiers...), dans le but d'étudier leur interaction avec les TIC et les nouveaux projets en général.

La majorité des salariés est jeune. Ainsi, nous trouvons, parmi les 24, seulement quatre qui ont plus de 33 ans. Notamment, une fille de 19 ans travaille ici depuis six mois.

Évidemment, ce ne sont pas tous des diplômés universitaires. Les raisons pour lesquelles ils ont été embauchés seront détaillées et discutées dans les chapitres suivants.

Leurs bureaux se distribuent dans le rez-de-chaussée de l'hôpital, mais surtout dans une salle principale où travaillent neuf d'entre eux, alors que les autres utilisent de petits bureaux pour deux ou trois chacun.

L'horaire du travail est de six jours par semaine, de 7h à 15h, sans pause fixe pour le déjeuner à cause des contraintes du travail. De même, ces exigences suggèrent que les salariés effectuent souvent des heures supplémentaires sans être payés. Pourtant, l'administration a promis qu'ils le seraient ultérieurement.

Malgré le stress du travail, les employés ont réussi à garder une ambiance amicale au travail. Ils s'adressent entre eux par le prénom, à l'exception des médecins (qui ne font pas partie de l'équipe administrative enquêtée) qui sont appelés par leur nom, ajouté au titre "docteur".

Depuis quelques mois, les salariés ont commencé à se servir du courriel pour leurs correspondances internes, en plus du logiciel principal *Has Sybase*, déjà utilisé pour les fonctions de gestion et de comptabilité.

Has Sybase est un logiciel développé par la société d'informatique Olivetti, en coordination avec l'équipe de l'hôpital pour l'adapter aux besoins des utilisateurs.

De même, le département de Radiologie utilise le système *Pack* pour l'archivage des radiographies et des scanographes.

En fin de compte, la jeune docteur responsable du service informatique de l'hôpital espère que tous ces logiciels seront réunis par le nouveau système qui doit être installé.

3.4.5 Matelec

Matelec Group a été fondé en 1974 pour construire les transformateurs de distribution. Aujourd'hui, il fabrique, vend et installe une plus grande gamme d'appareils électriques, y compris des disjoncteurs et des systèmes de contrôle et de protection, mais surtout, des transformateurs de transmission de haute et de moyenne tension.

Les procédures de travail sont certifiées par le système de qualité ISO et les produits sont conformes aux normes internationales. Ces produits sont parmi les meilleurs utilisés au Moyen-Orient et en Afrique.

En même temps, Matelec est fière d'être une société nationale qui a réussi à travailler pendant la guerre civile. De même, elle privilégie l'emploi des ouvriers locaux, alors que d'autres sociétés embauchent des étrangers qui acceptent des salaires inférieurs à ceux des Libanais.

Après le succès atteint durant les années 1990, qui a accompagné l'avènement des TIC au Liban, le département informatique a développé sur place plusieurs logiciels basés sur le *Visual Basic*, et qui sont utilisés surtout pour la comptabilité. De plus, les salariés utilisent fréquemment *Microsoft Office* et *AutoCAD* dans leur travail.

Comme on compte de plus en plus sur l'usage des meilleurs outils informatiques et du réseau, Matelec a commencé à utiliser le *ERP J.D Edwards* en 2001.

Le succès de Matelec et l'usage important des TIC nous ont encouragé à mener notre recherche dans leur local principal qui se situe dans le même bâtiment que l'usine, à 50 km au nord de Beyrouth.

Les 20 salariés interviewés travaillent dans les départements dispersés dans le grand bâtiment, là où se situent aussi l'usine, les salles de réunions et une cantine. Les bureaux varient entre de petits espaces privés pour les directeurs, et des salles moyennes comprenant deux ou trois collègues d'un même département.

Les salariés sont âgés de 27 à 48 ans (34,5 ans en moyenne). Nous comptons 11 hommes (5 mariés) et 9 femmes (4 mariées) ; ainsi 11 des 20 salariés sont célibataires

malgré la moyenne d'âge relativement élevée.

La majorité a des diplômes universitaires, surtout en ingénierie électrique et mécanique. Certains ont seulement un niveau secondaire (baccalauréat), mais ils ont une longue expérience dans l'entreprise et ils ont appris l'usage de l'ordinateur.

L'horaire du travail est de cinq jours par semaine, de 8h à 17h, comprenant une demi-heure de déjeuner. Il est rare que les salariés fassent des heures supplémentaires. Ils s'adressent entre eux par le prénom, et ils profitent d'un niveau mineur de stress au travail.

Ce que les salariés apprécient le plus, c'est que leur travail dans un bureau ne demande pas d'effort physique et n'entraîne pas beaucoup de déplacement. De plus, ils estiment l'expérience qu'ils sont en train d'acquérir, les horaires et la cantine.

D'autre part, ce qu'ils apprécient le moins c'est la routine des opérations et les salaires qu'ils trouvent insuffisants face au coût de la vie, de plus en plus élevé au Liban.

Finalement, nous notons l'absence d'un département de ressources humaines. Pourtant, la coopération était remarquable de la part du directeur de personnel.

3.4.6 Algorithm

Algorithm s.a.l. est une société industrielle pharmaceutique basée au Liban, active dans tout le pays et dans la région depuis 1963. Elle est gérante des sociétés suivantes : Merck & Co. (États-Unis), Eli Lilly (États-Unis), Orion (Finlande) et Recordati (Italie). Ainsi, Algorithm s'occupe de la fabrication et de la distribution au Moyen-Orient et en Afrique du Nord.

Titulaire de la certification ISO 9001, Algorithm travaille pour assurer la meilleure qualité de ses produits. Heureusement, l'administration est consciente que cette qualité ne doit être à aucun moment menacée ou mise en question.

Dans cet esprit, plusieurs projets d'automation et d'introduction des nouvelles techniques sont en cours dans l'usine comme dans les bureaux. Le but de ces projets est

d'augmenter la production, de maîtriser le contrôle de qualité et d'améliorer l'efficacité des salariés en général. Toutefois, les responsables font de leur mieux pour que les modifications soient en adéquation avec les relations sociales dans leur société.

Le département des ressources humaines est plus actif que les départements similaires dans d'autres sociétés enquêtées. Il organise des activités sociales et des séminaires de formations collectives où il encourage l'interaction et les présentations utilisant *PowerPoint*.

En fait, la socialisation ne compte pas seulement sur le département des ressources humaines. Par exemple, les anniversaires des collègues sont organisés par des initiatives individuelles dans la salle de déjeuner. Ces anniversaires sont fêtés normalement à 15h, ce qui est devenu comme une coutume.

L'usine et les bureaux se situent à 12 km au nord de Beyrouth, juste à côté de l'autoroute littorale, ce qui facilite l'accès pour les salariés et les visiteurs. C'est là que nous avons interrogé 22 salariés administratifs qui se distribuaient sur trois étages dans des salles partagées entre quatre ou cinq salariés et de petits bureaux individuels.

L'horaire du travail est de cinq jours par semaine, de 8h à 17h, comprenant une heure de déjeuner. Les salariés mangent dans une cantine qui leur offre un bon plat du jour à tarif réduit.

Ce qui est remarquable, c'est que la majorité des salariés sont des femmes (16 des 22 interviewés). De même, ils sont relativement jeunes et particulièrement diplômés. Parmi les 22, quatre ont un doctorat en chimie et biochimie, quatre ont un *MBA* et trois ont un *DESS*. Ils sont tous suffisamment familiers avec l'usage des TIC.

Ce que les salariés d'Algorithm apprécient le plus (à part la cantine), c'est le niveau de professionnalisme que la société a pu construire durant ses longues années d'existence. Ils en profitent pour apprendre des procédures de travail bien établies et pour suivre une formation continue.

Enfin, l'administration a confiance en eux, ainsi que la direction des ressources

humaines qui est bien consciente de l'importance du "capital humain".

Néanmoins, quelques-uns se plaignent du stress et de la surcharge de travail, qui les oblige à faire des heures supplémentaires.

3.4.7 Man Enterprise (MAN)

Réputée dans le domaine de la construction au Liban depuis 1970, Man Enterprise a établi, en 1996, une stratégie de coopération avec des compagnies multinationales de gestion, qui l'ont assistée durant les dernières années.

L'alliance professionnelle des compétences techniques et des expériences internationales a aidé MAN à gagner des contrats très importants au Liban et dans les pays arabes du Golfe.

Parallèlement à l'évolution de son chiffre d'affaires, l'entreprise a déclenché un grand projet de rénovation et d'implantation de TIC. Un nouveau serveur est installé, et de nouveaux logiciels sont utilisés, notamment, le logiciel *Dolphin* pour la comptabilité et l'archivage.

Le besoin en TIC s'est imposé dans les dernières années. Mais la décision de déclencher l'automation était bien soutenue par la directrice des ressources humaines qui a expérimenté, durant plusieurs années, les technologies de pointe utilisées dans les pays développés, surtout les outils de travail et de télétravail.

Dans sa lettre de motivation, la direction de l'entreprise semble bien consciente de l'importance de la connaissance et de l'information dans l'économie moderne où la concurrence est de plus en plus globale. Ainsi encourage-t-elle les nouvelles idées et l'adoption des technologies avancées. De plus, elle essaye de rester conforme aux exigences du système d'assurance qualité ISO 9002.

Puisque MAN a des partenaires et des bureaux outre-mer, ses salariés ont un grand besoin d'une ligne de correspondance à la fois fiable et bon marché. Ainsi, une ligne a été établie pour le *chatting*, le téléphone et même pour la vidéo conférence.

Dans le bureau principal de l'entreprise à Beyrouth, nous avons interviewé 16 salariés qui travaillent dans les départements partagés entre deux étages d'un immeuble commercial.

Ces salariés sont un peu à l'étroit dans leurs bureaux. Pourtant, ils ont réussi à "sauver", à chaque étage, un coin pour déjeuner. Nous avons remarqué que beaucoup de dossiers cachent les murs des bureaux.

Les salariés sont, relativement, les plus jeunes des organisations enquêtées. 15 parmi les 16 interrogés sont âgés de 24 à 36 ans et la moyenne d'âge est de 30,2 ans. Nous dénombrons 9 hommes et 7 femmes, dont 6 seulement sont mariés.

Tous ont des diplômes universitaires, surtout en ingénierie, en gestion et en comptabilité. Ils travaillent du lundi au vendredi, de 8h à 17h30 ; le bureau est ouvert les samedis de 8h à 13h pour la plupart des salariés qui ont une surcharge de travail.

Les salariés apprécient l'expérience qu'ils sont en train d'acquérir ainsi que leur environnement. La plupart des subordonnés s'adressent à leurs supérieurs par leurs titres, sauf quelques exceptions où ils utilisent les prénoms.

Finalement, les salariés se plaignent, de temps en temps, de la surcharge du travail et du stress qui accompagne les dates limites de livraison des projets.

3.4.8 Malia

Malia Group détient plusieurs sociétés filiales spécialisées principalement dans la production et la distribution des produits cosmétiques et parapharmaceutiques. Le groupe comprend environ 400 salariés qui travaillent dans l'immeuble principal à Beyrouth, dans les usines à Byblos à 35 km au Nord de la capitale, dans les bureaux de ventes régionaux et à l'étranger.

Le travail des sociétés filiales est souvent complémentaire. Par exemple, la société Cosmaline s'occupe de la production¹⁷⁴ des produits de soin des cheveux et de la peau,

¹⁷⁴ Cosmaline est autorisé à produire des marques internationales bien connues, comme Wella, Silvikrin et Londa.

des insecticides, des détergents et des aérosols, alors que la société Ch. Sarraf & Co. s'occupe du marketing et de la vente des produits.

Pour sa part, Malia Trust s'occupe des ressources humaines, de l'informatique, des finances, de l'administration et du développement dans le groupe.

Après avoir expliqué notre sujet de recherche aux responsables des ressources humaines, nous avons eu la permission de réaliser notre enquête dans l'immeuble principal de Malia Group à Beyrouth et d'interviewer 17 salariés qui travaillaient à Ch. Sarraf & Co, la filiale commerciale de Malia Group.

L'immeuble est constitué de quatre étages. Ainsi, à la différence des autres organisations enquêtées, nous trouvons bon nombre de bureaux individuels et des salles assez spacieuses.

Sur 17 salariés enquêtés, dont 11 célibataires, nous trouvons 11 femmes et six hommes. La majorité sont diplômés en gestion et en comptabilité ; néanmoins, quelques-uns sans diplômes, mais qui travaillent à Malia depuis plusieurs années, maîtrisent l'usage de l'ordinateur.

Des salariés nous ont raconté qu'en 1998, deux d'entre eux ont dû quitter Malia parce qu'ils n'ont pas pu s'adapter au travail utilisant les nouvelles TIC.

L'horaire de travail est de 8h à 17h30, cinq jours par semaine, comprenant une pause de déjeuner d'une demi-heure dans une cantine qu'on appelle *le petit café*.

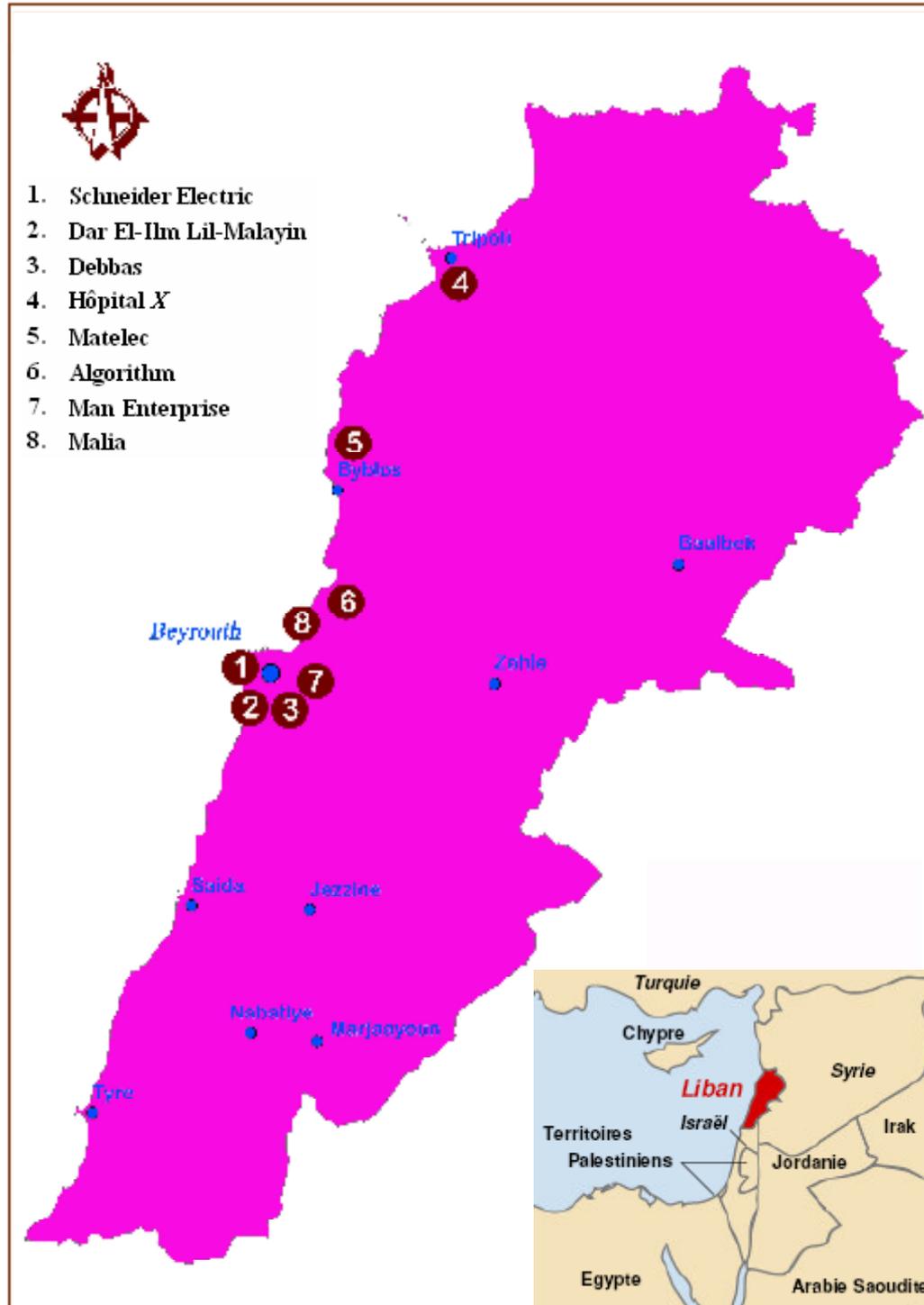
Ce que les salariés apprécient particulièrement, c'est l'environnement de travail, professionnel, mais aussi amical. Ils s'adressent normalement entre eux par le prénom, à l'exception des directeurs les plus âgés qu'ils appellent par "Monsieur" ou "Madame".

La direction des ressources humaines accorde une très grande importance à la compétitivité des salariés, et elle travaille constamment à améliorer leurs compétences, surtout dans les domaines du langage, de la communication commerciale et de l'informatique.

Les administratifs sont équipés de systèmes complètement informatisés et

interconnectés. Les ingénieurs et les techniciens utilisent les logiciels les plus récents, ils sont continuellement formés pour maintenir un haut niveau de technologie et d'excellence.

CARTE N° 2 : DISTRIBUTION GEOGRAPHIQUE DES ORGANISATIONS



Source : GIS transport, Ltd. <http://www.gistransport.com>.

CHAPITRE 4 : LE PERSONNEL ET SON ENVIRONNEMENT

PROFESSIONNEL

Ce chapitre présente les caractéristiques des salariés, les conditions de travail et les relations dans les organisations étudiées.

Au cours de notre enquête sur les usagers des collecticiels, nous avons analysé les données suivantes :

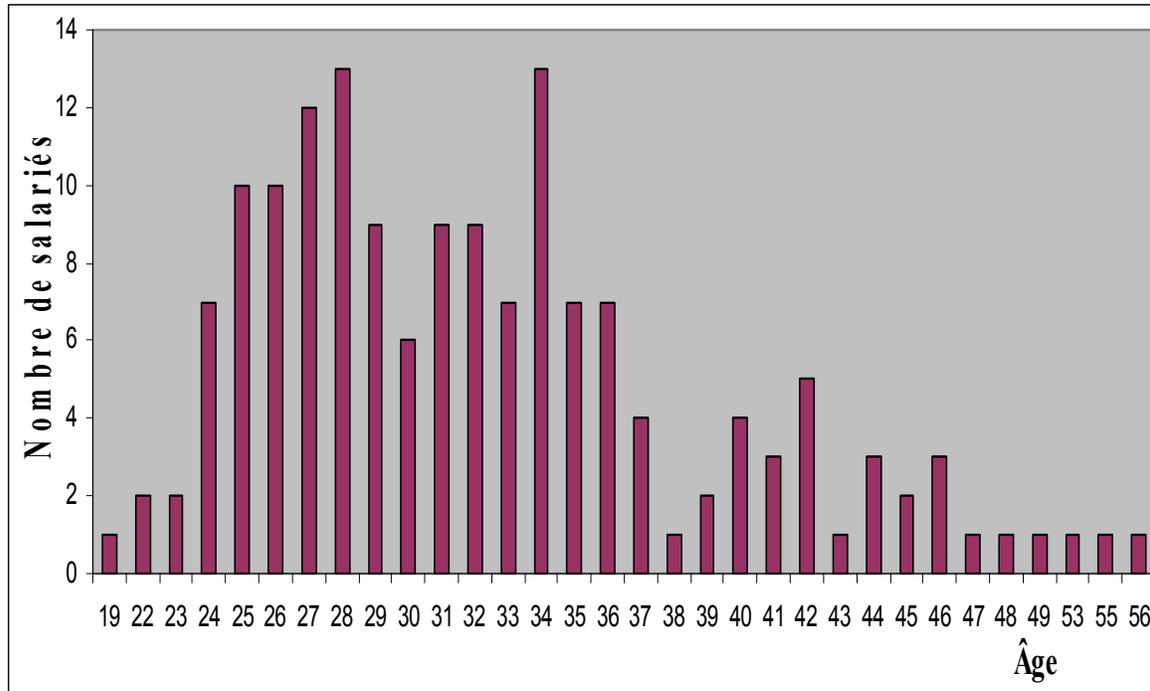
- l'âge ;
- le sexe et la situation familiale ;
- l'éducation et les professions ;
- les bureaux ;
- la socialisation.

4.1 L'âge

Nous avons déjà indiqué les âges et les moyennes des âges des salariés dans chaque organisation. Pour l'ensemble des salariés enquêtés, la moyenne d'âge est de 32,4 ans. Le graphique n° 2 montre la répartition détaillée des âges.

Dans notre enquête, l'âge a une importance particulière à cause de sa relation directe avec l'usage de l'ordinateur. Comme nous l'avons déjà signalé aux chapitres précédents, les jeunes salariés ont eu la chance d'apprendre l'informatique soit à l'école, soit plus tard à l'université, alors que les anciens doivent suivre des cours en formation continue pour pouvoir utiliser les TIC introduites dans les organisations.

Graphique n° 2 : Âge des salariés



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Généralement, c'est à l'âge de 22 ans que les nouveaux diplômés cherchent à travailler. Or, ceux qui veulent poursuivre des études supérieures le font parfois parallèlement à leur travail.

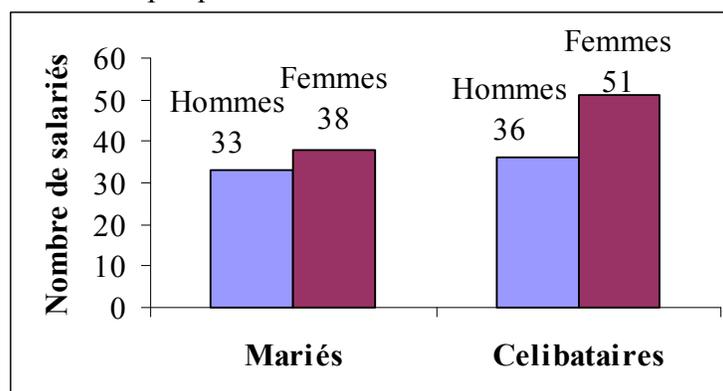
D'autre part, ceux qui se contentent de certaines études secondaires et de formations techniques diverses cherchent à travailler, parfois dès l'âge de 18 ans.¹⁷⁵ En effet, 10 % des salariés interviewés, répartis sur toutes les tranches d'âge, n'ont pas poursuivi d'études universitaires.

Les salariés rencontrés sont relativement jeunes. 51,3 % ont entre 19 et 31 ans, 69,6 % ont moins de 37 ans et 90,5 % plus de 43 ans. Six d'entre eux, 3,8 % de l'ensemble des enquêtés, ont plus de 46 ans. Dans cette dernière tranche d'âge, on trouve des directeurs et des salariés vétérans, au maximum de leurs possibilités d'avancement dans l'organisation parce qu'ils n'ont pas de diplômes du Supérieur.

¹⁷⁵ Au lieu de continuer leurs études universitaires, plusieurs jeunes se contentent de suivre des cours concernant l'usage de l'ordinateur, surtout le *Microsoft office*.

4.2 Le sexe et la situation familiale

Graphique n° 3 : Partition hommes/femmes



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Une première consultation du graphique ci-dessus indique que le nombre des femmes est supérieur au nombre des hommes parmi les salariés. Par ailleurs, le nombre de célibataires est plus grand que le nombre de mariés (y compris une salariée séparée et un autre veuf).

Le fait que les femmes soient plus nombreuses peut être expliqué par le phénomène d'émigration, plus intense chez les jeunes hommes, et par la progression de l'éducation et du travail chez les femmes au Liban.

D'une part, les jeunes diplômés libanais ont cherché des opportunités de travail à l'étranger, surtout dans les pays de l'Afrique occidentale et du Golfe, deux destinations peu favorables aux femmes : la première à cause du climat dur, des maladies et de l'instabilité politique ; la seconde pour des considérations socioreligieuses.

D'autre part, le pourcentage des Libanaises qui poursuivent des études scolaires et universitaires et qui cherchent par la suite un travail a remarquablement augmenté. Ce phénomène a des fondements de nature sociologique et d'autres de nature économique.

Du point de vue social, au Liban comme partout sur le globe, la présence des femmes au travail a augmenté durant les dernières décennies. Puisque le Liban est relativement libéral par rapport aux autres pays arabes, le désir d'une éducation universitaire a augmenté, surtout chez les habitants des villes et du littoral. Compte tenu des facilités logistiques (transport et conditions de vie) et de la fin de la guerre civile en

1991, les filles ont plus de liberté pour étudier et travailler.

Du point de vue économique, les difficultés financières de plus en plus graves poussent les Libanaises à chercher du travail. Par conséquent, celui-ci garantit l'indépendance financière et aboutit à retarder l'âge du mariage.

Ce qui nous ramène au nombre de célibataires et de mariés du graphique précédent. Généralement, le temps et l'intérêt accordés aux études et au travail reculent l'âge de mariage pour les deux sexes. La moyenne d'âge des salariés interviewés est de 32,4 ans, et 55 % sont célibataires.

Nous notons ici que le travail dans une organisation où le contact avec des gens est limité ne favorise pas la rencontre entre hommes et femmes. Ainsi les TIC et le télétravail commencent à avoir des effets sur la société des salariés.

4.3 L'éducation et les professions

L'échantillon des salariés que nous avons interviewés représente plusieurs disciplines et l'ensemble des niveaux scolaires.

Les principales disciplines rencontrées sont les suivantes : gestion, science commerciale, marketing, comptabilité, droit, administration publique, documentation, secrétariat, informatique, génie (civil, mécanique, industriel et électrique), architecture et chimie.

Concernant le niveau universitaire, la majorité ont des diplômes obtenus des meilleures universités du Liban et des universités européennes et des États-Unis. Les organisations cherchent évidemment à recruter les plus compétents. Algorithm, par exemple, emploie un nombre relativement élevé de docteurs (en chimie et en pharmacologie) et de titulaires de *MBA*.

De plus, il est fréquent que les salariés cherchent à poursuivre leurs études parallèlement à leur travail. Cette tendance est encouragée par les organisations, sauf si elle nuit au rendement des salariés.

N'oublions pas que les difficultés économiques et le chômage¹⁷⁶ sont les facteurs principaux permettant aux organisations de recruter des salariés plus qualifiés de ce que les postes de travail exigent.

Paradoxalement, vu le nombre de chômeurs diplômés, on se demande pourquoi 10 % dans notre échantillon n'ont qu'un diplôme secondaire (Bac. II ou BT), surtout dans l'hôpital étudié et Matelec.

Ce phénomène peut être expliqué par trois raisons : l'ancienneté de certains salariés, les salaires modestes non acceptés par les universitaires et les rapports sociaux ou politiques.

Premièrement, il est normal de trouver dans les organisations des salariés *fidèles* qui y travaillent depuis longtemps. Leur expérience les rend utiles puisqu'ils sont familiers avec le travail et, surtout, qu'ils ont la mémoire des expériences non écrites de l'organisation.

Deuxièmement, quelques directeurs considèrent que certaines tâches, même si elles demandent un usage d'ordinateur, peuvent être assignées à des salariés sans diplômes universitaires, qu'ils soient nouveaux ou anciens. L'économie réalisée justifie une telle décision puisque d'autres directeurs ne partagent pas ce point de vue :

« Notre politique de recrutement exige que les salariés soient capables d'apprendre et de se développer pour accomplir des tâches plus compliquées pour arriver à diriger l'entreprise dans le futur » (E115, ALG)

En outre, les anciens salariés non diplômés sont incapables de trouver ailleurs un nouveau travail où ils seront appréciés autant qu'ici, même si le patron actuel les exploite. De même, les nouveaux sont obligés, au moins actuellement, d'accepter le salaire qu'on leur attribue.

Troisièmement, la présence de certains non diplômés s'explique parfois par les liens

¹⁷⁶ Le chômage encourage parfois la prolongation de la scolarité pour améliorer les qualifications. Néanmoins, il arrive qu'un demandeur de travail soit surqualifié pour certains postes.

sociaux ou politiques entre eux et leurs employeurs. Il est courant au Liban qu'un patron embauche un membre de sa famille ou un protégé d'un chef politique.

« De fait, l'accès aux biens et aux services est aussi conditionné par l'appartenance à des groupes dits primordiaux comme la famille étendue, la communauté confessionnelle et/ou celle originaire d'une même région. Tous ces ensembles constituent pour leurs membres un capital social, c'est-à-dire une adhésion à une collectivité qui tient à elle-même et qui s'efforcera de maintenir sa cohésion. »¹⁷⁷

4.4 Les bureaux

En principe, les salariés passent tout leur temps de travail au sein de l'organisation. Il est donc très important de noter les caractéristiques des bureaux et d'observer le déplacement des salariés.

4.4.1 Leur forme

Les locaux administratifs des organisations étudiées se ressemblent par leurs divisions. Un salarié utilise l'un des trois genres de bureaux suivants : une cellule, un bureau commun ou un bureau privé.

Les cellules (*cubicles*) sont des bureaux distribués dans une grande salle et séparés par de petits murs en bois et de vitres. Ce genre de bureaux se rencontre chez DIM et dans quelques départements de Matelec et d'Algorithm.

Les bureaux partagés sont des salles aux dimensions moyennes où travaillent en général les membres d'un même département. D'une façon ou d'une autre, l'espace accordé à chaque département et à chaque salarié reflète son pouvoir dans la structure.

En principe, ce sont les directeurs qui jouissent des bureaux privés. Surtout, si les dimensions du local le permettent, comme c'est le cas à Malia. Néanmoins, dans la plupart des organisations, la pratique est de laisser les portes ouvertes pour les visites fréquentes des subordonnés et des collègues.

¹⁷⁷ Thierry Kochuyt, « La misère du Liban : une population appauvrie, peu d'État et plusieurs solidarités souterraines », *op. cit.*, p. 522.

Chaque salarié a son propre ordinateur. Il n'est pas question que cet outil principal de travail soit partagé entre plusieurs salariés. D'ailleurs, en comptant les postes spécialisés d'usage commun, le nombre d'ordinateurs est parfois plus élevé que celui des salariés, comme chez DIM.

La personnalisation du bureau par sa décoration n'est pas très courante au Liban, comme c'est le cas aux États-Unis, par exemple.

C'est un facteur supplémentaire de différenciation entre le bureau, lieu de travail, et la maison, lieu de repos et de vie personnelle. Par la suite, c'est une autre raison pour que le salarié ne prenne pas en considération le fait que son travail peut être réalisé à distance grâce aux TIC.

Or au Liban, il est rare de trouver des photos de famille sur les bureaux. Néanmoins, ces photos se trouvent déjà sur l'ordinateur comme fond ou économiseur d'écran. Dorénavant, l'ordinateur sera l'outil principal de personnalisation, au sens où chacun organise son poste à sa façon et garde ses documents personnels.

Nous avons trouvé des pièces décorées par des tableaux, surtout les bureaux individuels des directeurs à Malia.

4.4.2 Les déplacements

Les salariés travaillent dans leurs bureaux pour l'essentiel de leur temps. Toutefois, un employé a plusieurs raisons de quitter son bureau. Celles-ci sont réparties dans les catégories suivantes :

- les réunions ;
- les contraintes de travail (photocopieuse, fax, courrier, etc.) ;
- les tendances de socialisation ;
- les besoins physiologiques (déjeuner, fumer, etc.).

Ainsi les bureaux sont de temps en temps un théâtre où se déroule un déplacement

physique en rapport avec les relations sociales.

4.4.2.1 Les réunions

Bien que l'utilisation des collecticiels diminue le besoin de se déplacer dans le bureau, les réunions entre salariés et avec les clients sont toujours nécessaires.

De temps en temps, les salariés se déplacent vers la salle de réunions pour des rendez-vous fixés d'avance avec des collègues ou des visiteurs pour des raisons de travail.

D'autres fois, ils se dirigent vers un bureau voisin pour discuter avec un collègue. Ce déplacement est souvent spontané, sans rendez-vous, parfois précédé d'un appel téléphonique seulement pour s'assurer de la présence de l'autre.

Dans les chapitres suivants, nous allons traiter de l'importance des réunions au travail et les caractéristiques qui les distinguent d'autres méthodes de communication.

4.4.2.2 Les contraintes de travail

Ces besoins concernent surtout l'usage des documents sur papiers. En effet, les salariés ont besoin d'utiliser la photocopieuse, le télécopieur, les imprimantes et de consulter et organiser les dossiers.

Bien que les collecticiels offrent la possibilité de réduire l'usage de papiers, ces derniers sont toujours très importants dans les organisations enquêtées pour diverses raisons que nous présenterons ultérieurement. Les papiers sont toujours à l'origine d'un grand pourcentage de déplacement dans les bureaux.

Il y a en moyenne une photocopieuse pour 15 salariés, un télécopieur pour 10 et une imprimante pour deux ou trois. Ainsi, les utilisateurs de ces machines bougent pour accomplir leur travail.

De même, ils ont besoin de consulter les dossiers et d'organiser les archives. Les dossiers occupent encore un grand espace dans les bureaux et soulignent l'aspect matériel des outils de travail, à l'opposé des techniques informatiques.

D'autre part, nous trouvons dans quelques organisations des postes de travail à usage commun équipés d'internet et du téléphone international. Ainsi, pour utiliser ces outils, les salariés doivent aller dans une salle où ils peuvent rencontrer des collègues venus dans le même but.

Enfin, l'une des causes principales de déplacement est la distribution du courrier ; la procédure de distribution n'est pas la même dans toutes les organisations : dans certains cas, un salarié est responsable de cette fonction alors que, dans d'autres, ce sont les assistants qui s'en occupent.

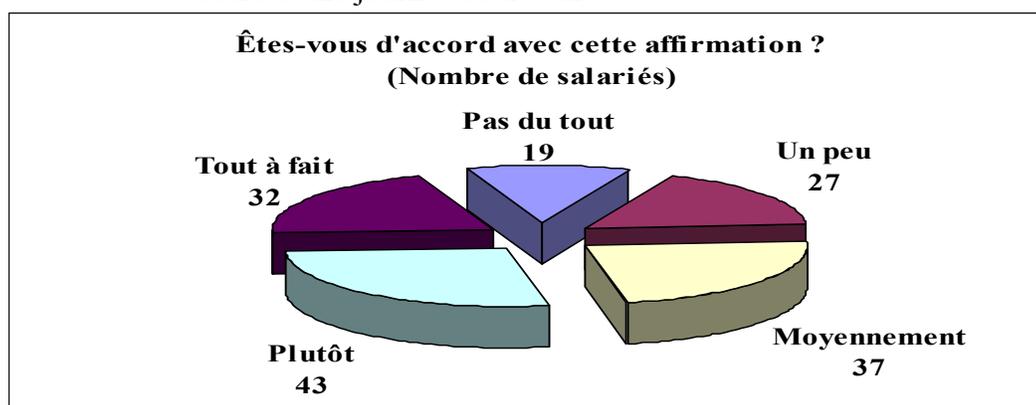
Ainsi, surtout dans le second cas, cette distribution sert d'excuse pour une visite aux bureaux voisins et d'occasion de socialisation. Normalement, les courriers électroniques via les collecticiels font disparaître cette opportunité.

4.4.2.3 Les tendances de socialisation

Le travail dans un bureau suscite des relations sociales entre les salariés. Pourtant, le rapport entre déplacement dans le bureau et tendance de socialisation dépend de la nature du travail. En effet, certaines tâches exigent l'interaction fréquente entre le salarié, ses collègues et ses clients, alors que d'autres exigent de la concentration, du calme et même de la solitude.

Nous avons essayé de mesurer le désir de se retrouver longtemps seul dans le bureau sans interaction sociale directe avec les collègues.

Graphique n° 4 : Je n'aime pas me retrouver seul dans mon bureau trop longtemps au cours d'une journée de travail



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Presque un huitième des salariés ne sont pas du tout d'accord. Ils veulent qu'on les laisse tranquilles plus longtemps. En effet, ces derniers souffrent de fréquentes interruptions qui leur empêchent d'accomplir leur travail.

Un sixième, ceux qui se déclarent "un peu d'accord", semblent avoir besoin de tranquillité, pourtant ils souhaitent rencontrer quelqu'un de temps en temps.

D'ailleurs, la majorité est plus ou moins favorable à des rencontres quotidiennes. Ceci montre le besoin d'échanger et de communiquer entre collègues en face-à-face. Le salarié se dirige vers un bureau voisin pour se défouler dans deux situations : lorsque son travail exige de la solitude ou qu'il nécessite uniquement de communiquer via le téléphone ou le réseau informatique.

Enfin, plus d'un cinquième est tout à fait d'accord sur le fait qu'il soit désagréable de rester longtemps seul dans son bureau. Cependant, il est rare que la direction de l'organisation prenne en considération le besoin de sortir du bureau de temps en temps, comme c'est le cas à l'hôpital X où une salariée, qui travaille seule dans son bureau sans interruptions fréquentes, dispose de quatre pauses par jour, au lieu de deux, durant lesquelles elle peut visiter les bureaux voisins.

4.4.2.4 Les besoins physiologiques

Le salarié ne peut pas rester assis sur sa chaise tout au long de la journée pour des raisons physiologiques. Nous avons noté les besoins de manger, de boire, de fumer une cigarette, d'aller aux toilettes, plus la nécessité de bouger de temps en temps.

Ces nécessités peuvent être facilement confondues avec le besoin de socialisation, puisqu'elles servent comme excuses pour quitter le bureau et rejoindre un collègue. Ainsi, les escaliers et les cuisinettes sont à la fois des espaces fumeurs et des échappatoires.

De même, les salariés se plaignent du fait qu'ils sont obligés de rester assis longtemps. Plusieurs souffrent de maux de dos et de déformation mineure de la colonne vertébrale. Après des heures de travail sur ordinateur, il est agréable de faire une petite promenade dans le bureau.

Enfin, c'est une question d'habitude comme l'exprime un ingénieur nouvellement embauché :

« Avant de venir ici, je travaillais sur le chantier, c'est très difficile pour moi de rester assis dans mon bureau plus d'une heure » (E128, MAN)

Les pauses de petit déjeuner et de déjeuner nécessitent des déplacements quotidiens vers la cuisinette et la salle à manger (dans le cas où il y en a une). De plus, elles sont à l'origine d'une socialisation principale que nous allons exposer dans le paragraphe suivant.

4.5 La socialisation

À ce stade de notre analyse, nous jugeons nécessaire de donner une idée de l'environnement social qui caractérise les organisations enquêtées. Ainsi, nous décrivons le phénomène de socialisation à travers les rites de déjeuner, les conversations sociales, l'appellation et les relations d'amitié.

4.5.1 Les rites de déjeuner

Chacune des organisations enquêtées se caractérise par ses propres habitudes concernant le petit déjeuner, le déjeuner et les pauses café durant la journée de travail.

La plupart des salariés prennent un café ou un thé le matin. Certains ont le privilège d'être servis par la femme de ménage, alors que d'autres préparent eux-mêmes leurs boissons matinales dans la cuisinette et en profitent pour rencontrer leurs collègues.

La boisson matinale offre une occasion de raconter brièvement ce qu'on a fait la veille après le travail. D'autres pauses café peuvent suivre au cours de la journée, avant ou après le déjeuner qui est évidemment l'événement social le plus important de la journée.

Nous notons d'abord que, dans quelques organisations, il y a des cantines (Matelec, Algorithm et Malia) où l'on prépare le déjeuner à des prix réduits, alors que dans les autres il y a des salles à manger. Dans ce dernier cas, les salariés doivent apporter leur repas, ou passer commande à un restaurant voisin. Ainsi, la communication avec les

collègues commence avant le déjeuner pour arriver à choisir le restaurant qui va les livrer.

Étant donné que les salles à manger ne peuvent pas recevoir tous les salariés en même temps, certains essaient d'y venir en petits groupes d'amis un peu plus tôt ou un peu plus tard que les autres. De même, d'autres choisissent de manger un sandwich dans leurs bureaux à cause de la surcharge de travail ou pour éviter de se retrouver avec les collègues.

De plus, nous notons que le temps accordé pour le déjeuner est d'une demi-heure ou d'une heure, c'est pourquoi une horloge est fixée sur le mur de la salle à manger. Ainsi, le temps de manger, de se reposer et de causer à table est limité par le contrôle de la direction, ou bien par la surcharge de travail qui obsède les salariés et les oblige à retourner au plus vite à leur bureau.

Finalement, nous relevons l'habitude de célébrer les anniversaires des salariés durant les pauses de déjeuner dans la majorité des organisations. En fait, les administrations de Schneider et de Malia organisent elles-mêmes les fêtes d'anniversaire, alors que, dans les autres organisations étudiées, ce sont les amis qui s'en chargent. Autrement, le salarié lui-même apporte un gâteau et invite ses collègues pour célébrer.

4.5.2 Les conversations

Durant les pauses déjeuner et les pauses café, les salariés discutent de sujets publics, politiques, sportifs ou mondains, en plus des sujets personnels.

Comme le Liban est assez petit, la plupart de la population s'intéresse aux mêmes événements publics. Néanmoins, chacun choisit de regarder la chaîne correspondant à ses opinions politiques et socioreligieuses. Et chaque matin, les salariés commentent le discours du journal de la télévision la veille.

Ainsi, de temps en temps, et surtout au moment des événements politiques nationaux, les salariés discutent de sujets politiques, démographiques et socioreligieux.

De même, ils discutent des nouveautés, des dernières nouvelles des artistes et de

l'actualité du cinéma et du théâtre. Les hommes s'intéressent en général plus que les femmes aux événements sportifs, surtout le football, la Formule 1 et le basket-ball. De plus, ils parlent de la météo et des plans pour passer les vacances à la neige, à la mer, ou à la chasse (avant le virus de la grippe aviaire).

Parfois, les salariés parlent de leur vie privée, de leurs enfants, de leurs parents et de leurs problèmes personnels.

4.5.3 L'appellation

Il est important d'appeler les gens comme ils le préfèrent afin de respecter leurs traditions. « *Les hommes, en effet, ne coopèrent volontiers à une œuvre commune que s'ils sont traités conformément aux valeurs auxquelles ils croient.* »¹⁷⁸

Par tradition, la société libanaise exige qu'on donne des titres aux gens, par respect de l'âge, du sexe féminin et du poste.

Sous l'influence de la culture française, diffusée par les écoles des missionnaires catholiques depuis le XIX^e siècle (le lycée français plus tard) et par le mandat imposé par la Société des Nations (1920-1943), on utilise souvent les titres "madame" et "mademoiselle" pour les femmes. Pour les hommes, on se sert en général du mot arabe *Oustèz* - qui veut dire maître - comme signe de respect. Aussi utilise-t-on ce terme pour appeler tous les titulaires d'un diplôme universitaire sans tenir compte de la profession.

Dans les organisations investiguées, nous avons remarqué la coexistence des appellations traditionnelles avec la pratique occidentale plus moderne qui consiste à s'appeler par le prénom.

Tableau n° 6 : L'appellation

Organisation	Usage du prénom
Schneider Electric East Mediterranean	96 %
Dar El-Ilm Lil-Malayin	62 %
Debbas Entreprise	38 %

¹⁷⁸ Philippe d'Iribarne, *La Logique de l'honneur*, op. cit., p. 201.

Hôpital X	63 %
Matelec	88 %
Algorithm	64 %
Man Enterprise	42 %
Malia	77 %

Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Surtout à Schneider Electric et à Matelec, les salariés s'adressent les uns aux autres par leurs prénoms. Alors qu'à DIM et à Malia, on appelle le PDG et les grands directeurs seulement par leurs titres. Par contre, dans les autres organisations, on utilise davantage les titres, en fonction du degré de respect et d'intimité.

Certains montrent une attitude plus professionnelle : en effet, ils appellent leurs supérieurs par leur titre en présence des autres dans les réunions officielles alors qu'ils utilisent leur prénom dans leur communication quotidienne.

D'autres n'accordent pas une grande importance à l'appellation, que cela soit par les titres ou par les prénoms, comme nous l'a indiqué une jeune salariée :

« Je les appelle comment je pense qu'ils le préfèrent » (E63, HOP)

L'usage de la messagerie électronique ne semble pas modifier la manière dont on s'adresse au destinataire. Bien qu'il soit plus facile d'envoyer des messages à des salariés de tous les niveaux hiérarchiques, celles-ci gardent souvent le ton professionnel et commence par "cher monsieur et chère madame".

4.5.4 Les relations d'amitié

D'abord, nous avons distingué les relations de coopération des relations d'amitié. Les premières ne dépassent pas les sujets du travail mais elles se limitent aux relations et aux rôles décrits par les procédures de travail. Cependant, les relations d'amitié commencent au sein de l'organisation, puis elles se développent dans des rencontres et des activités indépendantes du travail.

Durant notre enquête, nous avons pu noter quelques caractéristiques des relations

d'amitié dans les organisations libanaises, et nous avons enregistré le point de vue des salariés concernant les avantages et les inconvénients de ces relations.

4.5.4.1 Caractéristiques

Les amitiés dans les organisations libanaises ne sont pas d'origine professionnelle. En effet, les relations personnelles ne se limitent pas aux collègues de même formation universitaire, ou qui travaillent dans le même département. Mais elles se développent spontanément entre les acteurs qui font partie de la même génération et qui ont des modes de vie similaires.

Par exemple, les collègues célibataires organisent de temps en temps des sorties le soir et les week-ends. Alors que ceux qui sont mariés font la connaissance de leurs familles respectives puis organisent des activités ensemble.

D'un autre côté, les groupes socioreligieux libanais ont une influence considérable sur la formation des amitiés dans les organisations. Le facteur religieux s'ajoute aux facteurs qui établissent les points de différence et les points de rencontre entre les collègues.

Les longues années de guerre civile ont renforcé la différence entre les communautés religieuses, disons surtout entre chrétiens et musulmans. « *La guerre est finie certes, pourtant les cantons n'ont pas disparu.* »¹⁷⁹

En simplifiant la situation, nous pouvons observer que les différences ont, en général, pour racines les attitudes conservatrices des Musulmans qui s'opposent aux attitudes libérales des Chrétiens.

Par exemple, il y a des salariés qui ne vont pas dans les boîtes de nuit ni à la plage et qui ne prennent pas d'alcool pour des convictions religieuses, ce qui est parfois un obstacle pour les relations d'amitié entre les collègues.

Néanmoins, ce point de vue, bien qu'il soit répandu au Liban, néglige les autres facteurs socioculturels, et même personnels, qui influencent les habitudes des Libanais.

¹⁷⁹ Pierre Pinta, *Le Liban, op. cit.*, p. 29.

Simplement, nous pouvons supposer que les habitants des villages de montagne ont des attitudes et des traits culturels communs, quelle que soit leur religion, et qu'ils sont plus conservateurs que les habitants des villes.

Tableau n° 7 : Pourcentage de salariés qui ont des relations d'amitié avec leurs collègues

Organisation	Pourcentage des salariés
Schneider Electric East Mediterranean	84 %
Dar El-Ilm Lil-Malayin	54 %
Debbas Entreprise	57 %
Hôpital X	71 %
Matelec	80 %
Algorithm	86 %
Man Enterprise	63 %
Malia	76 %

Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Les pourcentages dans le tableau ci-dessus montrent que la plupart des salariés questionnés développent des relations d'amitié avec leurs collègues. Les causes principales de la variation de ces pourcentages entre les organisations tiennent aux différences d'âge et de groupes sociaux décrits dans les paragraphes précédents.

4.5.4.2 Les points de vue des salariés

La majorité des salariés jugent que les relations d'amitié sont très importantes dans le travail et qu'elles ont des avantages considérables. Voici quelques témoignages qui révèlent les idées suivantes :

- L'importance des relations personnelles :

« Je crois aux relations personnelles. Par exemple, si tu fais confiance à ton conseiller bancaire, tu seras insouciant et plus satisfait » (E145, MAL)

« Il y a des salariés qui vivent pour leur travail. Si le travail se réduit seulement à des manœuvres technologiques, je pense que la société va se

transformer en un environnement difficile, voire cruel, qui cause la dépression »
(Ibid.)

- Le temps que les collègues passent ensemble :

« Je travaille toute la journée avec mes collègues, je les apprécie et il est normal que nous devenions amis » (E29, DIM)

« Nous travaillons ensemble depuis six ans dans le même bureau. Pourtant, la première fois qu'il m'a rendu visite, c'était il y a deux ans » (E95, MAT)

- L'expérience partagée et les concepts communs :

« Nous avons passé des beaux jours ensemble et, de même, nous avons à faire face aux mêmes difficultés » (E48, DE)

« Parmi tous mes collègues, mon amie avec qui je travaille me comprend le mieux. Je peux lui dire tout. Elle sait bien de quoi je parle » (E149, MAL)

D'un autre côté, certains salariés proclament que le travail n'est pas l'endroit convenable pour tisser des liens d'amitié, et que des inconvénients peuvent se manifester à cause de certaines relations d'amitié, comme dans les situations suivantes :

- L'amitié opposée au professionnalisme :

« Je pense que ce n'est pas professionnel d'avoir des amis, ou des amants, parmi les collègues. C'est pour la même raison qu'on n'embauche pas des couples dans le même département » (E109, ALG)

- Les privilèges indus :

« Parfois, elle donne la priorité à la requête de son amie alors que la mienne est plus importante » (E87, MAT)

« Je n'aime pas que quelqu'un soit privilégié par le directeur pour des raisons personnelles » (E66, HOP)

- La crainte de provoquer des problèmes :

« Dans le travail, il ne faut pas tenir compte des relations sociales. Je garde une distance acceptable avec les collègues. Parfois, les relations causent des problèmes » (E10, SEEM)

Les groupes se forment alors pour des raisons culturelles et très subjectives, plutôt que pour des motivations judicieuses et rationnelles.

CHAPITRE 5 : L'INTRODUCTION ET L'USAGE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATIONS

Dans les chapitres précédents, nous avons exposé la situation au Liban et les caractéristiques des organisations enquêtées ainsi que celles des salariés qui utilisent les collecticiels.

Dans ce chapitre, nous allons préciser le type de collecticiels et leur usage. Nous décrivons également leur implantation et les réactions immédiates qu'ils ont provoquées. Nous abordons les aspects suivants :

- les outils utilisés ;
- l'introduction et le déploiement ;
- la formation ;
- les compétences techniques et relationnelles des salariés ;
- les potentiels mis en œuvre ;
- les techniques de communication : les messages électroniques, la communication téléphonique et les visites de travail ;
- les bases de données : les supports, l'archivage et l'accès ;
- l'expérience et l'avis des usagers.

5.1 Les outils utilisés

Bien qu'il y ait des différences entre les organisations enquêtées concernant l'usage

des TIC, nous pouvons néanmoins décrire les principaux usages disponibles pour les salariés actuellement.

5.1.1 Les ordinateurs

Chaque salarié est équipé d'un ordinateur personnel relié au réseau de l'organisation. Cette connexion permet d'utiliser les bases de données communes, et de communiquer avec les collègues par courriels, comme nous le détaillons dans ce qui suit.

Les salariés qui se déplacent fréquemment (surtout les vendeurs) sont munis d'un portable qui leur permet d'utiliser les logiciels et les bases de données nécessaires pour accomplir une partie de leur travail sur le chantier ou chez les clients. Par conséquent, le portable fait gagner du temps et de l'argent ; il donne, en outre, une bonne image de marque à l'entreprise.

Les directeurs de certains établissements profitent des TIC pour accéder au serveur de l'organisation et à leurs dossiers de n'importe quel lieu via internet comme s'ils étaient dans le même bâtiment. À titre d'exemple, le directeur général de DIM utilise le logiciel *PC Anywhere*.

5.1.2 Les logiciels

Les logiciels rencontrés peuvent être divisés en deux parties : d'une part, les logiciels bien connus et prêts à utiliser comme *Microsoft Office*, *autoCAD*, *Primavera*, etc. ; de l'autre, les logiciels spéciaux développés pour l'usage spécifique dans l'organisation et façonnés selon ses besoins.

Une fois branchés sur un réseau, les deux types de logiciels peuvent fonctionner comme des collecticiels. Cependant, dans les organisations enquêtées, un seul logiciel ne peut satisfaire tous les besoins. Et bien que les logiciels deviennent de plus en plus intégrés, ils restent indépendants les uns des autres.

Ce sont surtout les départements de ventes et de comptabilité qui utilisent les collecticiels pour contrôler le stockage, les livraisons et les factures. 44 % des salariés utilisent des logiciels collectifs spécialisés, alors que les autres se contentent de Microsoft

Office avec le courriel et parfois l'internet.

À cet égard, Valérie Lépine note que « *les techniques permettant une circulation plus rapide et plus fiable de l'information se sont alors considérablement développées. À l'intérieur des entreprises, cela s'est traduit par la nécessité de rendre compatibles et homogènes les multiples sous-systèmes d'information trop dépendants des préoccupations des départements fonctionnels qui les avaient mis en place* »¹⁸⁰.

5.1.3 L'accès à l'internet

Chaque salarié utilise les collecticiels disponibles au sein de l'organisation. Or, l'accès à l'internet n'est pas fourni à tout le monde. Nous notons ici une grande différence entre l'attitude de certaines organisations qui trouvent que l'internet est un outil de travail indispensable (exemple : Schneider), et d'autres qui limitent l'accès aux grands cadres et chefs des départements ou qui installent un poste commun pour plusieurs salariés qui en ont besoin (exemple : l'hôpital sujet de notre enquête).

Après la rénovation des réseaux de télécommunication, la vitesse est notablement améliorée, ce qui permet aux salariés de consulter les sites et de télécharger les programmes nécessaires pour leur travail.

La vidéocommunication, les systèmes de support de décision (définis dans les pages précédentes), les tableaux partagés ne figurent pas dans les organisations enquêtées. L'agenda partagé est rempli par quelques salariés de SEEM, mais rarement utilisé par leurs collègues.

5.2 L'introduction des collecticiels et leur déploiement

La première vague d'informatisation, durant laquelle les organisations libanaises ont installé des réseaux informatiques internes en une première tentative d'améliorer leur rendement, a commencé vers 1992.

Dès lors, les TIC se sont développées très vite, et se sont focalisées sur le partage

¹⁸⁰ Valérie Lépine, « Le groupware : objet d'entreprise, objet scientifique », in Pierre Delcambre (textes réunis par), *Communications organisationnelles : objets, pratiques, dispositifs*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2000, p. 37.

des informations et sur le support du travail collectif. Plus tard, le phénomène d'introduction des logiciels spéciaux définis comme collecticiels, CRM et ERP (exemple : Lotus Notes, Maximizer, J.D. Edwards...), a commencé à la fin des années 1990.

Étant donné que les coûts sont toujours considérables, la décision d'utiliser les collecticiels développés doit être, en premier lieu, bien appuyée par la direction de l'organisation. Néanmoins, au cas où le DG n'est pas enthousiaste pour l'usage de ces techniques, il est nécessaire qu'il se trouve un salarié bien informé dans ce champ-là pour inciter au déploiement des collecticiels.

Ceux-ci sont considérés, par plusieurs directeurs que nous avons interviewés, comme un projet révolutionnaire pour le travail collectif. On compte sur eux pour :

- faciliter l'accès aux informations, organiser les bases de données :

« Maintenant, nos archives sont mieux organisées et plus accessibles » (E91, MAT)

« Je pense que, dans quelques années, nous allons arriver à remplacer les dossiers actuels par des dossiers digitaux. Au moins, ça va nous donner plus d'espace et diminuer la poussière actuelle » (E156, MAL)

- réorganiser le travail et établir des voies de communication originales :

« Avec les courriels et le nouveau logiciel, notre travail est plus rapide et les salariés n'ont pas d'excuses » (E52, DE)

« Nous envoyons un plus grand nombre de messages mais moins de papiers par courrier » (E14, SEEM)

- garantir la mise à jour et le développement :

« Actuellement, tout le monde compte sur les TIC, nous en avons besoin pour rester à jour » (E133, MAN)

« À part mon admiration pour l'usage du réseau, j'insiste sur l'implantation du

Maximiser parce que je ne veux pas qu'une jeune société puisse nous vaincre sur le marché, simplement parce qu'elle utilise de nouveaux outils technologiques » (E32, DIM)

Enfin, la tendance à introduire les technologies de pointe est poussée par l'envie d'augmenter l'efficacité des salariés et les profits de l'organisation.

5.3 La formation

L'introduction d'un nouvel outil de travail doit être accompagnée d'une formation. Les salariés doivent connaître les techniques d'usage et doivent être psychologiquement prêts à accepter ce nouvel outil.

Pour leur part, Duval et Jacot ont cité des préalables à l'utilisation et à l'assimilation des NTIC :¹⁸¹

- accepter la règle du jeu et accepter d'obéir aux instructions ;
- savoir lire (ou décoder) le mode d'emploi affiché ;
- comprendre le vocabulaire (ou le codage) utilisé ;
- savoir obéir vite (en temps contraint) ;
- accepter de découvrir le mode d'emploi ;
- ne pas craindre un apprentissage long ;
- avoir le temps de réaliser les trois phases qui caractérisent la formation aux nouveaux métiers : formation, apprentissage et rodage.

5.3.1 Le facteur technique

Vu l'innovation rapide dans les domaines techniques et organisationnels, un bon plan de formation doit viser à ce que « le salarié soit placé sur une trajectoire permettant

¹⁸¹ Guillaume Duval et Henri Jacot, *Le Travail dans la société de l'information, op. cit.*, pp. 77-78.

le développement de compétences requises, sans laquelle il risque d'être exclu de l'emploi »¹⁸².

Dans les organisations enquêtées, l'usage des collecticiels est appris soit par pratique et expérience (*trial and error*), soit par une formation. Puisque les salariés sont, en général, de formation universitaire, il est normal qu'ils soient habitués à l'usage des logiciels grand public comme *Microsoft Office* et, parfois, *AutoCAD* ou *Primavera*, etc.

Néanmoins, il est toujours possible qu'ils aient besoin d'améliorer leurs connaissances, surtout en ce qui concerne les logiciels spéciaux de l'organisation. Une formation de base est indispensable pour apprendre au moins les fonctions et les techniques principales du collecticiel.

Les données collectées présentées dans le tableau ci-dessous montrent l'appréciation par les salariés des formations suivies en interne ou en faisant appel à un prestataire extérieur.

Tableau n° 8 : Niveau de formation pour l'usage des collecticiels

	Usage interne	Usage externe	Total
Formation réduite	26 %	0 %	26 %
Formation moyenne	11 %	5 %	16 %
Formation suffisante	23 %	35 %	58 %
Total	60 %	40 %	100 %

Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

26 % des salariés déclarent que, depuis qu'ils ont commencé leur travail, ils n'ont reçu aucune véritable formation, ni au sein de l'organisation ni à l'extérieur avec des organismes indépendants. Tout ce qu'ils savent concernant l'usage des TIC est appris ailleurs ou acquis par échange d'expériences avec les collègues.

En fait, dans la plupart des situations de formation réduite, nous remarquons que les salariés n'ont pas vraiment besoin davantage. De plus, l'aptitude de certains d'entre eux

¹⁸² William Cavestro, Christine Durieux et Sylvie Monchatre (sous la direction de), *Travail et reconnaissance des compétences*, op. cit., pp. 8-9.

leur a permis de maîtriser l'usage de nouveaux collecticiels qui sont conviviaux.

Nous remarquons encore que 16 % ont acquis une formation moyenne, c'est-à-dire une session de quelques heures ou de quelques jours, souvent insuffisante et inachevée. Bien que ces salariés utilisent les collecticiels, ils croient qu'une formation préliminaire aurait facilité leur démarrage.

L'idée de séparer les formations internes des formations externes sert à montrer le degré d'importance de ces derniers pour la direction. Cela ne veut pas dire qu'une formation interne soit forcément moins sérieuse, mais les coûts payés pour une formation externe incitent la direction à s'assurer de bons résultats.

Enfin, 58 % des salariés considèrent que la formation qu'ils ont suivie est suffisante. Ceux-ci se répartissent sur deux groupes : 35 % qui ont eu une formation externe, et 23 % qui ont suivi une formation interne satisfaisante.

Même si la formation a été suffisante, cela n'empêche pas la présence, dans la majorité des organisations, d'un salarié chargé d'assister ses collègues en ce qui concerne l'usage et les techniques des collecticiels. De plus, des informaticiens spécialistes interviennent en cas de panne majeure et ne sont pas nécessairement des salariés, par exemple les fournisseurs des systèmes de collecticiels.

Toutefois, nous trouvons une certaine différence entre les organisations enquêtées. Par exemple, la formation semble importante pour la direction de Malia, ainsi presque tous les salariés en sont satisfaits, contre 38 % chez Matelec et 45 % chez Algorithm.

Finalement, nous notons que les collecticiels sont en mutation rapide. Aussi, pour maintenir les salariés à niveau, une formation continue est nécessaire et difficile en même temps.

5.3.2 La composante comportementale

De plus, une autre formation de type comportemental semble primordiale pour garantir un usage professionnel et pour profiter des outils mis en mains. En effet, nous avons essayé de voir si les salariés comprennent bien le processus de fonctionnement du

collecticiel, s'ils sont convaincus de son importance, et finalement, s'ils sont motivés pour l'utiliser d'une façon qui facilite leur travail et celui de leurs collègues.

En préalable, les usagers doivent bien savoir comment fonctionne le collecticiel et comment se font l'enregistrement, le traitement et l'analyse des données. Une connaissance approfondie garantit une bonne participation des usagers et la conviction que l'effort qu'ils font ne sera pas vain.

Durant notre recherche, nous avons observé les relations entre les salariés qui enregistrent les données et ceux qui les utilisent. Par exemple, les réponses d'un grand nombre d'entre eux montrent qu'ils ne voient pas comment les collecticiels facilitent le travail de contrôle des directeurs.

Il apparaît que les usagers ne comprennent pas bien que les données qu'ils enregistrent doivent être utilisées comme des bases fiables pour déduire des statistiques et pour prendre des décisions. En fait, nous avons noté que les pratiques d'usage erronées dans certaines organisations ont engendré un assemblage chaotique de données.

Ensuite, la bonne marche du travail exige que les salariés soient convaincus de l'importance du collecticiel. Il faut comprendre que celui-ci est un outil indispensable à l'avenir.

Les salariés tendent à donner une très grande importance aux TIC, surtout si l'on pose la question directement. Pourtant, le comportement de la majorité d'entre eux donne l'impression que c'est une obligation supplémentaire qu'ils subissent.

Enfin, la motivation semble être indispensable pour la réussite du collecticiel à long terme. Elle est parfois financière et, d'autres fois, intellectuelle.

D'un côté, l'insatisfaction salariale influence négativement le succès du collecticiel. Certains se plaignent du fait qu'ils font plus d'efforts, que leurs responsabilités et leur productivité ont augmenté ; pourtant, ils n'ont reçu ni récompense ni prime et n'ont eu aucune augmentation de salaire.

Pour sa part, la motivation intellectuelle peut transformer l'usage du collecticiel en

un défi agréable. Les salariés le considèrent comme outil technologique de pointe et une preuve de modernité. Ce genre de motivation est en rapport avec les compétences dont on dispose et la confiance en soi.

Dans ce contexte, nous rejoignons Duval et Jacot, qui soulignent que « *la question de la formation continue, de la formation tout au long de la vie, cesse d'être un sujet de colloques savants pour devenir une nécessité vitale, une contrainte absolue tant pour la compétitivité des entreprises que pour l'employabilité des salariés* »¹⁸³.

5.4 Les compétences des salariés

Nous avons essayé de voir si les salariés ont les compétences professionnelles et relationnelles nécessaires pour un usage efficient des nouveaux collecticiels.

5.4.1 L'aspect professionnel

« *Dans un environnement économique évolutif, chacun doit apprendre plus vite, plus systématiquement, de façon plus consciente et plus organisée, ce qu'il a vraiment besoin de savoir pour travailler efficacement.* »¹⁸⁴

En fait, l'aptitude des salariés à assimiler la formation et à apprendre de nouvelles méthodes de travail avec les collecticiels est un indice qui doit être mesuré avant l'introduction de ces outils, puis après une certaine période d'usage effectif. Pendant notre recherche, nous avons détecté plusieurs facteurs qui affectent l'aptitude nécessaire, parmi lesquels l'âge, l'éducation, la langue et la curiosité.

D'abord, les plus jeunes sont, en général, plus capables d'utiliser l'ordinateur. Puisqu'ils y ont été initiés à un âge relativement jeune, ils sont plus familiers avec les TIC. Ce phénomène concerne l'usage des ordinateurs, des téléphones portables, des cameras numériques et d'autres appareils.

Nous distinguons deux types d'éducation pour l'usage des collecticiels : l'une

¹⁸³ Guillaume Duval et Henri Jacot, *Le Travail dans la société de l'information*, op. cit., p. 15.

¹⁸⁴ Hugues Bertrand, « Compétence, organisation et coopération, métiers : retour sur quelques grandes questions », in William Cavestro, Christine Durieux et Sylvie Monchatre (sous la direction de), *Travail et reconnaissance des compétences*, op. cit., p. 195.

universitaire et l'autre spécialisée. En premier lieu, les étudiants sont bien formés pour l'usage de l'ordinateur. Ainsi, ils ne sont pas dérangés par le fait qu'ils ont à apprendre l'usage d'un nouveau collecticiel.

En second lieu, nous trouvons deux groupes de salariés qui n'ont pas appris à utiliser l'ordinateur à l'université : ceux qui ont été diplômés avant l'introduction de l'ordinateur dans leur université, et ceux qui n'ont reçu aucune éducation universitaire (voir chapitre 3). Ces deux groupes ont eu recours à une alternative éducative, les cours d'informatique dans des institutions spécialisées :

« C'était nécessaire que j'apprenne l'informatique. Je ne risquais pas de perdre mon job, pourtant je me trouvais en retard dans le domaine qui préoccupe tout le monde » (E46, DE)

« Bien que j'ai suivi des cours où j'ai appris l'usage de Microsoft Office et d'internet, je me sens toujours un peu faible et je rencontre des difficultés de temps en temps » (E90, MAT)

« Je cherchais un travail et, comme je n'avais pas de diplômes universitaires, je n'avais pas d'autre choix que d'apprendre l'usage de l'ordinateur » (E65, HOP)

« On m'a dit que ce poste demande qu'on sache enregistrer les données sur l'ordinateur, et voilà, je le fais depuis deux ans » (E75, HOP)

Pour sa part, la langue a encore un rôle important. Bien qu'il existe des logiciels en arabe, nous ne les avons rencontrés dans aucune des organisations enquêtées. En fait, la maîtrise de la langue anglaise semble un facteur primordial dans l'usage des collecticiels. Ainsi, les usagers qui n'ont pas les connaissances linguistiques nécessaires ne peuvent apprendre que par essai et tâtonnement.

De même, le fait qu'un salarié maîtrise la langue française, alors que les autres se contentent de l'arabe et de l'anglais, lui donne de l'importance chaque fois qu'on a affaire à des logiciels français et à des correspondances et des documents rédigés dans

cette langue.

Le dernier facteur noté est la curiosité d'esprit. En effet, les salariés peuvent découvrir des applications et profiter des opportunités que les collecticiels présentent pour faciliter leur travail. Malheureusement, nous avons parfois noté un manque d'enthousiasme.

5.4.2 L'expression relationnelle

En plus des compétences relationnelles traditionnelles nécessaires pour un travail de groupe, nous avons essayé de détecter les facteurs particuliers découlant de l'usage des collecticiels et d'analyser la façon dont les salariés libanais surmontent les difficultés de la télécommunication.

Dans un premier temps, nous avons remarqué la naissance et le développement de relations entre des collègues qui travaillent sans se voir. Les salariés utilisent le téléphone pour raconter des anecdotes et pour discuter des sujets politiques. De même, ils envoient les courriels qu'ils trouvent plaisants et s'appellent pour un commentaire par téléphone.

Ce phénomène – bien que nous ne l'ayons pas enregistré quantitativement – nous apparaît caractéristique de la société libanaise où les gens ont tendance à se parler. En fait, les salariés dispersés se connaissent superficiellement. Le contact est plus un geste de politesse qu'une amitié, comme celle qui peut se développer entre les collègues dans un même bureau. Bref, ce sont des échanges de courtoisie.

Dans un second temps, comme nous l'avons expliqué dans les chapitres précédents, la communication par message électronique et le système de travail utilisant les collecticiels en général privent les salariés du contact direct et défavorisent les relations entre eux.

Néanmoins, le bon fonctionnement des collecticiels exige une attitude positive de la part des salariés envers ce nouveau moyen de communication. Ceux-ci doivent peut-être remettre en cause leur préférence pour le téléphone et les rencontres en face-à-face.

Une fois habitués aux collecticiels, les difficultés dépendront des compétences des

usagers ou du travail lui-même comme, par exemple, les situations suivantes :

« *Le message n'est pas ambigu, mais les informations techniques ne sont pas suffisantes pour que je donne une cotation* » (E89, MAT)

« *Les collègues et les clients qui m'envoient des messages sont généralement compétents, pourtant ça n'empêche pas que je les appelle pour discuter certains détails* » (E57, DE)

Bref, les utilisateurs doivent avoir des compétences techniques et relationnelles pour pouvoir utiliser les collecticiels efficacement. Dans les organisations enquêtées, comme ailleurs, on est d'accord sur le fait que « *la numérisation de l'information pose prioritairement le problème de la mise à niveau technologique des matériels et celui des compétences* »¹⁸⁵.

5.5 Les potentiels mis en œuvre

Vu la nature de leur travail et les outils fournis, jusqu'à quel point les salariés peuvent-ils compter sur les collecticiels ?

Du point de vue technologique, il est tout à fait possible de transmettre les messages électroniques, la voix et l'image, etc., ce qui élimine la nécessité pour les collaborateurs de se trouver dans un même endroit pour accomplir leur travail. Surtout que les décisions prises se basent sur des sources d'informations intangibles comme les rapports électroniques, l'intranet, l'expérience, etc.

Théoriquement, les réunions en face-à-face peuvent être remplacées par des téléconférences, et les visites aux bureaux voisins facilement réduites. Maintenant qu'on dispose de scanners et de réseaux informatiques, le télétravail et, plus généralement, l'informatisation du travail sont réalisables.

Au cours de notre enquête de terrain, les usagers, qui ont expérimenté le travail

¹⁸⁵ Bruno Helly, « Enjeux et défis de la numérisation rétrospective des documents et publication scientifiques en sciences humaines et sociales », *Sciences de l'homme et de la société*, n°69, mai 2004, p. 22.

avant les collecticiels, ont exprimé leur admiration pour le changement effectué et ont nommé plusieurs tâches qu'ils faisaient manuellement auparavant alors que maintenant ils les font en utilisant les collecticiels :

« *L'approbation des directeurs se fait maintenant en ligne, je ne dois pas aller les trouver dans leurs bureaux et demander leur signature* » (E124, ALG)

« *Avant, le travail était très difficile. Il fallait remplir les formulaires à la main ou à la machine à écrire. Est-ce que tu as entendu parler du Télec ?* » (E103, MAT)

« *Le travail est devenu plus facile. Je peux trouver les dossiers en un instant* » (E139, MAN)

De plus, d'autres remarques similaires montrent que les salariés sont reconnaissants vis-à-vis des TIC. Ils leur donnent une très grande importance et leur prévoient un rôle grandissant.

Duval et Jacot donnent comme effets attendus du développement des collecticiels dans les organisations les exemples suivants :¹⁸⁶

- gagner de la productivité et réduire les coûts de transaction, en profitant de l'échange de données informatisées (EDI) ;
- structurer et optimiser l'accès à l'information, en profitant de la gestion électronique de documents (GED) ;
- flexibiliser l'organisation dans les activités tertiaires, en acheminant automatiquement les activités d'ordre administratif (le *workflow* ou la gestion électronique de processus) ;
- améliorer la productivité du groupe, en permettant le travail coopératif à distance.

¹⁸⁶ Guillaume Duval et Henri Jacot, *Le Travail dans la société de l'information, op. cit.*, pp. 24-25.

En fait, l'usage des collecticiels peut être divisé en deux catégories principales : l'échange de données informatisées (la communication) et la gestion des bases de données, ou bien, en termes plus simples, la circulation et le stockage des informations.

Ainsi, le développement technologique semble se diriger vers le contrôle absolu des processus de travail. Néanmoins, plusieurs facteurs doivent être pris en considération. Par exemple, le coût des collecticiels, la décision de les adopter et les compétences nécessaires pour un usage efficient.

En particulier, la vitesse est un facteur très important offert par les collecticiels, et les TIC en général. Normalement, ces derniers permettent de répondre en temps réel à des besoins professionnels, souvent urgents.

Néanmoins, la vitesse n'est pas le seul facteur à prendre en considération. En effet, les techniques traditionnelles, non informatiques, de communication et de gestion de bases de données continuent à être utilisées dans les organisations enquêtées.

En tous cas, l'usage des collecticiels a démarré, bien qu'il ait posé des problèmes particuliers que chaque organisation avait à dépasser. Pourtant, nous examinerons dans les paragraphes suivants si cet usage a abouti à la réussite prévue.

5.6 Les techniques de communication

Au cours de leur travail quotidien, les salariés établissent des contacts divers (avec les collègues, les clients, etc.) pour donner ou pour demander de l'information.

Le contact peut être initié par un message électronique, par un appel téléphonique ou bien par une visite de travail.

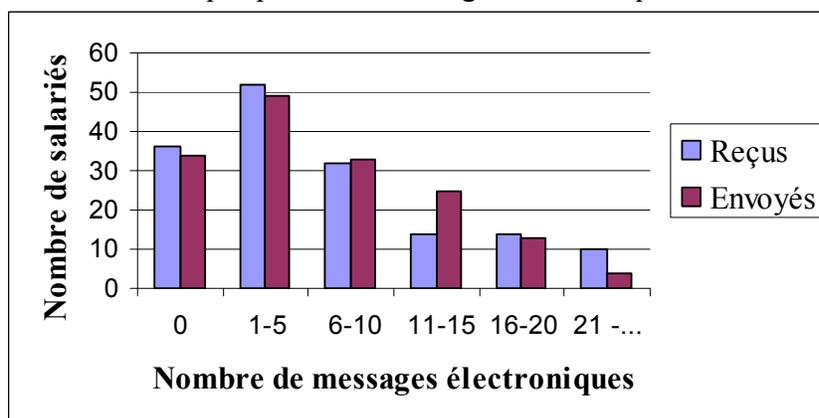
Dans les paragraphes ci-après, nous étudions les techniques de communication observées dans les bureaux.

5.6.1 Les messages électroniques

Nous avons noté que les messages électroniques constituent la principale technique de communication. La transmission peut consister en un courriel comprenant une lettre et

des documents joints, ou un message très court de quelques mots. De ce fait, les collecticiels permettent aux salariés d'envoyer des messages à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation.

Graphique n° 5 : Messages électroniques



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

5.6.1.1 Les courriels reçus

Tableau n° 9 : Courriels reçus

Nombre par jour	0	1-5	6-10	11-15	16-20	21-...
Pourcentage des salariés	23 %	33 %	20 %	9 %	9 %	6 %

Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Nous remarquons, d'abord, que 23 % des salariés ne reçoivent pas de messages électroniques. Ce sont surtout ceux appartenant à certaines organisations qui ne comptent pas essentiellement sur la communication électronique comme DIM, MAN et l'hôpital enquêté. De même, c'est le cas de ceux qui n'ont pas de contact direct avec des clients externes. Il n'empêche que ces derniers possèdent des adresses électroniques, et reçoivent des courriels de temps à autre.

Le plus grand pourcentage (33 %) reçoit en moyenne de 1 à 5 messages par jour. En général, ces messages sont des courriels électroniques formels et non pas de courts messages de quelques mots envoyés par un collègue du bureau voisin. Alors que 20 % reçoivent de 6 à 10 messages par jour, ce flux indique que c'est nécessaire pour leur travail. Nous observons, parmi les correspondances formelles, des cotations, des demandes d'offre, des rapports, etc.

En outre, le nombre de messages devient plus significatif : de 11 à 15 par jour chez 9 % des salariés, et de 16 à 20 chez autre 9 % également. Ceci oblige le récepteur à passer beaucoup de temps à lire ces messages et à y répondre.

Finalement, le nombre de messages peut être vraiment agaçant pour 6 % des salariés qui reçoivent plus de 20 messages par jour. Parfois, ce grand nombre de messages comprend des messages courts à but informatif et, d'autres fois, des messages à transmettre à quelqu'un d'autre sans qu'on ait beaucoup à faire.

En temps normal, la secrétaire s'occupe du classement des courriels reçus, et les transmet au directeur qui repartit le travail à son tour.

5.6.1.2 Les courriels envoyés

Tableau n° 10 : Courriels envoyés

Nombre par jour	0	1-5	6-10	11-15	16-20	21-...
Pourcentage des salariés	21,5 %	31,0 %	21,0 %	15,8 %	8,2 %	2,5 %

Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Le choix d'envoyer un message électronique, au lieu d'appeler par téléphone ou de se rencontrer, semble s'expliquer par une logique professionnelle.

D'une part, même après être arrivé à un accord verbal, on envoie un courriel pour résumer et laisser une preuve. En effet, les raisons données par les salariés que nous avons interviewés se résument comme suit :

- ce qui est écrit est une preuve qui peut être retrouvé ;
- l'écrit semble plus sérieux que les discours et limite les malentendus ;
- on risque moins d'être oublié, et on peut, de même, envoyer des rappels et une copie conforme au directeur.

À cet égard, un directeur qui a travaillé durant quelques années au Canada proclame :

« Ce qui est agréable en utilisant les messages électroniques est l'accusé de réception de la part du destinataire. Ainsi, s'il ne répond pas, je lui envoie un rappel » (E50, DE)

De plus, la messagerie possède un avantage important : elle ne perturbe pas. À cet égard, nous sommes d'accord avec Khoshafian et Buckiewicz : *« Comparée aux interruptions brutales du téléphone, qui nécessite une rupture immédiate de son activité, la messagerie permet de communiquer en différé, avec recul. »*¹⁸⁷

Pour leur part, Metzger et Cléach proclament que la messagerie électronique nous permet de *« joindre les personnes par e-mail sans avoir l'impression de les déranger »*¹⁸⁸.

D'autre part, concernant le coût de communication, la messagerie électronique est la technique la plus économique, à condition qu'elle soit suffisante pour transmettre le message parfaitement.

Ainsi, les salariés sont de plus en plus habitués à écrire des messages. Surtout que les procédures internes de travail exigent d'envoyer des informations et des messages de notification et de confirmation aux autres départements.

Par contre, les réponses des usagers à notre question relative à la clarté des messages analysés auparavant reflètent des problèmes de clarté, soit à cause de la négligence de l'émetteur ou de la non-maîtrise de la langue, soit vu la complexité du sujet lui-même et de son ambiguïté.

De même, bien qu'il soit une référence enregistrée dont on peut confirmer la date et le contenu, un message constitue un inconvénient pour les salariés qui craignent le contrôle des correspondances par la direction. Nous distinguons deux formes de contrôle qui peuvent être faites grâce aux techniques informatiques : la surveillance des messages internes et le contrôle des correspondances externes.

¹⁸⁷ Setrag Khoshafian et Marek Buckiewicz, *Groupware et workflow*, op. cit., p. 32.

¹⁸⁸ Jean-Luc Metzger et Olivier Cléach, « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, op. cit., p. 439.

La surveillance des messages internes peut être considérée comme de l'espionnage. En fait, les salariés de l'hôpital étudié évitent de s'envoyer des messages (ils comptent surtout sur le téléphone) à cause d'une rumeur de surveillance, même si les responsables la nient. Ainsi, malgré la présence du collecticiel, une importante technique de communication et de collaboration est négligée.

La seconde forme de contrôle concerne les correspondances externes et est plutôt professionnelle. En effet, dans la majorité des organisations enquêtées, une copie de chaque courriel reçu est envoyée à la direction générale soit pour l'enregistrer et en prendre note, soit pour la redistribuer aux salariés concernés.

Quand aux courriels à expédier, on les enregistre et on les archive selon les procédures suivies dans chaque organisation¹⁸⁹. En outre, une pratique appliquée chez DIM impose que les courriels soient contrôlés avant de les envoyer aux destinataires externes (clients, fournisseur, etc.). Ainsi, après avoir préparé les courriels, les salariés les envoient à l'assistante du directeur général, qui les contrôle et les expédie. Il est certain que cette méthode prive les salariés de la communication directe avec le monde extérieur à l'organisation.

Enfin, nous avons vérifié les analyses de Courbon et Tajan concernant l'importance de la messagerie électronique pour la communication guidée par du groupware : « *La forme essentielle de la communication interpersonnelle se fait sous la forme d'un message adressé à un interlocuteur, de la même façon que dans une conversation orale entre deux personnes. Sa forme la plus habituelle dans le groupware est la messagerie électronique.* »¹⁹⁰

En fait, les salariés enquêtés utilisent fréquemment pour leur communication quotidienne les "fonctionnalités" présentées par Courbon et Tajan :¹⁹¹

- listes de diffusion : un message peut être adressé à un ensemble de personnes ;

¹⁸⁹ Les systèmes d'assurance qualité et de satisfaction client exigent qu'on garde des dossiers pour plusieurs années. L'archivage peut être sur support électronique ou bien sur papier.

¹⁹⁰ Jean-Claude Courbon et Silvère Tajan, *Groupware et intranet. Vers le partage des connaissances, op. cit.*, p. 33.

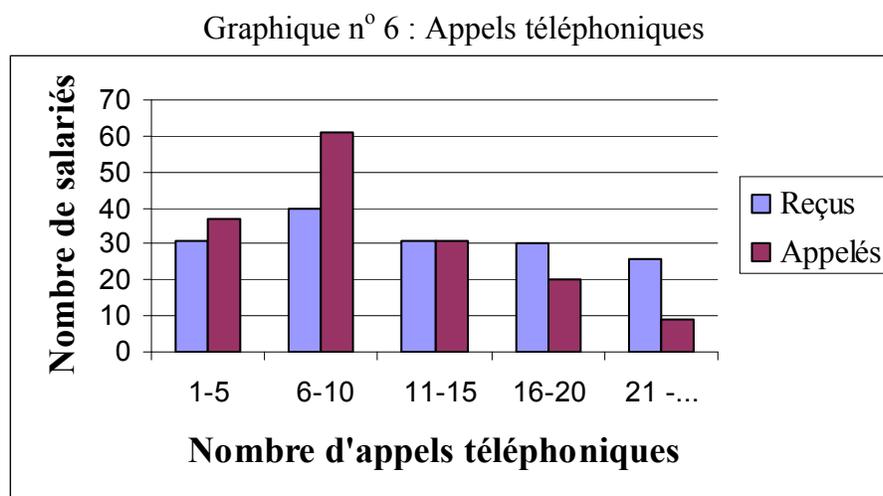
¹⁹¹ *Ibid.*

- dossiers de classement du courrier : l'utilisateur peut regrouper des messages dans des classeurs appropriés afin de les retrouver plus facilement ;
- envoi des fichiers joints attachés : un courrier contient, outre le message, un document (exemple : classeur Excel) que le destinataire pourra récupérer ;
- chiffrement et authentification de signature : pour la sécurité et la confidentialité de la communication ;
- recherche assistée de messages particuliers : possibilité offerte par le logiciel de retrouver un courrier en fonction de critères divers, ou sur la base de mots spécifiques qu'il doit contenir.

5.6.2 Le téléphone

Le téléphone est considéré comme un outil intermédiaire entre le message électronique et la rencontre en face-à-face. En effet, la communication téléphonique porte la richesse en expressions de la voix et permet la conversation illustrative. Cependant, elle ne constitue pas une preuve comme les documents écrits.

La fréquence d'appels téléphoniques dans les organisations enquêtées est montrée dans le graphique suivant :



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

5.6.2.1 Les appels téléphoniques reçus

Tableau n° 11 : Appels reçus

Nombre par jour	1-5	6-10	11-15	16-20	21-...
Pourcentage des salariés	20 %	25 %	20 %	19 %	16 %

Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

La moyenne générale est de 13,7 appels reçus par jour par salarié. Cette moyenne, en elle-même, indique que le téléphone est un outil essentiel pour le travail dans ces organisations.

La fréquence minimale de 1 à 5 appels concerne 20 % des salariés. Nous y trouvons ceux qui utilisent la messagerie électronique comme alternative pour leurs correspondances, et ceux dont le travail ne requiert pas beaucoup de communications avec leurs collègues et leurs clients.

25 % reçoivent de 6 à 10 appels par jour. Cette fréquence, proche d'un appel par heure, n'est pas vraiment gênante, sauf dans le cas où le travail exige beaucoup de concentration.

20 % reçoivent de 11 à 15 appels par jour. Ce qui est une fréquence qui commence à être difficilement supportable, non seulement parce qu'on doit répondre aux appels, mais parce que ces derniers exigent beaucoup de travail.

En outre, 19 % des salariés répondent à 16 à 20 appels par jour. Ceci montre que le téléphone est toujours un outil primordial.

Finalement, les appels téléphoniques sont vraiment nombreux et agaçants pour 16 % des salariés qui reçoivent plus de 20 appels par jour. Nous déduisons que le travail de ces derniers dépend fondamentalement de cet outil.

5.6.2.2 Les appels téléphoniques effectués

Tableau n° 12 : Appels effectués

Nombre par jour	1-5	6-10	11-15	16-20	21-...
Pourcentage des salariés	23,4 %	38,6 %	19,6 %	12,7 %	5,7 %

Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

En fait, la préférence pour l'utilisation du téléphone se base sur des facteurs professionnels comme la vitesse, et sur d'autres facteurs psychologiques comme les relations humaines.

La vitesse est parfois le facteur le plus décisif dans une communication. Les messages électroniques sont immédiatement transmis mais il n'est pas sûr que le récepteur soit prêt à les lire tout de suite. Ainsi à l'hôpital, le téléphone est l'outil principal de communication parce qu'un malade ne doit pas attendre, surtout en cas d'urgence.

Deux salariés dans la société Algorithm expriment leur préférence pour l'appel téléphonique dans les situations suivantes :

« Personnellement, si c'est urgent, je préfère qu'on me passe un coup de fil et qu'on ne se contente pas d'un courriel » (E105, ALG)

« Mon directeur a toujours son ordinateur et son téléphone portables sur lui. Pour les urgences, bien sûr, je l'appelle ou je lui envoie un courriel » (E111, ALG)

D'un autre côté, surtout pour les ventes et le marketing, on profite de la communication téléphonique pour établir des relations d'amitié avec les clients qu'on ne voit pas. De même pour les collègues qui travaillent dans des bureaux éloignés, et qui ne se rencontrent que rarement ou jamais :

« Même si le message est clair, je fais quelquefois un appel de suivi. Peut être parce qu'on aime parler à ceux avec qui on travaille » (E157, MAL)

« Je me suis fait des amis que je connais seulement par voix » (E152, MAL)

« Après un appel téléphonique, les gens collaborent mieux » (E101, MAT)

« D'après mon expérience, je trouve qu'un appel téléphonique peut servir à améliorer même la partie technique de l'offre. Je ne parle pas de "trucs" de marketing, mais mes clients et mes collègues seront plus compréhensifs. Par exemple, ils me donnent un meilleur délai » (E99, MAT)

Par contre, certains salariés trouvent qu'il n'est pas nécessaire d'appeler si les informations sont clairement inscrites dans le message électronique. L'un d'entre eux, membre de la société Algorithm exprime cette opinion en disant :

« Dans un environnement professionnel, un courriel qui est marqué "urgent" doit être traité d'urgence sans qu'il soit nécessairement suivi d'un appel téléphonique où le demandeur doit insister et demander une faveur » (E118, ALG)

Néanmoins, même un professionnel peut être agacé par des courriels non suivis d'un appel téléphonique :

« Le fait de m'envoyer des courriels sans m'appeler ou sans venir me voir ne me dérange pas. Le problème est que, parfois, un simple message rédigé en quelques mots exige beaucoup de travail de ma part » (E17, SEEM)

Après tout, pour la communication internationale, le facteur coût est le plus décisif. Comme nous l'avons déjà souligné, la préférence pour le téléphone est souvent soumise à la présence des moyens. Néanmoins, c'est moins cher et plus facile que de voyager.

Disons qu'en général, et selon l'importance du message, la priorité est pour le rendez-vous (la technologie de connexion audiovisuelle est toujours chère et rare au Liban), sinon on se contente d'un appel téléphonique, autrement on envoie un message électronique.

Pour sa part, Régis Debray décrit les caractéristiques d'une communication téléphonique : *« Le téléphone a tué l'art de la correspondance, non sans diminuer l'ascendant moral des essais de systématisation rationnelle. Au bout du fil, la voix compte plus que ce qu'elle dit, les modulations affectives brouillent les traits logiques du message. On n'expose pas à l'appareil un enchaînement de principes et de thèmes, on se raconte des histoires. »*¹⁹²

Ainsi, le téléphone semble être une solution moyenne entre le message électronique et la rencontre en face-à-face.

¹⁹² Régis Debray, *Cours de médiologie générale, op. cit.*, p. 407.

5.6.3 Les visites de travail, le "face-à-face"

Dans les chapitres précédents, nous avons parlé de l'importance de la communication en face-à-face et des messages exprimés par le corps. Bien que les salariés interviewés comptent sur les TIC pour leur travail, cela n'empêche pas qu'ils rencontrent des collègues et d'autres personnes.

Dans ce chapitre, nous nous intéressons aux visites de travail, qui incluent les rendez-vous, les réunions, les revues de direction, les exposés, les séminaires, etc.

Pourtant, il est difficile de les séparer des visites de socialisation, puisque même les visites de travail comprennent souvent une partie d'interaction sociale, au moins par politesse.

5.6.3.1 À l'intérieur des locaux

Tableau n° 13 : Visites de travail à l'intérieur des locaux

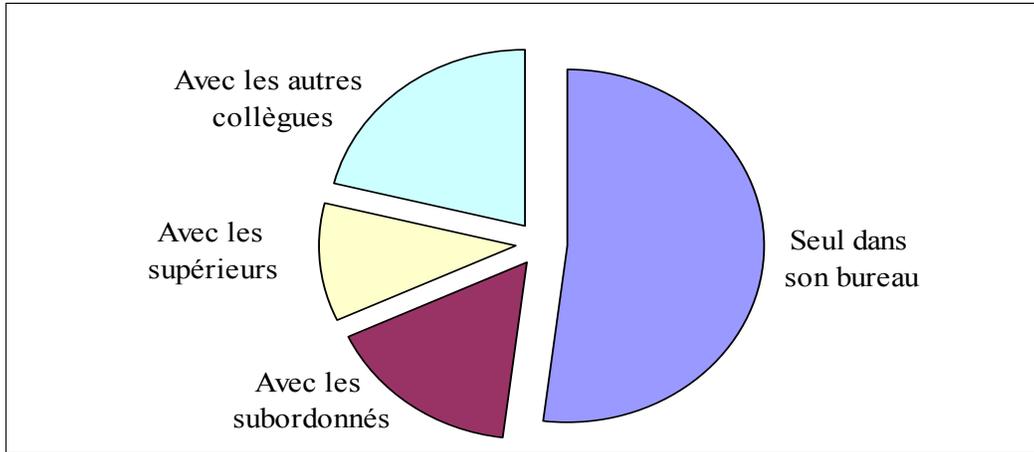
Nombre par jour	Moins de 1	1	2	3	4	5	Plus de 5	Total
Nombre de salariés	25	38	32	26	17	8	12	158
Pourcentage	16 %	24 %	20 %	16 %	11 %	5 %	8 %	100 %

Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

La fréquence des visites de travail à l'intérieur des locaux de l'organisation est de 2,46 visites par jour.

En outre, les résultats de notre enquête, présentés dans le graphique ci-dessous, montrent que les salariés travaillent seuls dans leurs bureaux pour à peu près la moitié du temps (52 %). Le reste du temps est partagé entre des interactions avec les collègues : 11 % avec les supérieurs, 16 % avec les subordonnés et 21 % avec les autres collègues. Cependant, les réunions planifiées d'avance dans le bureau avec les autres collègues sont moins fréquentes pour la majorité des salariés. Par suite, une visite au bureau d'un collègue pour travailler ensemble se fait spontanément lorsqu'il y a un besoin de collaboration.

Graphique n° 7 : Emploi du temps et coopération



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

5.6.3.2 À l'extérieur des locaux

Tableau n° 14 : Visites de travail à l'extérieur des locaux

Nombre par jour	0	Moins de 1	1	2	3	Plus de 3	Total
Nombre de salariés	132	11	7	4	2	2	158
Pourcentage	83,5 %	7,0 %	4,4 %	2,5 %	1,3 %	1,3 %	100 %

Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Ainsi, plus de 83,5 % des salariés enquêtés font tout leur travail sans avoir besoin de sortir en dehors du local. De même, nous notons que 7 % expliquent qu'ils ont de temps en temps besoin de faire des visites de travail pour diverses raisons, avec une fréquence d'une visite par semaine ou même par mois.

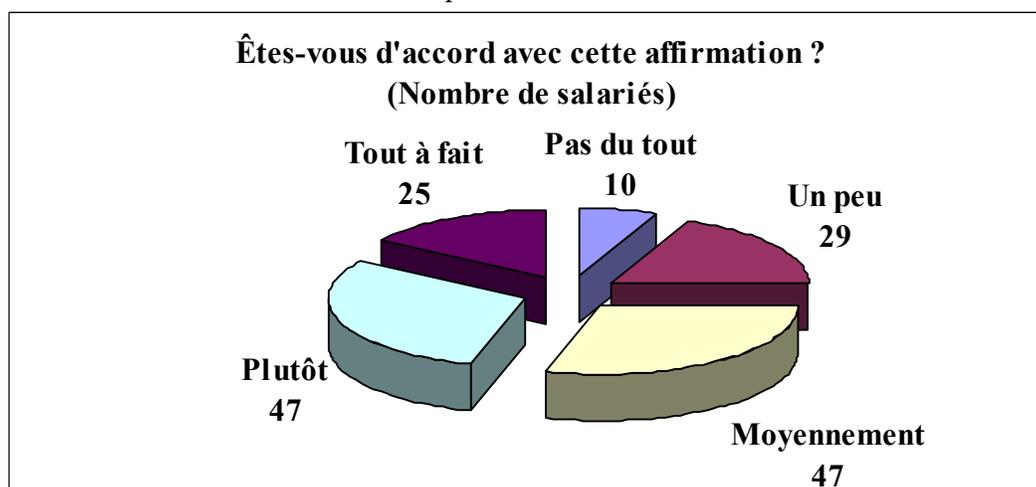
9,5 % font en moyenne une à cinq visites de travail par jour : certains salariés des départements de ventes, de marketing et d'achats rencontrent fréquemment leurs clients et fournisseurs ; de leur côté, les ingénieurs passent sur les chantiers régulièrement pour contrôler le travail.

Ainsi, la proximité physique favorise la communication sans avoir recours aux courriels, comme l'exprime un salarié :

« Quelques collègues envoient fréquemment des courriels, je trouve cela bizarre et je préfère dire les choses par téléphone ou en face-à-face » (E34, DIM)

Nous sommes d'accord avec Mintzberg sur l'importance de ces rencontres : « *Le cadre peut lire les expressions faciales, les gestes, le ton de la voix et il peut immédiatement pousser la recherche d'information dans les directions suggérées par ces indices.* »¹⁹³

Graphique n° 8 : Dans mon travail, j'accorde la priorité aux interactions verbales en face-à-face avec d'autres personnes



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

En fait, les résultats du graphique ci-dessus révèlent les points de vue des salariés qui travaillent dans des départements et des conditions différents.

Logiquement, l'importance accordée aux interactions en face-à-face par les salariés du département technique n'est pas la même que celle accordée à ceux du département commercial.

En effet, les visites de travail se classent en deux catégories : les visites chez les clients pour le marketing et la vente, et les réunions avec les collègues pour la coordination et la collaboration.

Les interactions commerciales

Les commerciaux sont bien conscients de l'importance du contact personnel : ils en profitent pour établir des relations avec les clients, améliorer leur image de marque,

¹⁹³ Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, trad. fr., Paris et Montréal, Éd. d'Organisation et Éd. Agence d'Arc, 1982, p. 66 (1^{re} éd. en langue anglaise : 1979).

affirmer leur crédibilité et faire de la publicité.

Plus que l'appel téléphonique, une visite est très importante pour établir des relations de confiance et d'amitié entre les hommes d'affaires. Nous rappelons qu'il est impossible de séparer à 100 % la nature relationnelle de la nature commerciale d'une visite. Un commercial espère que les autres seront plus prévenants une fois qu'ils l'auront rencontré et, peut-être, qu'ils préféreront travailler avec lui.

Il n'est pas nécessaire de se rencontrer chaque jour. Mais, il faut au moins rendre des visites périodiques aux clients pour montrer qu'on s'intéresse à eux. Nous pouvons conclure que les rencontres et les TIC sont complémentaires pour aboutir à une relation commerciale fiable et satisfaisante pour les deux parties.

Au cours de notre recherche, nous avons remarqué que les salariés qui ont un contact fréquent avec les clients (surtout les départements ventes et marketing) se distinguent par les caractéristiques suivantes :

- ils donnent une plus grande importance aux rencontres ;
- lorsqu'ils parlent, ils utilisent leurs mains, leur voix et leur visage pour transmettre le message ;
- ils sont persuadés qu'ils peuvent faire une bonne partie de leur travail sans même venir au bureau.

La coordination et la collaboration

La seconde catégorie de visites est celle de collègues qui travaillent dans un même département ou bien dans divers départements de la même organisation.

La présence physique favorise le travail. Les salariés expliquent leur préférence pour ce genre de communication de différentes façons :

- l'idée est mieux élaborée en face-à-face ;
- on explique mieux durant une réunion et on met les points sur les i ;

- une réunion n'est pas une perte de temps et, en réalité, on se comprend vite et on finit par gagner du temps.

De même, durant un rendez-vous, l'interlocuteur se rend compte de plusieurs facteurs :

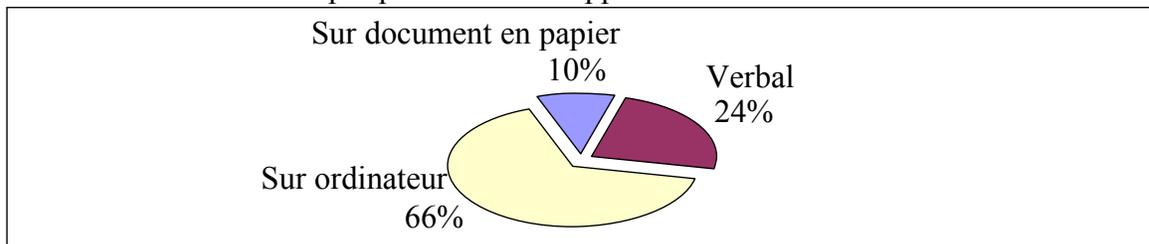
- si l'autre est entièrement attentif à ce qu'on lui dit ou s'il est distrait ;
- s'il comprend bien ce qu'on lui dit ;
- s'il est bien ou un peu malade ;
- si le "courant passe" avec lui ;
- etc.

De plus, la performance d'un groupe de salariés, ou d'un département, dépend du degré de coopération et de collaboration. Le caractère collectif des résultats détenus encourage les acteurs et améliore l'efficacité et le rendement. Ce phénomène nous semble comme une sorte de synergie, comme l'exprime un salarié :

« L'interaction avec mes collègues clarifie plusieurs choses et m'encourage à travailler un peu plus » (E81, HOP)

D'autre part, les informations utilisées pour travailler sont pour 24 % verbales, tandis que 87 % de l'information écrite se trouve sur l'ordinateur (*i.e.* les rapports, les procédures, l'information technique sur le serveur, l'intranet ou l'internet, les correspondances avec les clients, etc.).

Graphique n° 9 : Les supports de l'information



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Par conséquent, 90 % de l'information peut être atteinte par téléphone ou bien sur ordinateur, sans document tangible. Même les contrats officiels sont conclus à distance, sachant que les documents originaux viennent plus tard. De plus, la majorité des demandes et des instructions, même entre collègues, se traduisent normalement par des correspondances écrites.

5.7 Les bases de données

La différence entre une nouvelle et une ancienne organisation, c'est l'expérience acquise soit chez les salariés, soit dans l'organisation elle-même. Néanmoins, tout ce qui n'est pas enregistré risque finalement d'être oublié et perdu.

De là, l'importance des bases de données collectives qui constituent le capital informationnel des organisations et sa mémoire. À cet égard, Mélissa Saadoun proclame que « *la classe générique des applications "Mémoire" apporte un moyen aux groupes ou aux équipes pour capitaliser leurs informations et leurs connaissances* »¹⁹⁴.

Pour leur part, Courbon et Tajan trouvent que « *tout processus de mémorisation implique forcément des processus de :*

- *codification des données mémorisées ;*
- *saisie et validation de ces données ;*
- *stockage sur un support physique ;*
- *structuration et organisation des données pour leur exploitation ultérieure ;*
- *recherche et accès aux données mémorisées ;*
- *traitement plus ou moins automatique de certaines données* »¹⁹⁵.

Ainsi, ces auteurs sont d'accord avec Saadoun qui voit que « *la mémoire apparaît*

¹⁹⁴ Mélissa Saadoun, *Le Projet groupware. Des techniques de management au choix du logiciel groupware, op. cit.*, p. 162.

¹⁹⁵ Jean-Claude Courbon et Silvère Tajan, *Groupware et intranet. Vers le partage des connaissances, op. cit.*, p. 35.

alors comme une base de communication et de coordination, et ensuite comme facteur de coopération au sein des groupes ou des équipes »¹⁹⁶.

De même, Saadoun a montré le rôle du groupware dans l'organisation de la mémoire (la gestion électronique de documents GED), et a identifié trois étapes concernant la mémoire des groupes et des équipes :¹⁹⁷

- la *mémorisation*, c'est-à-dire l'alimentation de la mémoire en information ;
- la *conservation*, à savoir le stockage de ces informations dans le temps pour éviter leur oubli ;
- la *restitution*, autrement dit l'accès aux informations stockées.

Dans notre enquête, nous allons analyser les formes de support, d'archivage et d'accès aux données utilisées dans les organisations libanaises dans le but d'examiner le succès et les effets des nouvelles bases de données numériques par comparaison avec les bases de données traditionnelles sur papiers.

5.7.1 Les supports

Régis Debray a analysé les caractéristiques du support. Il explique : « *Le support est peut-être ce qui se voit le moins et ce qui compte le plus. Dans la civilisation conçue comme système de production de traces, il ne représenterait pas la force productive ni la source d'énergie, mais la matière première. Ni plus ni moins.* »¹⁹⁸

Avec la progression des TIC, il trouve que « *la tendance à la mobilité découle évidemment de l'allègement matériel. L'utilisation des "mobiles" (bureau mobile, radiotéléphone, télécopieur en voiture, etc.), renforcée par la transmission numérique, s'insère dans la mutation actuelle des comportements et répond à la nomadisation générale dans laquelle elle garantit et entretient le permanent besoin de*

¹⁹⁶ Mélissa Saadoun, *Le Projet groupware. Des techniques de management au choix du logiciel groupware*, op. cit., p. 162.

¹⁹⁷ *Ibid.*, p. 163.

¹⁹⁸ Régis Debray, *Cours de médiologie générale*, op. cit., p. 267.

communiquer »¹⁹⁹.

*« Cette tendance concerne à la fois le support et le mode de saisie. Là où je devais aller à la trace, c'est elle, désormais, qui vient à moi »*²⁰⁰, ajoute Debray, lequel souligne que *« la tendance générale, la plus ostensible, de l'évolution des supports de traces est à la dématérialisation. Elle domine et conditionne toutes les autres. Elle traduit et accompagne logiquement le mouvement général de désincarnation qui, par révolutions industrielles successives, aboutit à l'agriculture sans terre (hors sol), à la langue sans mots (les bits), aux voitures en matières plastiques (sans métallurgie), aux guerres sans combats. Et, dans notre domaine, aux bibliothèques sans livres, modèle idéal futuriste où le document physique ne sera plus directement manié, mais consulté à distance, sur un écran, sous la forme d'un sosie numérisé »*²⁰¹.

En nous inspirant de Debray, nous avons remarqué la coexistence de deux genres de support pour enregistrer les informations collectées et les données de base nécessaires pour le travail de chaque organisation. Ces deux genres sont le papier et le support informatique.

Le choix du support dépend, d'abord, du producteur du document et de sa destination. De cette façon, on distingue trois genres de document : ceux qui viennent de l'extérieur, ceux produits dans l'organisation pour son usage interne, et ceux destinés à un usage avec une partie externe.

5.7.1.1 Les documents qui viennent de l'extérieur

Au cours de leur travail quotidien, nous avons remarqué que les organisations reçoivent des documents par courriers, des télécopies et des courriels.

Selon le domaine de travail de chaque organisation, les documents reçus par courrier peuvent être des factures, des bons de commandes, des plans, des cahiers de charges, des contrats, etc.

¹⁹⁹ *Ibid.*, pp. 297-298.

²⁰⁰ *Ibid.*, p. 298.

²⁰¹ *Ibid.*, pp. 286-287.

Souvent, ces documents sont officiels, signés et explicites. Surtout, pour les factures et les bons de commandes qu'on écrit sur plusieurs copies carbonées.

Pour sa part, le fax (le télex avant) est depuis longtemps un outil principal de correspondance, utilisé dans toutes les organisations investiguées.

Bien que la télécopie soit moins officielle que le document original, cette technique est largement utilisée dans les organisations. C'est un moyen assez rapide pour envoyer des informations écrites, et fournir, de même, une preuve tangible plus sûre que les communications téléphoniques.

De plus, les nouveaux télécopieurs scannent automatiquement les documents reçus, et les transforment en données numériques conservées sur les ordinateurs. Par exemple, à Malia, on utilise le logiciel *Laser Fiche* pour la gestion des courriels et des télécopies reçues.

C'est ce qui nous amène au courriel. Pour les documents originalement générés sur les ordinateurs, au lieu de les imprimer puis les envoyer par fax, il est plus facile de les envoyer par courriels.

Actuellement, les courriels sont, de loin, la technique principale de réception de documents, sauf à l'hôpital où la nature du travail n'implique pas la réception de beaucoup de courriels et de télécopies. De plus, puisque l'hôpital se trouve relativement loin de la capitale, ses partenaires locaux sont un peu en retard concernant l'usage des TIC par rapport aux sociétés de Beyrouth. Nous reviendrons plus loin sur ce point important.

Les pourcentages des documents reçus par chacun des supports précédents varient dans les huit organisations enquêtées, sans qu'ils puissent être précisément connus. Néanmoins, nos observations et les estimations des salariés nous ont permis d'aboutir aux approximations suivantes :

Tableau n° 15 : Formes de réception de documents

Organisation	Pourcentages reçus par		
	Courrier	Fax	Courriel
Schneider Electric East Mediterranean	25 %	15 %	60 %
Dar El-Ilm Lil-Malayin	30 %	30 %	40 %
Debbas Entreprise	25 %	30 %	45 %
Hôpital X	50 %	40 %	10 %
Matelec	20 %	10 %	70 %
Algorithm	15 %	15 %	70 %
Man Enterprise	25 %	30 %	45 %
Malia	20 %	10 %	70 %

Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

À l'exclusion de l'hôpital, le pourcentage des documents reçus par courrier varie entre 15 % et 30 %. Ces documents sont surtout des factures, des catalogues, des cahiers des charges, etc.

Nous remarquons que le nombre des documents reçus par courriel excède celui des documents reçus par fax. Ce fait est surtout explicable pour les documents en provenance de l'étranger.

En outre, nous pouvons considérer l'internet comme un support électronique d'information que certains salariés peuvent consulter lorsqu'ils en ont besoin. Comme nous l'avons décrit dans les chapitres précédents, l'accès à l'internet est possible dans toutes les organisations enquêtées, pourtant il reste limité à un certain nombre de salariés. C'est le cas chez Malia :

« Si quelqu'un trouve un article important sur l'internet, il l'envoie à ses collègues » (E143, MAL)

5.7.1.2 Les documents produits dans l'organisation pour son usage interne

Chacune des organisations enquêtées génère divers documents uniquement partagés avec les salariés concernés, par exemple les rapports internes, les notes de service, les analyses, les statistiques, les budgets, les dossiers des clients, des fournisseurs et des

salariés, etc. Par suite, il faut choisir si les documents vont être reproduits sur papier ou bien sur des supports informatiques.

En fait, les documents de cette catégorie sont préparés sur ordinateur en premier lieu. En revanche, presque tous seront imprimés plus tard pour approbation et distribution. Même les notes de services, qui peuvent être facilement envoyées par courriel, sont imprimées, photocopiées et envoyées aux salariés.

Une des raisons pour lesquelles on utilise les papiers est que le système d'assurance qualité ISO exige que certains documents soient signés pour être valides. Mais il n'est pas vrai que la norme exige une signature manuelle, en effet l'approbation et la signature peuvent être électroniques.

Une autre raison pour favoriser les papiers est que la plupart des directeurs préfèrent que leurs assistants tapent les notes sur leurs ordinateurs, puis qu'ils les impriment. Ainsi, les premiers n'auront qu'à les signer avant distribution.

D'un autre côté, l'enregistrement de données, la préparation de documents et les autres processus du travail se font normalement sur ordinateur. Dans les faits, plusieurs salariés rêvent de se débarrasser des papiers comme, par exemple, à l'hôpital où l'on essaye de donner aux médecins un moyen d'accéder électroniquement au dossier médical complet de chaque patient.

Les autres raisons qui favorisent la documentation papier seront présentées dans les paragraphes qui traitent l'accès aux données et l'archivage.

5.7.1.3 Les documents destinés à un tiers

Concernant les documents de sortie, les organisations enquêtées prennent en considération le coût, la vitesse et la nécessité pour choisir d'envoyer des documents par courrier, par fax ou par courriel.

Certains documents doivent être nécessairement sur papiers, par exemple les contrats, les factures, les bons de livraison, etc. En principe, ils sont validés par une signature et/ou un cachet. De leur côté, les factures exigent des timbres officiels.

Par contre, le coût et la vitesse de transmission sont les deux facteurs décisifs qui favorisent la transmission par courriel ou par fax si la technologie informatique n'est pas disponible chez le récepteur.

En effet, envoyer les documents par courriel est plus rapide et moins cher que par courrier ou par fax, surtout quand il s'agit de correspondances internationales. Puisque la totalité des documents est préparée sur l'ordinateur, on les envoie au destinataire immédiatement par courriel.

De même, l'internet est rarement utilisé comme un moyen de correspondance avec les tiers, soit en rendant des informations disponibles sur le site électronique de l'organisation, soit en remplissant les formulaires sur les sites électroniques des partenaires, comme c'est le cas de l'hôpital enquêté avec une société d'assurance. Cependant, cet usage n'est pas vraiment développé dans l'ensemble des organisations enquêtées.

Enfin, une estimation basée sur nos observations et les estimations des salariés dans les huit organisations enquêtées donne les approximations suivantes :

Tableau n° 16 : Formes d'expédition de documents

Organisation	Documents envoyés par		
	Courrier	Fax	Courriel
Schneider Electric East Mediterranean	20 %	10 %	70 %
Dar El-Ilm Lil-Malayin	35 %	20 %	45 %
Debbas Entreprise	25 %	20 %	55 %
Hôpital X	60 %	30 %	10 %
Matelec	10 %	10 %	80 %
Algorithm	15 %	10 %	75 %
Man Enterprise	25 %	30 %	45 %
Malia	20 %	10 %	70 %

Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Nous notons que le pourcentage des documents envoyé par courriel est un peu plus élevé que celui des documents reçus. En fait, même les catalogues sont envoyés

électroniquement pour les raisons de coûts et de vitesse que nous avons mentionnées.

Cependant, la part des documents toujours envoyés par fax et par courrier est toujours considérable.

Que cela soit pour usage interne ou pour l'envoi à l'extérieur, les supports matériels et digitaux coexistent dans les organisations enquêtées. De toute façon, les documents doivent être bien conservés et facilement accessibles. Ce qui nous amène à l'archivage.

5.7.2 L'archivage

À part l'accessibilité aux données qu'on va analyser dans le point suivant, la méthode d'archivage prend en considération la sécurité des documents, la facilité d'archivage et le contrôle du volume.

5.7.2.1 La sécurité des documents

Les archives doivent être sécurisées contre tous les dangers de destruction, qu'il s'agisse des papiers ou des données informatiques. Voyons ce que les organisations enquêtées mettent en avant.

Celles-ci continuent à garder des papiers depuis leur création, et cela ne leur a posé aucun problème de sécurité. Par contre, les nouvelles archives électroniques semblent toujours menacées de destructions par une panne d'électricité.

Une solution, que toutes les organisations utilisent, c'est de conserver des copies de sécurité sur des systèmes indépendants. La sauvegarde se fait normalement chaque soir après une journée de travail.

D'ailleurs, une autre raison, relevée par Debray, pour ne pas se contenter des documents électroniques, est le manque de confiance en tout ce qui est immatériel. Ce sont surtout les directeurs qui aiment voir tout sur des papiers, et ensuite dans des dossiers qui constituent leur garantie que tout est conservé et documenté. Un directeur l'exprime comme suit :

« Je ne veux pas que nos archives se perdent à cause d'une petite faille »

électronique. J'aime bien garder des documents originaux. Ce sont des preuves tangibles » (E45, DE)

Ainsi, les papiers sont utilisés pour les contrats et les documents de base classés permanents et très importants, alors que l'archivage digital l'est pour les documents en cours d'élaboration.

5.7.2.2 La facilité d'archivage

En outre, nous avons trouvé que la facilité du système d'archivage conduit à sa réussite. En effet, les salariés évitent les processus qu'ils trouvent compliqués comme, par exemple, scanner tous les documents qu'ils reçoivent sur papiers pour arriver à les conserver dans des archives électroniques.

Ainsi trouve-t-on parfois que les dossiers de papiers coexistent avec l'archivage électronique, du fait que les documents reçus en papiers sont conservés dans des dossiers, alors que les documents reçus électroniquement restent sur l'ordinateur.

5.7.2.3 Le contrôle du volume

Prenons d'abord le cas d'archivage des papiers où le problème de volume semble plus inquiétant que dans le cas d'archivage numérique. Surtout que, selon les systèmes de qualité ISO, il faut garder des archives pour un certain nombre d'années.

De même, la norme implique qu'il faut produire des documents qui assurent la qualité du service et la "traçabilité" des opérations. Ensuite, il faut garder les documents dans les départements concernés.

La moitié des organisations enquêtées souffre de l'accroissement du volume de dossiers. Deux ont suffisamment d'espace et les deux dernières produisent un volume limité de papiers.

Dans les organisations où le problème est plus grave, nous avons vu un grand nombre de dossiers dans des boîtes en carton et sur les étagères qui bloquent les murs. Sans oublier le problème de la poussière qui s'accumule sur les étagères et la difficulté de s'occuper d'un grand nombre de dossiers.

Dérangé par les dossiers qui l'entourent et qui cachent les murs et les fenêtres de son bureau, un salarié de MAN propose sérieusement de tout scanner et de ne garder que des fichiers électroniques.

Néanmoins, la difficulté de numérisation se révèle à deux niveaux : d'une part, comme nous l'avons indiqué auparavant, scanner tous les documents demande beaucoup de temps et d'effort ; de l'autre, à cause du développement continu des TIC, le volume des archives électroniques est devenu lui-même un problème dans certaines organisations. En effet, la capacité des serveurs doit être mise à jour souvent, ce qui augmente le coût d'opération.

En fait, ce problème a nécessité le développement de certaines technologies, comme WAFS (*Wide Area File Services*) et virtualisation de NAS (*Network Attached Storage*), qui « ont pour objectif de faire face aux défis de l'augmentation du volume des serveurs de fichiers et de la complexité croissante de gestion qui en résulte »²⁰².

Disons que, jusqu'à présent, l'archivage électronique ne remplace l'archivage matériel que dans de rares occasions où les documents ne valent pas la peine d'être imprimés ou gardés sur papier. Par exemple, les correspondances quotidiennes par courriel qui comprennent des rappels et des informations peu importants.

Nous rappelons la déclaration suivante de Khoshafian et Buckiewicz : « *La théorie qui veut que toutes les informations seront numérisées dans le futur n'est pas réaliste. Les documents papier continueront à jouer un rôle dans l'environnement de bureau (ne serait-ce qu'à titre de preuve).* »²⁰³

Pour pouvoir en profiter, les archives doivent être facilement accessibles. Ce qui nous mène à l'accès aux données.

5.7.3 L'accès

Comme elles ont des archives assez volumineuses, les organisations cherchent à

²⁰² Christophe Bardy, « Ces technologies qui révolutionnent le stockage », *Le Monde informatique*, n°1133, 3 novembre 2006, p. 17.

²⁰³ Setrag Khoshafian et Marek Buckiewicz, *Groupware et workflow*, op. cit., p. 51.

trouver les moyens les plus pratiques pour accéder à ces bases de données, que ce soit des archives en papiers ou des bases de données numériques.

Dans le cas traditionnel d'archivage matériel, qui existe toujours dans les organisations enquêtées, nous remarquons que l'accès aux dossiers partagés dans les bureaux exige un certain dynamisme parmi les salariés puisque ceux-ci ont besoin de se déplacer pour utiliser les fichiers partagés. Par exemple, les hommes aident les femmes à attraper les fichiers rangés sur les étagères les plus hautes.

Par contre, les systèmes informatisés prétendent faciliter la collecte, le traitement et l'archivage de données. Comme l'exprime Debray, « *toujours plus de monde a accès à toujours plus d'information car toujours plus légère et mobile* »²⁰⁴.

L'accès aux données semble avoir de l'influence directe sur les relations de coopération entre les collègues.

Nous avons remarqué que le travail en groupe, guidé par les collecticiels, accentue l'importance du partage des données et des connaissances. Un salarié ne doit pas avoir le monopole de l'information, surtout si cette information a été acquise durant son travail dans l'organisation. Ainsi, on suppose que toutes les informations en circulation doivent être enregistrées sur le collecticiel.

Dès lors, la capacité de travailler dépend de l'accès aux bases de données informatiques. En principe, chacun des salariés reçoit les informations considérées comme nécessaires pour son travail, ce que la direction justifie comme mesure de sécurité et non pas comme manque de transparence.

Ces situations ne sont pas fréquentes dans les organisations enquêtées, par contre l'accès est plus discriminé. Par exemple, dans quatre des organisations où il y a un stockage des produits, le droit de consultation est donné normalement à tous les salariés, mais pas la possibilité de réserver des produits.

Les différences et restrictions d'accès sont parfois critiquées par les subordonnés

²⁰⁴ Régis Debray, *Cours de médiologie générale, op. cit.*, p. 299.

qui y voient une discrimination et un manque de confiance qui les empêchent de bien travailler.

Au contraire, nous notons un phénomène opposé permettant à certains un accès additionnel pour qu'ils puissent aider les directeurs qui ne maîtrisent pas l'usage des TIC. Ainsi, l'accès aux données semble prendre une nouvelle forme de conflit entre les générations.

En conclusion, la nature des bases de données, du point de vue support, archivage et accès, semble affecter les processus de travail et les relations entre les salariés. Les effets du choix des alternatives numériques vont être analysés dans les chapitres suivants.

5.8 L'expérience et l'avis des usagers

L'introduction des collecticiels était un changement révolutionnaire. Dorénavant, le collecticiel intervient dans toutes les procédures de travail pour organiser les activités professionnelles.

Nous avons posé aux salariés des questions concernant l'usage des collecticiels. À partir de leurs réponses et leurs opinions, nous allons essayer de décrire leur enthousiasme et le succès de cet outil, en plus de la réalité des effets proclamés des collecticiels.

Tableau n° 17 : Effets des collecticiels

	Pas du tout d'accord	Un peu d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1. Amplifier le flux d'instructions et d'informations	0 %	0 %	11 %	37 %	51 %
2. Sauvegarder les données et les résultats des tâches accomplies	0 %	4 %	13 %	38 %	45 %
3. Faciliter l'archivage et l'accès à l'information	0 %	2 %	9 %	27 %	61 %

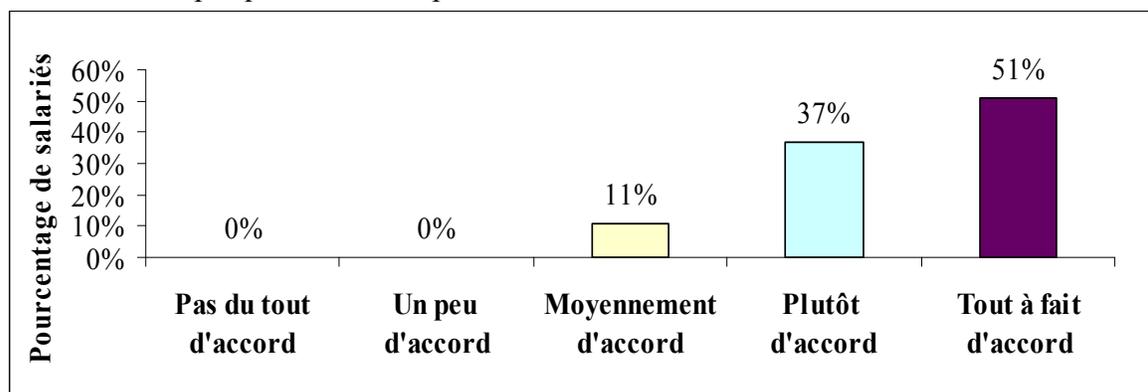
4. Permettre la gestion électronique des tâches	0 %	25 %	56 %	13 %	6 %
5. Augmenter la précision et la transparence	5 %	11 %	25 %	32 %	27 %
6. Permettre le travail et la collaboration à distance	0 %	6 %	10 %	33 %	51 %
7. Renforcer le travail de contrôle des directeurs	1 %	35 %	33 %	15 %	16 %
8. Compliquer le travail de certains salariés	8 %	23 %	27 %	29 %	13 %
9. Suggérer une répartition des fonctions et des tâches	6 %	35 %	23 %	23 %	13 %
10. Diminuer le nombre de postes de travail	28 %	22 %	29 %	18 %	4 %
11. Provoquer l'émergence de conflits et de désordre organisationnel	39 %	26 %	14 %	12 %	9 %

Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

L'analyse des données du tableau ci-dessus montre que les usagers apprécient certains effets du collecticiel et en sous-estiment d'autres très importants.

5.8.1 L'amplification du flux d'instructions et d'informations

Graphique n° 10 : Amplifier le flux d'instructions et d'informations



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Les utilisateurs trouvent que les collecticiels sont très importants pour le flux d'informations. Les pourcentages des réponses obtenues prouvent que le collecticiel remplit correctement cette fonction.

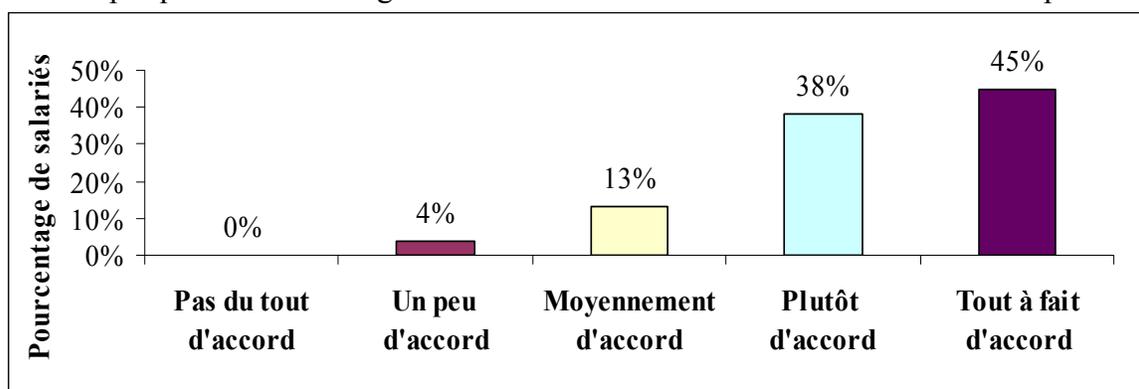
Tout d'abord, il est évident que la vitesse de la communication est radicalement augmentée, surtout avec les clients à l'étranger et les collègues dans des départements éloignés.

En second lieu, avec une liste d'adresses électroniques, le risque d'oublier d'informer quelqu'un est réduit. Les tâches sont distribuées immédiatement aux destinataires avec une copie conforme aux parties qui doivent être informés. Ainsi, les informations ne sont ni cachées ni perdues.

Finalement, les outils informatiques personnels, comme les rappels et les alertes, ont acquis un nouveau rôle avec les réseaux et les collecticiels. Actuellement, les salariés envoient des rappels électroniques qui apparaissent sur l'écran du destinataire aux dates prévues.

5.8.2 La sauvegarde des données et des résultats des tâches accomplies

Graphique n° 11 : Sauvegarder les données et les résultats des tâches accomplies



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Lorsqu'on travaille à travers le collecticiel, toutes les opérations sont sauvegardées. Le pourcentage de "d'accord" semble soutenir ce point de vue.

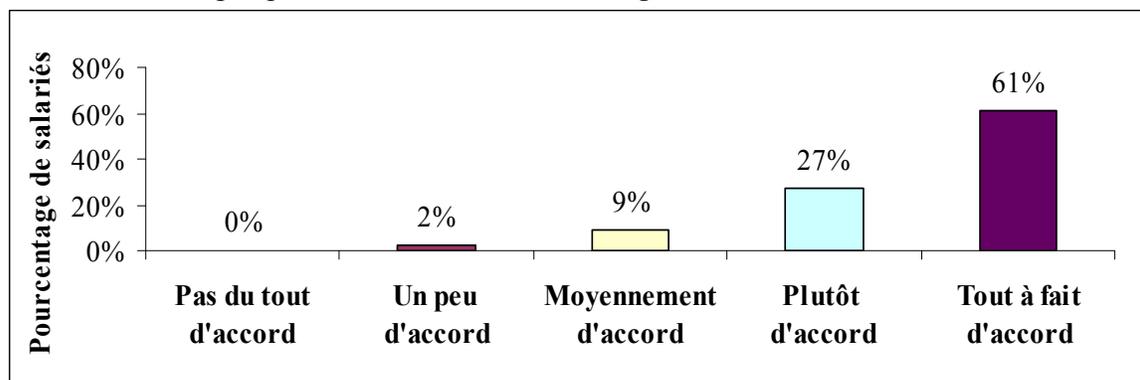
Les collecticiels ont la possibilité d'enregistrer les dates et les heures de chaque action. Même les appels téléphoniques peuvent être enregistrés quand le téléphone est

connecté à l'ordinateur.

Ainsi, les salariés gardent un historique écrit/documenté comme une preuve en cas de conflit. D'autre part, cet historique garantit que l'effort produit par les utilisateurs ne va pas être nié.

5.8.3 La facilitation de l'archivage et de l'accès à l'information

Graphique n° 12 : Faciliter l'archivage et l'accès à l'information



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

La facilité d'archivage et l'accès à l'information sont les effets des collecticiels les plus appréciés. Parmi les usagers, 61 % sont tout à fait d'accord et 27 % plutôt d'accord pour dire que ces collecticiels accomplissent ce rôle-là.

Dans les organisations enquêtées, l'usage principal du collecticiel est celui d'une librairie ou une banque de données. Il comprend les informations relatives aux clients, aux fournisseurs et aux salariés, etc. En outre, il archive toutes les correspondances expédiées ou bien reçues par l'organisation.

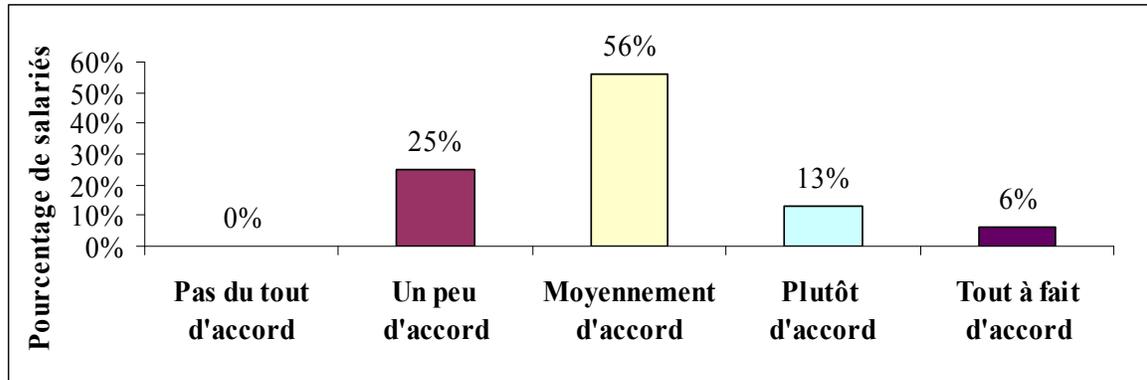
De même, les utilisateurs profitent des options de partage des documents et des dossiers, pour y accéder facilement. En outre, nous trouvons des prototypes de documents utilisés fréquemment par les salariés, comme par exemple les modèles d'offre ou de contrat, les bons de commande ou d'achat, etc.

Théoriquement, les TIC ont réduit l'usage du papier. Désormais, les mémos, les correspondances, les annonces, etc., sont créés sur ordinateur et ensuite distribués par courriel ou affichés sur un site électronique. De même, on utilise parfois le scanner pour

obtenir une copie digitale d'un document et la sauvegarder comme fichier électronique.

5.8.4 La capacité de la gestion électronique des tâches

Graphique n° 13 : Permettre la gestion électronique des tâches



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Rappelons ici que nous sommes en train d'exposer les réponses des usagers enquêtés et non pas les capacités des collecticiels comme voulus par les concepteurs. Ainsi, même si la gestion électronique des tâches est théoriquement possible, nous remarquons que les utilisateurs lui accordent moins d'importance qu'à d'autres effets des collecticiels.

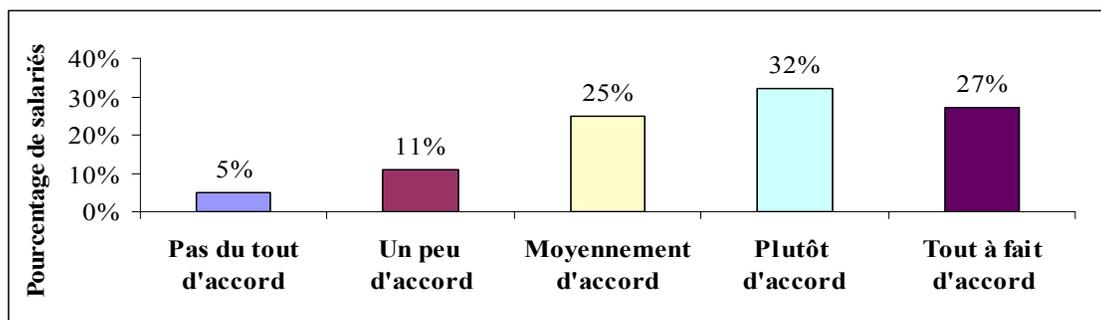
La plupart des salariés sont moyennement d'accord sur le fait qu'une grande partie de leur travail puisse être accomplie électroniquement. Cette opinion s'explique parfois par la difficulté de compter en pratique sur les collecticiels, par exemple la déficience du réseau, l'exigence d'une signature manuelle, le manque d'informatisation chez les partenaires, etc.

D'autres fois, ce n'est que par manque d'habitude que les salariés négligent l'option du travail électronique. Il est ainsi toujours possible d'arranger une réunion en utilisant l'agenda électronique partagé. Pourtant, au quotidien, c'est la secrétaire qui appelle chacun de ceux qui doivent participer pour arriver à fixer une date de réunion.

D'autre part, personne ne nie que les collecticiels puissent faciliter la gestion des tâches. Les utilisateurs profitent de certaines options sans en être parfaitement conscients, comme si cela était devenu normal et habituel.

5.8.5 L'augmentation de la précision et la transparence

Graphique n° 14 : Augmenter la précision et la transparence



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

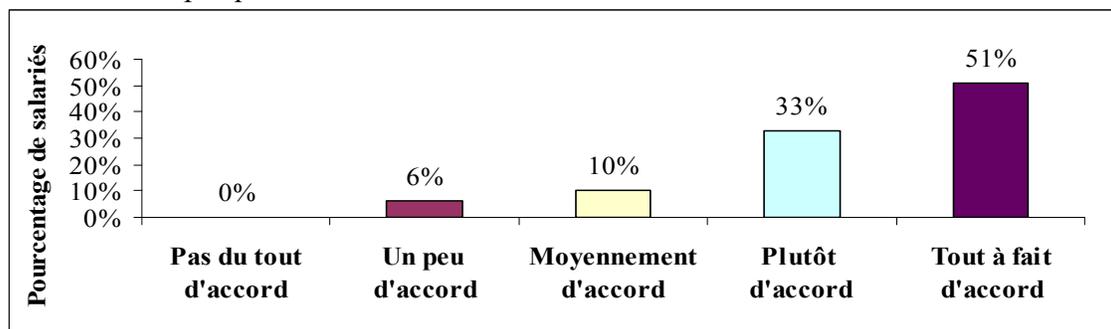
Les salariés accordent moins d'importance au rôle des collecticiels dans l'augmentation de la précision et la transparence. En effet, 5 % ne sont pas du tout d'accord sur le fait qu'il y ait eu un progrès dans ce domaine-là. 11 % sont un peu d'accord, 25 % moyennement d'accord, 32 % plutôt d'accord et 27 % tout à fait d'accord.

Nous avons remarqué que les réponses négatives reflètent surtout le point de vue des salariés qui n'ont pas d'accès satisfaisant aux bases de données. Et, en même temps, plusieurs se plaignent de recevoir des instructions, via le collecticiel, qui ne sont pas suffisamment précises. En effet, ils nous ont expliqué que les directeurs leur envoient quelquefois des dossiers électroniques avec une partie qui manque.

Autrement, les usagers sont satisfaits de la précision et de la transparence fournie par les messages écrits et les dossiers électroniques bien présentés et transmis.

5.8.6 La permission du travail et de la collaboration à distance

Graphique n° 15 : Permettre le travail et la collaboration à distance



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Le télétravail est, de même, fortement apprécié. Les réponses révèlent son importance quantitativement dans le tableau précédent, et qualitativement dans les commentaires suivants :

« *Nous sommes habitués à travailler sans voir les autres collègues. C'est plus calme* » (E130, MAN)

« *Nous avons des offices régionaux au Nord et dans la Békaa, et on travaille sur le même serveur mais sans les voir. Comme s'ils étaient dans le même bâtiment* » (E148, MAL)

« *Nous étions les pionniers pour implanter les systèmes de télécommande pour les vendeurs* » (E151, MAL)

De plus, les départements de marketing et de ventes télétravaillent avec le département technique et la comptabilité. Il y a même des salariés de divers départements qui ne sont jamais rencontrés et qui, pourtant, se parlent par téléphone presque chaque jour.

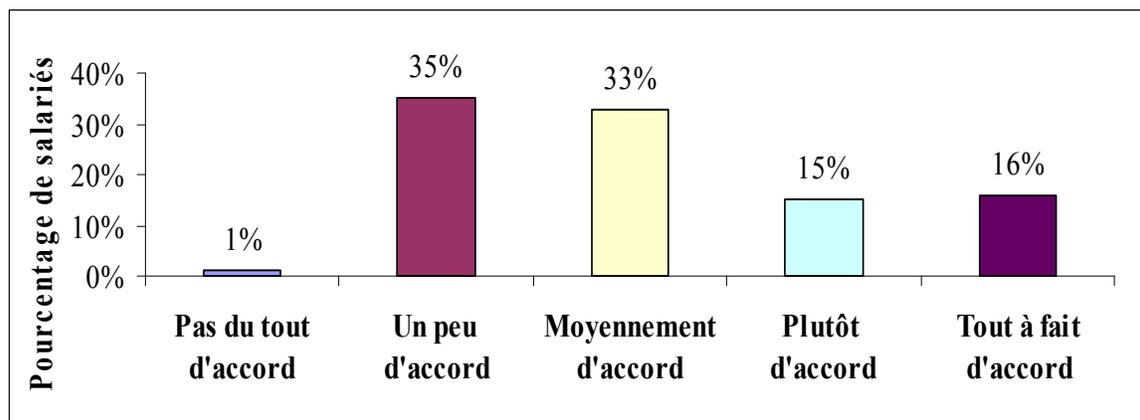
Cela rappelle l'analyse de David Muhlmann indiquant qu'« *avec l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise, les échanges sociaux sont censés de plus en plus "passer" par ces dispositifs techniques, ce qui devrait permettre une re-structuration de l'activité de travail dans les deux dimensions que sont l'espace et le temps [...]. L'espace n'est plus un principe organisateur [...]. C'est le temps qui tend à devenir le principe organisateur, indépendamment de l'espace grâce à la rapidité mais en même temps à l'asynchronicité introduite par les technologies de l'information et de la communication* »²⁰⁵.

D'autre part, bien que les salariés accordent aux collecticiels un rôle très important dans le travail et la collaboration à distance, cela ne signifie pas que le télétravail soit devenu parfaitement adapté au Liban. En fait, nous avons trouvé plusieurs obstacles et difficultés qui seront développés dans les chapitres suivants.

²⁰⁵ David Muhlmann, *L'Impact organisationnel des nouvelles technologies. Le cas du groupware et du knowledge management, op. cit., p. 12.*

5.8.7 Le renfort du travail de contrôle des directeurs

Graphique n° 16 : Renforcer le travail de contrôle des directeurs



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Il semble que les directeurs ne profitent pas suffisamment des collecticiels pour faire leur travail et surveiller celui de leurs subordonnés. 35 % des usagers sont un peu d'accord et 33 % moyennement. En fait, la préférence pour les méthodes traditionnelles de contrôle peut être expliquée par la facilité de ces dernières et par le fait qu'ils ne sont pas habitués à utiliser les TIC.

Premièrement, il est plus facile à un directeur de demander à ses subordonnés de faire les recherches et de lui présenter un rapport imprimé. De plus, le contrôle via le collecticiel n'est pas efficace sauf si les données sont mises à jour sur l'ordinateur. Autrement, le collecticiel reste peu fiable.

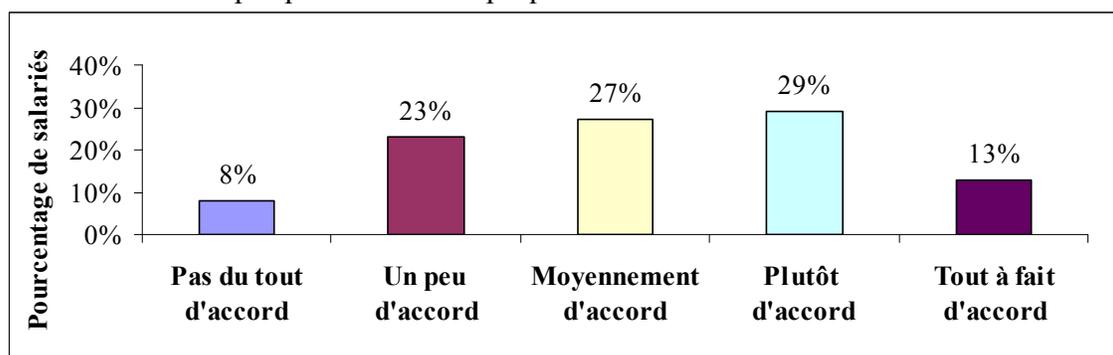
Deuxièmement, comme déjà mentionné dans les pages précédentes, les directeurs sont normalement plus âgés, donc moins familiers avec l'usage des TIC. Nous avons noté comment le collecticiel contribue à diminuer leur pouvoir traditionnel.

Néanmoins, la majorité des projets de collecticiels comptent en premier lieu faciliter le télétravail des cadres supérieurs.

À cet égard, Malia est en train de préparer un système pour faciliter le travail de contrôle des directeurs. Déjà, les approbations des directeurs se font automatiquement.

5.8.8 La complication du travail de certains salariés

Graphique n° 17 : Compliquer le travail de certains salariés



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Selon la perspective et l'expérience de chaque salarié, les collecticiels peuvent être accusés d'avoir compliqué le travail ou, au contraire, de l'avoir facilité.

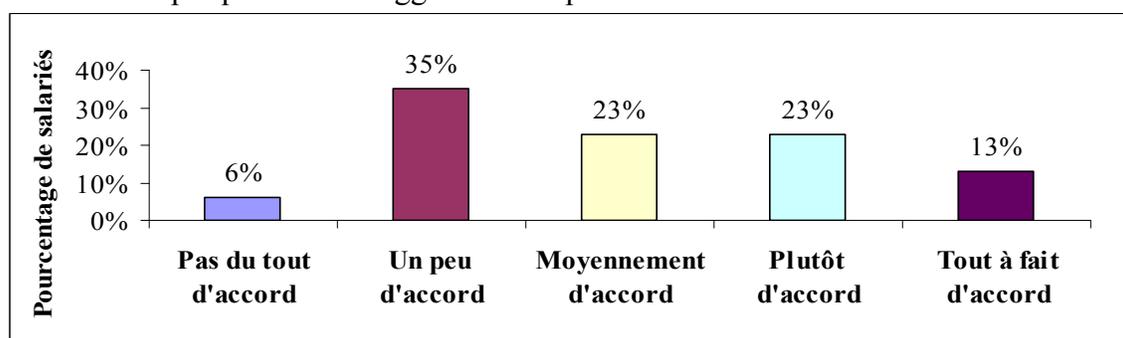
Le travail additionnel est surtout accompli par les assistants et les subordonnés. En effet, certains salariés se plaignent principalement de la fonction d'enregistrement de données parce que celle-ci complique leur travail. En fin de compte, cet enregistrement peut, à long terme, faciliter le travail de tout le monde.

Un travail d'un autre type est assigné aux cadres qui ont des compétences informatiques relativement supérieures. Comme expliqué ci-dessus, ces derniers doivent traiter les données pour en extraire des résultats et des statistiques utiles au travail de l'organisation.

Finalement, le travail des directeurs doit être facilité. Pourtant, le fait que ceux-ci ne maîtrisent pas certaines fonctions des collecticiels peut être considéré comme un handicap.

5.8.9 La suggestion d'une répartition des fonctions et des tâches

Graphique n° 18 : Suggérer une répartition des fonctions et des tâches



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

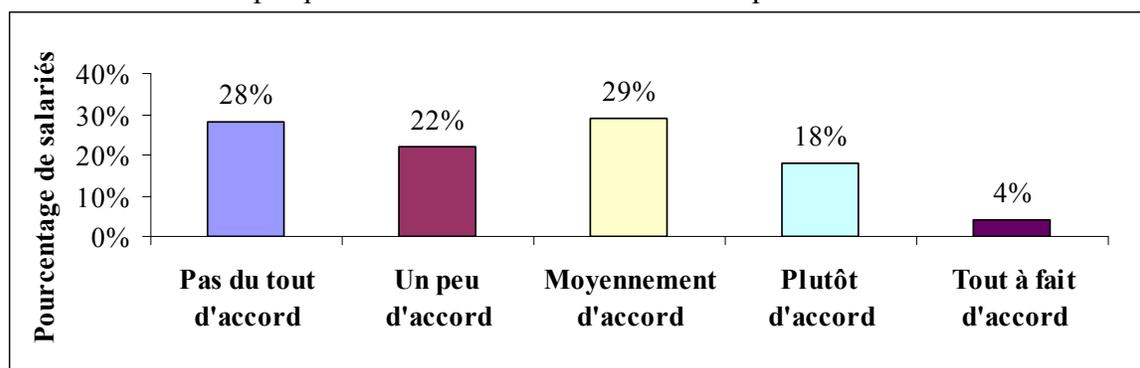
Il apparaît que la répartition des tâches est sous-évaluée par les usagers. En fait, nous remarquons que la réattribution des tâches serait utile dans certaines situations, pourtant la direction de l'organisation ne l'a pas faite.

De même, nous avons constaté que la décision d'introduire les collecticiels n'est pas équivalente à celle d'implantation complète, et que la répartition des tâches est confrontée normalement à la résistance au changement.

Néanmoins, des changements sont intervenus après l'introduction des collecticiels. De nouvelles tâches sont nées et distribuées aux salariés en fonction de leurs capacités informatiques. Parmi les fonctions accordées aux experts concernant l'usage des TIC, nous citons la mise à jour des formulaires, les recherches des données, l'édition des rapports, etc.

5.8.10 La diminution du nombre de postes de travail

Graphique n° 19 : Diminuer le nombre de postes de travail



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

En tant qu'outil de travail, le collecticiel révèle les compétences des salariés. Avec ce nouveau système, certains postes sont devenus inutiles et d'autres ont été créés.

Les investigations que nous avons menées ont montré que un ou deux salariés ont quitté le travail dans trois des huit organisations enquêtées, en raison de la diminution de leurs tâches après l'implantation des collecticiels. Leur aptitude à se recycler était faible, vu leur âge et leur manque de formation académique.

En revanche, les organisations ont embauché de nouveaux salariés, surtout de jeunes diplômés qui utilisent plus facilement les TIC. Les responsables des ressources

humaines ont expliqué que les capacités informatiques requises seront de plus en plus fortes dans le futur.

De plus, chaque organisation a sa propre équipe d'informaticiens, même parfois un département, qui s'occupe de la maintenance du système et du développement de certains usages.

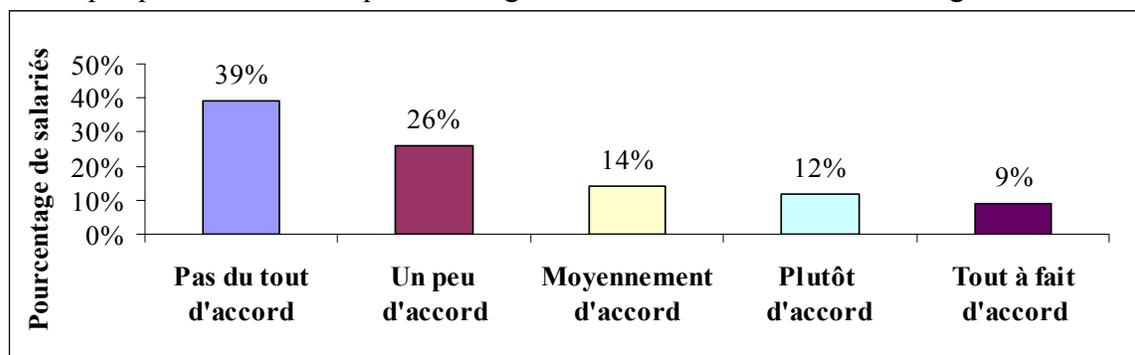
Ainsi, les collecticiels semblent détruire certains emplois mais aussi créer des nouveaux emplois spécialisés, suggérant une nouvelle stratégie d'embauche qui privilégie les candidats avec de hauts potentiels d'apprentissage.

Ces constatations rappellent la théorie de la compensation. Pour Smith et Ricardo, le progrès technique est créateur d'emplois²⁰⁶. Sauvy, quant à lui, explique que, d'un point de vue macro-économique, le progrès technique réduit le personnel dans un secteur pour l'augmenter dans un autre. Par exemple, le nombre d'heures économisées par la machine peut être comparé au nombre d'heures consacrées à sa construction et sa maintenance.²⁰⁷

Néanmoins, même si ce n'est pas encore le cas, il est toujours possible qu'une prochaine réorganisation prenne appui sur les collecticiels pour diminuer le nombre des salariés. Pour les propriétaires, c'est une question de rapport entre des coûts technologiques et des coûts salariaux.

5.8.11 La provocation de l'émergence de conflits et de désordre organisationnel

Graphique n° 20 : Provoquer l'émergence de conflits et de désordre organisationnel



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

²⁰⁶ Gilles Ferréol et Philippe Deubel, *Économie du travail*, Paris, Armand Colin, 1998, p. 169.

²⁰⁷ Alfred Sauvy, *La Machine et le chômage. Le progrès technique et l'emploi*, Paris, Dunod, 1980, p. 163.

Il se peut qu'il y ait des disputes mais pas de désordre. La majorité des utilisateurs n'imaginent pas que le collecticiel aura des effets si négatifs. Pourtant, il apparaît que 12 % ont témoigné d'une mauvaise expérience et 9 % d'une très mauvaise pour affirmer l'échec total du collecticiel.

En effet, dans leurs réponses aux questions précédentes, les usagers n'ont pas nié les effets positifs du collecticiel. Ils admettent qu'il est, par exemple, capable de faciliter le flux d'informations, d'organiser les archives, de permettre le télétravail, etc. Alors, quels sont les éléments qui les dérangent ?

En fait, le changement des modes de fonctionnement cause souvent des problèmes. Nous avons eu connaissance de rivalités pour garder le pouvoir menacé par la réorganisation imposée par les collecticiels. Bref, les causes de conflit sont, d'une part, la nécessité et la difficulté d'assimiler les nouveaux outils et, de l'autre, le contrôle de l'accès aux bases de données.

Ce qui rappelle l'analyse de Favier : *« La mise en place de groupwares peut donc modifier des situations de travail satisfaisantes et entraîner des dysfonctionnements. Une mise en œuvre progressive et non rigide prévient généralement ces situations. Les technologies coopératives se présentent comme des moyens supplémentaires pour faciliter le travail du groupe. Elles ne doivent pas faire table rase des anciens modes de travail. »*²⁰⁸

À un certain moment, les collecticiels semblent créer des conflits et du désordre organisationnel ; d'autres fois, ils semblent reproduire et renforcer les modes de fonctionnement déjà existants et même enrichir le dialogue social.

En conclusion, l'usage des collecticiels a changé les processus de travail et les relations entre les différents acteurs.

²⁰⁸ Marc Favier « Le groupware : trois dimensions à mettre en œuvre », in Marc Favier et al., *Le Travail en groupe à l'âge des réseaux*, op. cit., p. 168.

CHAPITRE 6 : LES RELATIONS DE TRAVAIL

Dans ce chapitre, nous avons essayé de répondre aux questions suivantes :

- l'usage du collectif sert-il à créer de nouveaux équilibres sociaux et une nouvelle régulation des comportements d'acteurs, ou à renforcer des structures d'échanges déjà très cohésives ? ;
- les collectifs facilitent la communication, mais encouragent-ils, ou non, la collaboration effective entre les salariés ? Comment l'organisation peut-elle inciter à l'autonomie des acteurs et à leur collaboration ?

Nous nous sommes inspiré des expériences de Hawthorne qui, comme l'explique Philippe Scieur, « *montrent que l'organisation est divisée en deux sous-systèmes complémentaires : l'un, rationnel, portant sur la production efficace ; l'autre, humain, portant sur le relationnel et le social* »²⁰⁹.

Les variables principales sont les suivantes :

- les relations entre les collègues ;
- l'échange d'expériences ;
- les relations entre directeurs et subordonnés ;
- le pouvoir ;
- le déterminisme technologique *versus* le dynamisme social.

²⁰⁹ Philippe Scieur, *Sociologie des organisations. Introduction à l'analyse de l'action collective organisée*, Paris, Armand Colin, 2005, p. 23.

6.1 Entre collègues

Lépine s'appuie sur les recherches de Craipeau qui formule, à partir de ses observations du terrain, l'hypothèse intéressante selon laquelle les membres du groupe réunis par le projet de groupware le seraient « *non pas parce qu'ils partagent les mêmes valeurs, mais parce qu'ils possèdent les même moyens* »²¹⁰.

Chaque moyen de communication relie les salariés à sa manière. Évidemment, un message électronique n'a pas le même effet qu'un appel téléphonique portant sur le même contenu, et l'effet d'une visite peut être tout à fait différent.

En étudiant les effets des NTIC, Duval explique que la réduction des contacts de proximité nécessaires à la vie sociale, la présence dans des lieux et des temps éclatés ainsi que l'intensification du travail « *peuvent réduire les temps de rencontre et de dialogue et conduire à une individualisation des rapports sociaux d'entreprise. Pourtant, ces temps d'échanges sont l'occasion de vivre un sentiment d'appartenance à un groupe social et de reconnaissance par ses pairs ; ils servent donc à construire des collectifs du travail. Les échanges par le biais de l'informatique sont évidemment appauvris et n'ont pas cette dimension sociale* »²¹¹.

Un des salariés interviewés exprime la différence entre les retombées d'un message selon les différents canaux de communication, de la façon suivante :

« À Noël, j'ai reçu beaucoup de cartes électroniques [...]. Peut-être le plus de tous mes collègues [...]. Quelques-unes ont même circulé pour tout le monde »
(E39, DE)

Un autre décrit comment les bons moments de travail avec les collègues se sont transformés :

« Je me souviens, quinze ans déjà, même avant que nous utilisions les

²¹⁰ Valérie Lépine, « Le groupware : objet d'entreprise, objet scientifique », in Pierre Delcambre (textes réunis par), *Communications organisationnelles : objets, pratiques, dispositifs*, op. cit., pp. 42-43.

²¹¹ Guillaume Duval et Henri Jacot, *Le Travail dans la société de l'information*, op. cit., p. 93.

ordinateurs, le travail avec mes collègues était plus agréable. Nous avions plus de temps pour discuter et nous comprendre » (E59, DE)

Pour sa part, Courbon a expliqué que la communication électronique (virtuelle) «*repose sur des messages écrits et des documents électroniques dont le style de rédaction peut entraîner aisément des incompréhensions, des suspicions voire des perversités* »²¹².

Durant notre présence dans les organisations, nous avons remarqué comment les collecticiels peuvent affecter les relations de travail et être à la base d'incompréhensions qui peuvent causer des conflits et des disputes.

6.1.1 La description

«*La culture n'est pas un pouvoir "quelque chose auquel on pourrait attribuer les comportements", mais un contexte, "quelque chose au sein duquel les comportements peuvent être décrits de manière intelligible"* »²¹³, écrit d'Iribarne. Voyons quelques traits de la culture libanaise.

Tout d'abord, notons que les Libanais sont traditionnellement sociables : ils échangent sur des sujets personnels, ils accueillent facilement les nouveaux venus et gardent des relations étroites avec leurs voisins.

En effet, les collègues partagent leurs aventures, leurs problèmes et leurs commentaires quotidiens. Ils n'ont pas tendance à cacher leurs sentiments, bien qu'ils les expriment implicitement sans les dévoiler nécessairement au grand jour. En fait, cette attitude est caractéristique des Orientaux.

De plus, le Liban est un pays de commerce et de transit depuis longtemps, et plus récemment une destination touristique. Ce qui fait qu'au cours des siècles, le pays a accueilli diverses cultures et civilisations.

²¹² Jean-Claude Courbon, « L'aide au travail de groupe et les fonctionnalités du groupware », in Marc Favier *et al.*, *Le Travail en groupe à l'âge des réseaux*, *op. cit.*, p. 91.

²¹³ Philippe d'Iribarne, *La Logique de l'honneur*, *op. cit.*, p. XXII.

Enfin, nous notons que, contrairement aux pays où l'État assume ses responsabilités envers les citoyens, les Libanais doivent toujours compter sur leurs voisins et leurs proches.

En effet, les caractéristiques culturelles des Libanais, mentionnées ci-dessus, expliquent les tendances de socialisation dans les organisations enquêtées.

De toute façon, des liens se développent entre les salariés qui travaillent ensemble. Or, la nature du travail contemporain exige beaucoup de communication entre les collègues, et même souvent la coordination entre plusieurs départements.

Pour savoir comment les salariés décrivent la nature de leurs relations avec leurs collègues, nous leur avons demandé de les classer dans des catégories (voir le questionnaire dans l'annexe). À partir de leurs réponses, nous avons obtenu le tableau suivant :

Tableau n° 18 : Les liens de travail

Nature de la relation	Pourcentage
Coopération	67 %
Compromis	9 %
Compétition	8 %
Conflit	5 %
Pas de relation	11 %

Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

6.1.1.1 Coopération

Ainsi, la coopération semble l'attitude principale de la majorité (67 %) des relations développées dans les organisations enquêtées. Concernant la communication et la coopération quotidiennes, nous distinguons deux catégories : le *formel* et l'*informel*.

Sous l'influence des systèmes ISO, implantés dans la plupart des organisations enquêtées, la coopération formelle est organisée par des requêtes et des formulaires

limités par des délais et des indicateurs de performance qui incitent, d'une façon ou d'une autre, les salariés à coopérer.

À cet égard, les collecticiels jouent un rôle principal en accélérant la transmission des demandes et des réponses en temps réel, et en enregistrant une preuve de transmission. De cette façon, ils révèlent les excuses pour ne pas accomplir un travail.

Néanmoins, il est difficile d'obliger un collègue à coopérer malgré lui. L'expérience des salariés montre qu'il existe toujours un moyen de se justifier et de cacher un manque de coopération. Par exemple, un retard de réponse aux demandes d'un collègue, avec qui on n'a pas envie de coopérer, peut être expliqué par un mal de tête ou une surcharge de travail.

Ainsi, malgré les formulaires prédéfinis et les autres formes d'automatisation apportées par les collecticiels, nous sommes d'accord avec Henry Mintzberg qui décrit l'importance de la coopération informelle comme suit : « *Pour la plus grande partie du travail, l'exécution est tout simplement impossible sans un minimum de communication informelle. La vie est tout simplement trop complexe pour être complètement régulée. La standardisation doit être accompagnée d'ajustement mutuel, ne serait-ce que pour faire face à l'imprévu.* »²¹⁴

De même, malgré les essais d'automatisation, « *il est pratiquement impossible à un système totalement régulé de fonctionner, faute de pouvoir recourir à la communication informelle. Il est tout simplement impossible à une organisation humaine de fonctionner comme une mécanique* »²¹⁵.

En fait, la coopération informelle se manifeste volontairement souvent à titre personnel. Nous avons été témoin de plusieurs situations où quelqu'un aide son collègue qui lui est sympathique sans que les tâches relèvent de ses responsabilités.

Nous notons ici l'importance des compétences relationnelles et le pouvoir de se faire des amis et des camarades. Simplement, un salarié bien apprécié profitera de la

²¹⁴ Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 65.

²¹⁵ *Ibid.*

coopération informelle supplémentaire de ses collègues.

« Il en résulte que les cadres vont au-delà du système formel pour obtenir la plupart de leurs informations. Ils créent leur propre réseau de contacts informels qui constitue leur véritable système d'information. »²¹⁶

6.1.1.2 Compromis

9 % des relations sont classés dans la catégorie de compromis. C'est le cas où l'on répond aux demandes d'un collègue à contrecœur pour éviter que la relation ne se transforme en conflit, comme si les collègues avaient abouti à un accord implicite d'éviter la confrontation.

Par exemple, le salarié pense qu'il n'est pas dans ses responsabilités d'accomplir certaines tâches ou que le travail qu'on lui demande n'est pas important. Pourtant, il ne peut pas toujours se plaindre, parce que cela lui donnerait la réputation d'être paresseux.

Un salarié exprime la relation de compromis ainsi :

« Enfin, personne n'est parfait. Quelquefois, des collègues me gênent [...]. C'est normal, il faut surmonter, même s'ils ne s'excusent pas » (E67, HOP)

6.1.1.3 Compétition

Par ailleurs, des relations de compétition se développent entre les collègues. D'après notre enquête, elles constituent 8 % des relations dans les bureaux des organisations.

Cependant, ces compétitions sont plutôt normales et non destructives. En effet, chaque salarié profite des situations où il peut faire ses preuves, montrer ses capacités et se présenter comme acteur important dans l'organisation.

Ainsi, se montrer fidèle à l'organisation, sûr de soi-même et compétent, est plus important que d'être en concurrence. Néanmoins, souvent pour avoir raison, il faut que l'autre ait tort.

²¹⁶ *Ibid.*, p. 66.

Habituellement, ce sont surtout les collègues qui accomplissent des tâches semblables qui entrent en compétition. Dans notre enquête, nous avons remarqué un autre genre de concurrence entre les salariés qui favorisent l'implantation des collecticiels et les autres qui y résistent.

Pourtant, un grand pourcentage des salariés, surtout ceux qui travaillent depuis plusieurs années dans les mêmes postes, ont des ambitions plutôt limitées par la hiérarchie et la monotonie du travail. Ils l'expriment par les réponses suivantes :

« À quoi sert de se fatiguer davantage ? Je sais bien que les responsables ne veulent pas augmenter mon salaire ni changer mon travail » (E74, HOP)

« Si mon chef quittait le travail, j'aurais probablement la chance unique d'avoir une promotion » (E84, MAT)

6.1.1.4 Conflit

5 % des relations ont été classées dans la catégorie conflit. Ici, nous distinguons deux sortes de conflits : les conflits à base socioreligieuse ou culturelle, et les conflits individuels à base professionnelle ou personnelle.

En partant du fait que les salariés enquêtés constituent un mélange démographique représentant une société libanaise hétérogène, nous avons retenu la possibilité de trouver des conflits qui ont pour origines les différences socioreligieuses ou culturelles.

Pour cela, nous avons posé la question directe suivante : remarquez-vous des disputes qui ont pour origine les différences religieuses, sociales ou culturelles ?

Voici quelques réponses à cette question :

« Ici c'est, après tout, un endroit de travail. Même s'il y a certaines différences concernant ce que vous mentionnez, ça n'a jamais été une cause de problèmes ou de disputes. Quand un salarié plaisante, il faut qu'il respecte ses copains » (E33, DIM)

« Bien qu'ils viennent de différentes régions du Liban, les salariés dans notre

bureau forment un groupe homogène. Ils s'entendent bien et n'entrent pas dans des disputes » (E131, MAN)

En complément aux réponses collectées sur cette question, nous avons observé l'attitude des salariés. L'idée générale est que ces derniers gardent une attitude pacifique et ne cherchent pas à se confronter dans le bureau. Ils veillent à ne pas dire ou faire ce qui dérange leurs collègues, surtout les dames et les plus âgés.

En fait, les salariés libanais font de leur mieux pour montrer leur respect aux collègues, même s'ils ne les aiment pas vraiment. Ainsi, nous ne pouvons pas nier que les différences susmentionnées peuvent nourrir les tendances à entrer en conflit.

Jusqu'ici, ce genre de conflit est indépendant des technologies utilisées dans le travail. Néanmoins, les échanges à distance peuvent souvent réduire la tension.

Les collecticiels servent parfois à éviter les tensions puisqu'ils offrent un moyen de communication qui permet de réduire le contact direct avec des acteurs qu'on n'a pas envie de rencontrer ou à qui on n'aime pas parler au téléphone :

« Il y a des collègues que je préfère ne pas voir » (E130, MAN)

De leur côté, les conflits professionnels sont souvent corrélés à la position des acteurs envers les stratégies de travail dans l'organisation. De même, l'implantation des collecticiels peut initier un conflit d'intérêts.

Dans son analyse du travail collectif, Françoise Coat explique que les conflits de points de vue peuvent être causés par des structures mentales diverses. Ainsi, à part la distance créée par les collecticiels, les membres du groupe *« peuvent interpréter différemment des informations, ne pas affecter les mêmes poids aux dimensions étudiées, ou encore ne pas adopter les mêmes procédures de raisonnement »*²¹⁷.

Enfin, le pouvoir, qu'on va aborder plus loin, est souvent la source principale de conflits dans les organisations. En outre, ces conflits ont quelquefois des origines

²¹⁷ Françoise Coat, « Le travail collectif », in Marc Favier et al., *Le Travail en groupe à l'âge des réseaux*, op. cit., p. 44.

personnelles :

« Je le dis franchement, je ne peux pas travailler avec elle. D'abord, elle ne sait pas simplifier les choses, et puis elle est orgueilleuse et impolie » (E66, HOP)

Ce qui complique la tâche pour étudier les effets des TIC sur les conflits.

Finalement, nous avons observé que les directions s'intéressent notamment à maintenir l'ordre dans les organisations, parce qu'il est important que les conflits personnels ne dérangent pas le déroulement du travail. Pourtant, elles ne prennent pas l'initiative d'organiser des activités et des gestes qui animent les relations sociales entre salariés afin de réduire les causes probables de conflit.

6.1.1.5 Pas de relations

Il reste qu'en moyenne, un salarié n'a aucune relation de travail avec 11 % de ses collègues.

Surtout dans un système de contrôle de qualité automatisé, il apparaît que l'usage des collecticiels, qui réduit les temps de dialogue et de rencontre en face-à-face, conduit à une minimisation des communications interpersonnelles dans les organisations.

Par exemple, des salariés utilisent parfois des documents préparés par un collègue, dans un autre département, qu'ils n'ont jamais contacté ou rencontré.

En revanche, des sympathies se développent entre des acteurs qui travaillent fréquemment ensemble en se servant du téléphone et des TIC. Ces relations virtuelles naissent de la volonté d'individus, elles vivent de leurs échanges, de leur coopération et de leurs différences.

Finalement, les relations que nous avons essayé de mettre en exergue peuvent changer quotidiennement. En fait, la majorité des salariés donnent l'impression que l'environnement de travail leur est agréable. Surtout, ceux qui exercent dans l'organisation depuis plusieurs années.

Néanmoins, ils expriment souvent du mécontentement, et des disputes auront

probablement lieu de temps en temps. En complément à ce que nous avons déduit par observation, les réponses à notre question "*Quels aspects de votre travail appréciez-vous le moins ?*" exposent les différentes raisons de plainte des salariés.

6.1.2 Les origines des mécontentements

En fait, les différentes origines de mécontentement des acteurs dans les organisations enquêtées se distribuent comme suit :

- 46 % : les exigences du travail ;
- 20 % : les clients ;
- 14 % : les supérieurs ;
- 13 % : les subordonnés et/ou la secrétaire ;
- 7 % : les autres collègues.

6.1.2.1 Les exigences du travail

Normalement, la surcharge de travail et le stress sont les causes principales de mécontentement. En outre, l'horaire (voire les heures supplémentaires) et l'obligation de conduire au-delà d'une demi-heure dérangent une tranche de salariés.

Par ailleurs, la routine exigée par certaines tâches et l'obligation de rester assis dans son bureau pour répondre au téléphone et aux courriels ne plaisent pas aux salariés enquêtés.²¹⁸

Enfin, ceux-ci ne sont pas tous satisfaits de la rémunération qui leur est attribuée, surtout ceux qui ont des responsabilités familiales.

6.1.2.2 Les clients

Il apparaît que les clients sont jugés responsables du "malheur" d'une tranche de

²¹⁸ Remarquons que les causes de mécontentement sont parfois directement liées à l'usage des TIC ; en revanche, quelques problèmes, comme les longs trajets domicile-travail, pourront être résolus si un jour le télétravail est appliqué.

salariés. Souvent, leurs requêtes ne sont pas bien prises en compte.

De même, ils sont souvent impatients et menacent de protester auprès des supérieurs si un salarié ne répond pas à leurs demandes. Ce qui indispose le plus, c'est la télétransmission des demandes via les collecticiels, donnant l'impression que les émetteurs sont indifférents envers les exécutants.

Nous notons ici que les clients, pour certains salariés, relèvent d'autres départements dans la même organisation. Par exemple, le service d'entretien à Matelec répond aux demandes de réparation émises par le service de production, alors que les départements de ventes dans toutes les organisations ont toujours besoin de l'assistance des départements techniques.

6.1.2.3 Les supérieurs

De leur côté, les supérieurs peuvent demander des actions mal appréciées par leurs subordonnés. C'est surtout quand ils les surchargent de travail administratif que leurs collaborateurs considèrent embêtant et inintéressant vu leurs compétences.

Rappelons, à ce propos, que l'enregistrement de données nécessaires pour le fonctionnement des collecticiels est assigné normalement aux subordonnés et/ou aux secrétaires.

De plus, les supérieurs modifient parfois leur décision sans donner les raisons du changement à leurs subordonnés, ce qui les dérange particulièrement.

À cet égard, la décision est basée sur des informations que les subordonnés n'ont pas reçues. Ce point sera analysé dans la partie sur les relations de pouvoir dans l'organisation.

6.1.2.4 Les subordonnés et/ou la secrétaire

En revanche, les directeurs se plaignent des interruptions de leurs subordonnés, de leur incompétence et du fait qu'ils leur font perdre du temps à contrôler et réviser les documents.

6.1.2.5 Les autres collègues

Les collègues sont source de mécontentement lorsqu'ils sont supposés aider et qu'ils ne le font pas. Ou bien, en cas d'un désaccord, quand l'un entre eux nie ce qu'il a dit ou prétend avoir oublié.

À ce point de vue, les collecticiels aident considérablement à résoudre les problèmes de malentendus et les oublis. Les messages électroniques sont utilisés, de plus en plus, comme une preuve incontestable de ce qui a été dit.

En conclusion, les relations diverses entre salariés peuvent être affectées par les collecticiels. La coopération peut être accélérée et les conflits, à base professionnelle, évités.

6.2 L'échange d'expériences

L'expérience qu'on acquiert en étant membre d'une équipe de travail est enrichissante sur le plan personnel autant que sur le plan professionnel.

Par conséquent, nous avons distingué dans les réponses données à la question : "*Échangez-vous des connaissances et des expériences avec vos collègues ?*" les catégories de connaissances échangées et les formes d'échanges.

Tableau n° 19 : L'appréciation de l'échange d'expériences

Genre d'expérience	Pourcentage des salariés	
	Personnelle	Professionnelle
Schneider Electric East Mediterranean	48 %	96 %
Dar El-Ilm Lil-Malayin	62 %	85 %
Debbas Entreprise	52 %	95 %
Hôpital X	71 %	63 %
Matelec	40 %	85 %
Algorithm	41 %	91 %
Man Enterprise	38 %	81 %
Malia	59 %	88 %

Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

6.2.1 Au niveau personnel

Au-delà des détails des tâches professionnelles, l'ambiance au travail est particulière en elle-même. Au niveau personnel, les salariés suivent, en général, les nouvelles des célébrités, de la mode et des mondanités. En outre, ils affrontent les difficultés du poste et apprennent à s'intégrer dans une équipe.

D'abord, nous pouvons facilement déduire, à partir des sujets de conversations informelles quotidiennes, qu'il y a échange de connaissances concernant les vêtements, la politique, les sports, le cinéma, la religion et même les recettes de cuisine.

Plusieurs salariés ont cité des exemples de ce qu'ils ont appris de leurs collègues. Nous avons choisi les déclarations suivantes :

« Mes collègues me rappellent de temps à autre, qu'à l'époque où j'ai commencé le travail, je confondais les villes et les pays européens et que je ne distinguais pas l'est de l'ouest » (E153, MAL)

« Moi, je viens d'une petite ville loin de Beyrouth et, grâce à mes collègues, j'ai fait la connaissance de plusieurs bons restaurants ici » (E127, MAN)

« Je les ai entendu plusieurs fois parler de Judy Foster avant de découvrir qu'en fait, j'ai vu plusieurs films dans lesquels elle jouait un rôle principal, pourtant, je ne savais pas que c'était elle » (E69, HOP)

D'autre part, surtout lorsque c'est leur première activité professionnelle, les salariés apprennent à affronter plusieurs difficultés physiques et morales, comme le stress. Et il apparaît que, par leur expérience, les anciens peuvent aider les nouveaux à surmonter ces difficultés.

Par exemple, une leçon essentielle que le salarié apprend, de ses collègues plus expérimentés, est de ne pas s'affoler en cas de problème.

Enfin, c'est dans une équipe de travail que les salariés développent leurs compétences relationnelles. Ils s'habituent à respecter les autres – à faire semblant au

moins –, à éviter les disputes et finalement, à s'intégrer dans le groupe.

Quelques salariés enquêtés l'expriment en disant :

« Je suis tombé sur des collègues qui me semblaient tellement bizarres et difficiles à comprendre, voire pénibles, pour travailler avec eux. Néanmoins, avec le temps, je suis arrivé à m'y habituer » (E123, ALG)

« Ça m'a coûté cher pour apprendre que "la dernière chose que je veux" c'est le désaccord avec un des collègues que je rencontre chaque jour » (E84, MAT)

« Ca fait cinq ans que je travaille avec ces gens-là, et nous faisons ensemble un très bon travail » (E103, MAT)

Il est aussi vrai que l'échange des expériences techniques peut aider les salariés à s'intégrer. Par ailleurs, apprendre à être responsable, soit de ses décisions soit de ses erreurs, est une leçon utile au salarié sur le plan personnel autant que sur le plan professionnel.

6.2.2 Sous l'angle professionnel

Dans les réponses que nous avons reçues, l'échange de connaissances techniques et professionnelles est très bien souligné et confirmé. Dans la pratique, on profite de l'expérience des collègues spontanément au quotidien sans avoir recours à des séances de formations formelles.

Comme l'exprime Françoise Coat, *« travailler en groupe, c'est créer, partager et traiter des informations »*²¹⁹. En outre, cet auteur analyse, avec Jacques Trahand, comment les groupes doivent fréquemment *« prendre des décisions et résoudre des problèmes »*²²⁰.

Les résultats de notre enquête montrent quelques aspects caractéristiques du

²¹⁹ Françoise Coat, « Le travail collectif », in Marc Favier et al., *Le Travail en groupe à l'âge des réseaux*, op. cit., p. 49.

²²⁰ Françoise Coat et Jacques Trahand, « Les processus collectifs de prise de décisions et de résolution de problèmes en management », in Marc Favier et al., *Le Travail en groupe à l'âge des réseaux*, op. cit., p. 55.

phénomène d'échange des connaissances professionnelles dans un contexte de travail où l'on utilise les TIC. Nous allons analyser les points suivants :

- les expériences concernant l'usage des TIC ;
- les effets de ces TIC sur l'échange de connaissances ;
- l'accès aux données ;
- la polyvalence.

6.2.2.1 Les expériences concernant l'usage des TIC

Dans les chapitres précédents, nous avons parlé de séances de formation à l'usage des TIC, organisées à l'extérieur et à l'intérieur des organisations. Cependant, l'enquête a montré l'importance des échanges informels et spontanés pour l'apprentissage de cet usage-là.

Bien que les collecticiels soient utilisés par la totalité des salariés enquêtés, ces derniers apprennent à les utiliser à différents niveaux. En effet, il y en a toujours quelques-uns qui sont plus expérimentés que leurs collègues et qui peuvent les aider.

En fait, les collecticiels sont toujours accompagnés de manuels d'utilisation imprimés, d'options d'aide logicielle et, parfois, d'une option d'aide directe en ligne. Toutefois, la majorité des salariés préfèrent demander l'assistance des collègues au lieu d'essayer de chercher avec l'aide du collecticiel lui-même.

Ainsi, se trouvant dans une même salle ou dans des bureaux voisins, les salariés profitent de leur présence commune pour partager leurs connaissances. Ils apprennent en permanence au cours du travail.

Notamment, nous avons noté que la majorité d'entre eux n'ont pas appris l'usage du *Microsoft Office* méthodiquement, ni dans les écoles, ni dans les centres spécialisés. Néanmoins, comme c'est un outil primordial pour leur travail, ils ont appris, autant que de besoin, au fur et à mesure de leur travail quotidien.

Bien que les collecticiels deviennent de plus en plus conviviaux, ils sont tellement nombreux et en développement continu qu'il faut toujours apprendre de nouvelles utilisations. Par conséquent, personne ne peut prétendre qu'il n'aura pas besoin de rester en contact avec les partenaires de travail pour pouvoir mettre à jour ses connaissances et ses techniques.

6.2.2.2 Les effets des TIC sur l'échange des connaissances

Bien que l'influence, étudiée par Régis Debray, des médias sur les messages soit un sujet principal dans notre recherche, nous ne répéterons pas ce que nous avons rapporté dans les chapitres précédents concernant les modes de communication utilisés et leurs effets sur les relations dans les organisations, mais nous allons souligner l'importance des TIC dans l'échange des connaissances techniques et dans la création de valeurs dans l'équipe de travail.

Pour leur part, Duval et Jacot expliquent que *« l'échange intellectuel est déterminant dans le processus de création de valeur et, de ce point de vue, les NTIC non seulement optimisent les relations et rendent plus fluides les interactions, mais sont aussi un instrument de création et de production de connaissances, donnant toute légitimité au local et au singulier dans la production collective de valeur »*²²¹.

Cette opinion favorable aux NTIC peut être vérifiée par notre enquête, là où l'échange se fait via les canaux informatiques et technologiques. En effet, nous avons remarqué, dans certaines situations, le développement des relations à cause de l'échange intellectuel et de la coopération professionnelle à distance :

« Je compte sur elle pour m'informer en ce qui concerne le feedback des clients. Je l'appelle chaque matin depuis trois ans, et nous sommes devenus intimes »
(E158, MAL)

« Bien que je ne les rencontre que deux à trois fois par an, c'est eux qui s'occupent de toute l'assistance technique dont j'ai besoin » (E153, MAL)

²²¹ Guillaume Duval et Henri Jacot, *Le Travail dans la société de l'information*, op. cit., p. 29.

Dans les pages précédentes, nous avons souligné comment les collecticiels peuvent faciliter la communication, la coopération et la collaboration (les trois C). En pratique, le travail en groupe est de plus en plus apprécié dans les organisations. Un des directeurs l'exprime en disant :

« Ici, le travail en groupe est tellement suggéré. Une accusation de ne pas respecter l'esprit de coopération est l'un des plus sévères reproches qu'un salarié doit éviter » (E26, DIM)

L'existence des collecticiels démolit les excuses utilisées précédemment pour ne pas partager les connaissances. On peut facilement envoyer un courriel ou permettre aux collègues l'accès à un dossier (les dossiers partagés). Le salarié qui ne le ferait pas serait tenu responsable de cacher des informations utiles au travail.

Ainsi, cet esprit de partage favorise, dans une grande mesure, l'usage des collecticiels, et les TIC deviennent de plus en plus le principal médium de coopération et d'échange de connaissances.

Par contre, ce n'est pas seulement le médium qui caractérise cet échange mais également la façon dont il est utilisé au sein de l'organisation.

En effet, Valérie Lépine indique dans sa thèse qu'*« il est généralement admis que dans les industries de pointe, 80 % du partage des connaissances s'opère à travers les échanges de personne à personne, et seulement 20 % à travers des bases de données de documents structurés »*²²².

En fait, les collecticiels sont utilisés dans les deux formes de partage de connaissances. Ainsi, nous pouvons distinguer les "échanges de personne à personne" des "bases de données de documents structurés".

Les messages électroniques et la télécommunication audiovisuelle relèvent de la première catégorie de partage de connaissances, tandis que les agendas partagés et les

²²² Valérie Lépine, *Les Enjeux communicationnels et socio-organisationnels du déploiement de dispositifs de groupware en entreprises*, op. cit., p. 225.

bases de données rassemblées sur les serveurs informatiques dépendent de la seconde catégorie.

De ce point de vue, l'accès aux données est un facteur primordial qui permet aux salariés de partager leurs connaissances, d'acquérir des informations concernant leur organisation et de s'impliquer de plus en plus dans le travail.

6.2.2.3 L'accès aux données

Nous avons déjà montré, dans le chapitre 5, l'importance des collecticiels pour faciliter l'archivage et l'accès à l'information, et de même, pour le façonnement des relations sociales.

En fait, dans un système de travail qui utilise les collecticiels, l'échange des expériences professionnelles dépend, essentiellement, du traitement des données et, par la suite, de l'accès à l'information stockée sur le système informatique.

De ce fait, avoir l'accès nécessaire est une condition fondamentale pour l'acquisition d'expériences, comme l'expriment des salariés interviewés :

« Comment voulez-vous que j'apprenne et que j'avance, si chaque fois que j'ai besoin de consulter des documents ou des statistiques, il faut passer par le directeur qui ne me fait pas copie des documents reçus ? » (E93, MAT)

« Ils ne m'informent pas de ce qui est parfois assez important pour mon travail. Mon bureau est à l'écart de ceux de mes collègues. Comme si je devais rester dans l'obscurité... » (Ibid.)

« Je sais bien que sa liste d'adresses ne comprend pas la mienne » (E129, MAN)

Néanmoins, une fois l'accès donné, il faut avoir le motif pour l'utiliser efficacement :

« J'ai l'accès à toutes les bases de données, mais je les utilise rarement » (E52, DE)

Par contre, un directeur signale des précautions que les administrations peuvent avoir concernant l'accès aux "outils de travail" :

« Je comprends que les cadres ont besoin de consulter l'internet, mais nous nous inquiétons au sujet de l'usage abusif » (E91, MAT)

Dans les chapitres suivants, nous reprendrons l'analyse de la relation entre les droits d'accès et les collecticiels.

6.2.2.4 La polyvalence

Le fait que le nombre de salariés dans chacun des groupes enquêtés est relativement petit (une vingtaine en moyenne) favorise l'échange d'expériences.

Presque chacun sait suffisamment ce que les autres font. Les salariés des divers départements ont fréquemment besoin de collaborer pour accomplir leur travail. En outre, certains d'entre eux ont changé de département et ils connaissent exactement le travail de leurs anciens collègues.

Par conséquent, la polyvalence n'est pas une stratégie claire pour les directeurs des organisations enquêtées ; néanmoins, dans le cas d'absence d'un salarié, un collègue est normalement choisi pour accomplir ses tâches urgentes.

Enfin, les petits groupes d'acteurs et le besoin de collaboration agissent en faveur de la polyvalence et de l'échange d'expériences.

6.3 Entre directeurs et subordonnés

Suite à notre observation, nous allons souligner les enjeux implicites qui révèlent les relations entre directeurs et subordonnés, la motivation, l'évaluation et le succès de la communication organisationnelle.

6.3.1 La motivation et l'évaluation

Nous avons pu distinguer deux modèles de directeur : le confiant et sûr de sa performance, et l'hésitant qui a besoin de faire ses preuves.

Le premier a une bonne relation avec ses subordonnés, il préfère être disponible et à leur écoute. Ainsi, il a moins besoin de rapports écrits et il accorde plus d'importance à l'échange verbal.

Concernant sa position à l'égard des collecticiels, il se montre ouvert à une implantation qui assure la participation du groupe. Il ne les craint pas, il peut parfois les sacrifier, s'il juge que leur usage va gravement compliquer son travail ou celui de ses subordonnés.

Le second, moins sûr de la fidélité de ses subordonnés, préfère que la voie hiérarchique soit respectée. Il y a toujours, entre lui et ses derniers, une distance qu'il n'arrive pas à dépasser sans risquer de perdre leur obéissance.

Il compte sur les collecticiels pour lui donner plus de pouvoir, en termes de contrôle et de supervision du travail. Il prétend que c'est sa responsabilité de pousser les salariés à faire le maximum :

« Je suis responsable de leur travail, il faut que je m'assure qu'ils sont en train d'accomplir leurs tâches » (E55, DE)

De même, un directeur relevant de ce modèle s'excuse du fait qu'il y a eu quelquefois un usage abusif des collecticiels :

« Je vérifie, de temps en temps, les sites électroniques visités par mes subordonnés parce que, l'année dernière, nous avons noté un abus concernant l'usage de l'internet » (E85, MAT)

Comme signalé dans la section précédente, 14 % des salariés proclament que leurs supérieurs sont à l'origine de leur insatisfaction, alors que 13 % se plaignent que ce sont leurs subordonnés qui causent leur mécontentement au travail.

En principe, la faculté et les moyens de motivation ne sont pas les mêmes dans les cas d'accord et de mécontentement entre les subordonnés et les directeurs. Notamment, nous étions informé sur deux situations représentatives : celle de l'augmentation de

salaire et celle du licenciement.

Dans la situation de confiance mutuelle et d'harmonie professionnelle, le directeur n'a pas toujours besoin de motiver ses subordonnés par des récompenses monétaires. Néanmoins, son statut s'améliore s'il peut obtenir de l'administration des rémunérations qui satisfassent mieux les salariés. Ensuite, il peut en profiter pour inciter ses subordonnés à plus de travail et d'obéissance.

Par contre, une situation d'insatisfaction professionnelle ne peut pas être simplement résolue par une augmentation de salaire. Mieux vaut qu'une telle décision soit accompagnée par des mesures d'autorisation et d'accord de responsabilité :

« Une augmentation de salaire n'a jamais été, à elle seule, motivante pour longtemps. Le salarié ne tarde pas à s'y habituer et à reprendre son rythme habituel de travail » (E85, MAT)

« Les salariés considèrent les augmentations de salaire comme des droits acquis, sans qu'ils manifestent de la gratitude » (E151, MAL)

Ainsi, les directeurs qui ne jouissent pas de pouvoir charismatique ont recours souvent à la seconde stratégie de motivation, l'autorité de sanctionner et de menacer de licencier.

En fait, au Liban, et pour les différentes raisons que nous avons citées précédemment, la menace d'être chassé de son travail est presque inexistante. Pourtant, un désaccord permanent entre un salarié et ses supérieurs peut démotiver jusqu'à être marginalisé :

« Ils m'ont toujours ignoré, même lorsque j'avais tout à fait raison. J'ai demandé de changer de département, mais la demande a été refusée » (E96, MAT)

Ainsi, la relation avec les supérieurs est très critique pour les salariés qui comptent sur l'évaluation et la décision de rémunération faites régulièrement pour améliorer leur situation.

De même, nous étions informé que la relation entre direction et subordonnés passe, chaque année, par une période critique durant les jours où le paiement de la gratification annuelle est décidé.

En effet, le système d'évaluation est à la base de la décision de gratification et d'augmentation de salaire. Les critères d'appréciation diffèrent d'une organisation à une autre, surtout au niveau de la transparence.

Nous avons des raisons de croire que l'absence d'un système transparent d'évaluation est en relation avec les caractères des salariés libanais. En effet, les directeurs craignent que leur évaluation ne soit pas respectée par les subordonnés. Ces derniers peuvent simplement prétendre que c'est un jugement subjectif basé sur des préférences personnelles, voire des préjugés socioreligieux.

Ainsi, une évaluation qui change juste avant la décision de gratification, ou à l'occasion d'une probable nomination, est expliquée comme une attitude subjective qui sert à contrôler les subordonnés.

Le plus souvent, à l'exception peut-être de Schneider Electric, les promotions ne sont pas attendues régulièrement par les salariés. Ceux-ci espèrent, depuis des années, que les circonstances soient favorables pour qu'ils puissent monter dans l'échelle hiérarchique.

En effet, puisque la majorité de ces organisations est à un niveau d'extension très limité, l'occasion la plus probable pour une promotion est désormais la vacance d'un poste suite à une démission ou un départ à la retraite.

À l'exception des problèmes de motivation et d'évaluation, nous trouvons que, dans la majorité des situations, l'interaction entre directeur et salariés se déroule plutôt sereinement et les petits problèmes sont traités immédiatement.

Toutefois, dans la majorité des sociétés enquêtées, la direction juge nécessaire de rappeler, de temps en temps, les règles du travail, surtout concernant les horaires, l'usage du téléphone pour des appels personnels, les pauses dans la cuisinette, etc.

6.3.2 La communication organisationnelle

La communication est primordiale pour les gens qui travaillent ensemble. Toutefois, elle ne se réduit pas aux messages électroniques, ni aux paroles et aux signaux transmis durant une discussion en face-à-face. Elle englobe tout ce qui aide les acteurs à se comprendre.

Pour analyser, d'une façon générale, l'ambiance de communication dans nos huit organisations, nous avons utilisé des données de notre enquête de terrain. La qualité de communication se révèle par les réponses aux énoncés suivants :

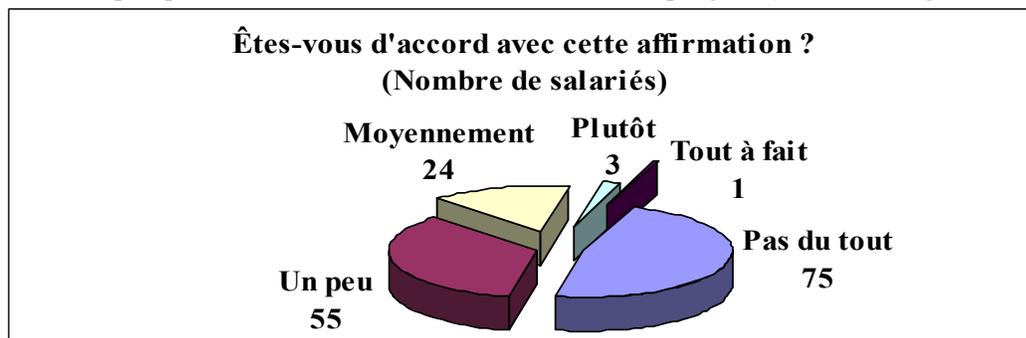
- les ordres et les directives que je reçois sont vagues ;
- je reçois un feedback sur mon rendement ;
- je suis assigné à des tâches qui correspondent à ma formation et à mes capacités ;
- j'accomplis des tâches inutiles dans mon travail.

6.3.2.1 Des ordres et des directives vagues

Dans un milieu professionnel, il est très important que les instructions soient claires et précises. Surtout en présence d'une compétition sévère, la réussite de la communication organisationnelle est l'une des conditions de base pour la réussite d'une organisation et pour sa survie.

Voyons, dans le graphique ci-dessous, l'opinion des salariés concernant la clarté des ordres et des directives quotidiennes qu'ils reçoivent.

Graphique n° 21 : Les ordres et les directives que je reçois sont vagues



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Si la majorité des salariés ne sont pas du tout d'accord avec la déclaration, tout à fait négative, que les instructions sont vagues, il n'empêche que des malentendus se produisent de temps en temps. Ce qui est clairement signalé par plus qu'un tiers des salariés interviewés (55 sur 158).

Dans le cas contraire, le travail n'aurait pas été efficace du tout et les organisations n'auraient pas pu résister face à la concurrence.

Cependant, 24 salariés parmi les 158 sont moyennement d'accord sur le fait que les ordres et les directives sont vagues. Ce qui est en fait un signal sérieux pour inciter les organisations à améliorer leurs procédures de communication, comme le suggère la réponse suivante :

« Il faut souvent que je réclame des informations et des explications nécessaires pour répondre aux demandes. Il faut que la direction prévienne les salariés du département des ventes pour que ces informations soient incluses régulièrement dans les requêtes » (E97, MAT)

Plusieurs facteurs peuvent davantage influencer la compréhension des instructions, ainsi que le signale un des directeurs interviewés :

« Les anciens salariés me comprennent mieux que les nouveaux » (E151, MAL)

Il reste à remarquer que trois salariés souffrent dramatiquement de l'ambiguïté de la communication, puisqu'ils sont plutôt d'accord qu'elle persiste toujours dans leur organisation, alors qu'un seul est tout à fait d'accord qu'il est victime des instructions vagues.

Nous avons tendance à considérer les quatre derniers salariés comme des cas particuliers difficiles à comprendre et à expliquer. Leurs réponses sont peut-être liées à des problèmes personnels.

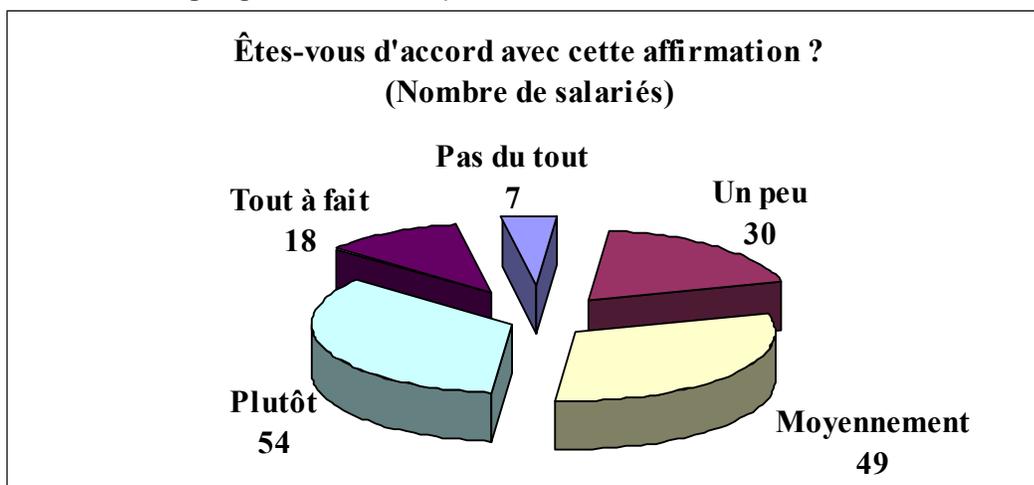
6.3.2.2 Le feedback

Le feedback est une sorte d'évaluation, si ce n'est pas celle du salarié en lui-même

c'est sûrement celle du travail accompli. Comme nous l'avons souligné dans les pages précédentes, plusieurs facteurs peuvent influencer sur ce processus (la transparence, la réception, la confiance, l'objectivité, etc.).

Presque tout le monde est convaincu de l'importance du feedback, il n'empêche qu'au cours de leur relation avec leurs subordonnés, les directeurs ne réussissent pas toujours à leur donner un feedback satisfaisant, comme le montre le graphique ci-après :

Graphique n° 22 : Je reçois un feedback sur mon rendement



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Sept salariés nient recevoir le moindre feedback. Cette absence de communication affecte négativement leur performance immédiate et, à long terme, elle les démoralise :

« Je suis laissé dans l'ignorance de ce qui se passe. Je ne reçois ni de félicitations ni de remarques. Ça m'a gêné avant, mais maintenant je m'en fous »
(E87, MAT)

Parmi les 158 salariés interviewés, 30 sont seulement "un peu d'accord", donc peu satisfaits, du feedback qu'ils reçoivent, surtout lorsque c'est un feedback négatif à l'occasion d'une erreur commise par le salarié.

Néanmoins, 49 salariés "moyennement d'accord" et 54 autres "plutôt d'accord" sont plus ou moins satisfaits de la fréquence à laquelle ils sont informés des résultats de leur travail.

Habituellement, ces salariés réagissent au feedback et en profitent pour améliorer leur performance et pour satisfaire davantage leurs directeurs.

18 salariés sont tout à fait satisfaits du feedback qu'ils reçoivent. À condition que cette déclaration soit vraie, elle reflète un succès communicationnel dans les organisations.

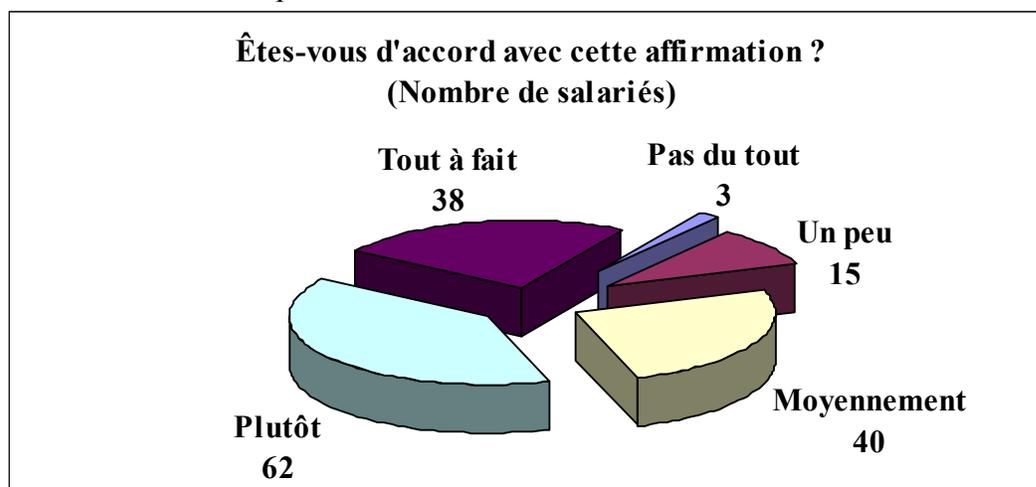
Selon Coat, la participation, l'évaluation et le feedback auraient été complètement différents sans les collecticiels : « Dans le cadre de groupes classiques travaillant sans technologies, la participation de chacun est perçue par les autres. Cette visibilité est indéniablement un facteur qui encourage la participation. »²²³

6.3.2.3 Les capacités

La satisfaction professionnelle est une des principales conditions pour la réussite d'un salarié dans son travail. Normalement, ce dernier est encouragé lorsqu'on lui donne l'impression qu'il est apprécié et que ses capacités sont bien utilisées.

Voyons, dans le graphique ci-dessous, la satisfaction des salariés en ce qui concerne l'énoncé relatif à l'adéquation à la formation :

Graphique n° 23 : Je suis assigné à des tâches qui correspondent à ma formation et à mes capacités



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

²²³ Françoise Coat, « La nature et la dynamique du groupe », in Marc Favier et al., *Le Travail en groupe à l'âge des réseaux*, op. cit., p. 35.

Trois salariés seulement ne sont pas du tout d'accord sur le fait que leur travail est en rapport avec leurs capacités professionnelles. Le trait commun de ces trois est qu'ils sont jeunes et ambitieux.

15 salariés sont un peu d'accord. Ils blâment parfois la direction et leurs supérieurs et d'autres fois la nature du travail elle-même. Certains se sont exprimés en disant :

« Je pense que les autres ne connaissent pas mes compétences et ce que j'ai suivi comme études. On peut sûrement demander plus de moi » (E8, SEEM)

« Avez-vous essayé le travail dans un bureau ? C'est sérieusement ennuyeux et banal » (E42, DE)

De même, la nature du travail dans les bureaux est en relation avec les plaintes d'une partie des 40 salariés qui sont moyennement d'accord avec l'énoncé.

Par exemple, puisqu'il n'y a pas de secrétaire pour chaque cadre, certains salariés se plaignent qu'ils doivent faire des tâches qui font perdre du temps, comme par exemple la frappe, les photocopies, etc.

Heureusement, de nombreux salariés (62 sur 158) sont plutôt d'accord avec le fait que le travail est adapté à leurs capacités. Ils font quelques petites remarques et espèrent que la direction va les prendre en considération.

38 salariés ne se plaignent pas du tout, soit parce qu'ils n'ont plus aucune ambition après des années d'attente, soit parce que leur direction sait bien comment leur accorder les tâches convenables.

Finalement, comme nous l'avons signalé précédemment, le chômage et les études supérieures au Liban ont abouti au recrutement de jeunes diplômés surqualifiés. Pourtant, tous les salariés doivent accomplir des tâches utiles à l'organisation.

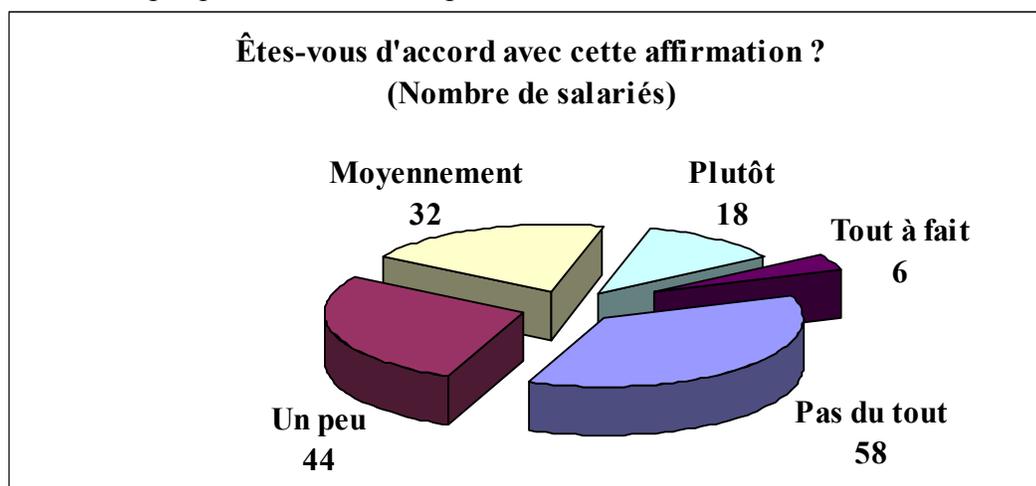
6.3.2.4 Des tâches inutiles

Dans la majorité des situations où un salarié considère qu'il accomplit des tâches inutiles, c'est le manque de communication qui est responsable de cette attitude. En effet,

deux raisons se présentent : la négligence des supérieurs qui n'ont pas expliqué aux subordonnés à quoi sert leur travail, et l'incapacité de ces derniers à montrer à leurs supérieurs que leur compétence peut être exploitée autrement et plus efficacement.

Examinons d'abord, dans le graphique ci-après, les réponses des salariés interviewés :

Graphique n° 24 : J'accomplis des tâches inutiles dans mon travail



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Nous trouvons que le plus grand nombre de salariés (58) ne se voit pas du tout accomplir des tâches inutiles dans son travail. En fait, c'est un signe de confiance et de compréhension réciproque entre salariés et direction. Cette attitude est sûrement la preuve d'une bonne communication organisationnelle.

De même, 44 salariés sont un peu d'accord. Ce qui montre que, bien que la communication soit saine, des malentendus arrivent de temps en temps. En fin de compte, les salariés ne sont pas toujours d'accord avec les raisons que présente la direction.

En réalité, ce n'est pas seulement un déficit de communication, puisque des erreurs de management provoquent parfois des efforts inutiles de la part des salariés.

Ainsi, les 32 salariés qui sont moyennement d'accord peuvent avoir raison ou bien un défaut de communication peut leur donner cette impression, alors que 18 salariés sont plutôt convaincus que quelque chose ne se déroule pas bien dans leur organisation ou

dans leurs relations avec leurs supérieurs. Par exemple, nous avons rencontré de nouveaux salariés qui ne comprennent pas parfaitement les processus de travail.

Enfin, nous avons trouvé six salariés convaincus qu'ils accomplissent des tâches inutiles. Cette affirmation sert à exprimer le mécontentement de ceux qui n'ont réussi ni à se débarrasser de certaines tâches, ni à comprendre leur importance.

Ainsi, les diagrammes *supra* montrent que la communication entre les directeurs et leurs subordonnés peut être améliorée pour arriver à des directives plus claires, à un feedback, à des tâches plus appropriées et à une compréhension de l'importance du travail.

Finalement, le rôle des collecticiels dans le développement de la communication entre subordonnés et supérieurs reste primordial. En effet, une fois utilisés par les différents niveaux hiérarchiques d'une organisation, ces outils auront une influence sensible sur les relations en général et, ensuite, sur le pouvoir, sujet de la section suivante.

6.4 Le pouvoir

« Comme toute société humaine, l'entreprise est l'objet de jeux de pouvoirs qui la font apparaître comme un univers de conflits. »²²⁴ Cette citation est extraite de Cyert et March (1963) et mise en exergue par Monod et Rowe.

Ces derniers expliquent que « la transformation des pouvoirs s'opère par le biais de trois processus : coproduction, copropriété et coopération. Chacun de ces processus privilégie respectivement une conception du pouvoir : la capacité d'action, l'accès aux ressources et la relation sociale »²²⁵.

Pour sa part, Valérie Lépine considère le groupware comme « un outil structurant des relations dans l'organisation du travail »²²⁶. Elle donne comme exemple le logiciel

²²⁴ Emmanuel Monod et Frantz Rowe, « Mass media et next media : Internet et la transformation des pouvoirs », *op. cit.*, p. 18.

²²⁵ *Ibid.*, pp. 9-10.

²²⁶ Valérie Lépine, « Le groupware : objet d'entreprise, objet scientifique », in Pierre Delcambre (textes réunis par), *Communications organisationnelles : objets, pratiques, dispositifs, op. cit.*, p. 39.

Lotus Notes, et explique que « *la mise en place dans l'entreprise de ce produit de groupware implique et/ou justifie des redistributions de fonctions et de pouvoir ... au profit des directions informatiques et/ou au profit d'agents qui, s'étant appropriés l'outil technique et ses fonctionnalités, trouvent une nouvelle légitimité de compétence* »²²⁷.

Dans cette section, nous expliquons comment les enjeux de pouvoir dans les organisations enquêtées sont influencés par les nouvelles formes de surveillance, d'accès à l'information, de communication, et de coopération.

6.4.1 La surveillance

Un des titres de pouvoir accordés aux directeurs, c'est qu'ils surveillent le travail de leurs subordonnés. Or, l'implantation des collecticiels a changé les formes de surveillance exercées : elle présente donc une occasion de changer l'enjeu du pouvoir hiérarchique.

En fait, le changement est remarqué surtout en termes de traçabilité et d'autorisation.

Premièrement, du point de vue de la traçabilité, nous avons vérifié le commentaire de Valérie Lépine : « *Le logiciel offre en effet la possibilité de visualiser à tous moments la contribution individuelle des agents impliqués. Cette "traçabilité" des actions et de l'ensemble des processus qui y conduisent, joue dans le sens d'une interprétation du groupware comme outil de renforcement du contrôle social.* »²²⁸

Depuis l'implantation des collecticiels, la marge de liberté des salariés, en ce qui concerne le management de leur propre travail, a diminué. Il vaut mieux suivre le plan d'action proposé par le directeur. Des excuses antérieures ont perdu leur validité puisqu'elles peuvent être facilement démenties.

Par exemple, le collecticiel montre le moment exact auquel un message est envoyé. En outre, avec l'assistance du département informatique, le directeur peut même espionner les messages reçus et envoyés, comme il peut voir les sites électroniques

²²⁷ *Ibid.*

²²⁸ *Ibid.*, p. 41.

visités.

Comme nous l'avons indiqué dans un chapitre précédent, à cause d'une rumeur selon laquelle la direction de l'hôpital enquêté surveille les courriels, les salariés évitent de s'envoyer des messages.

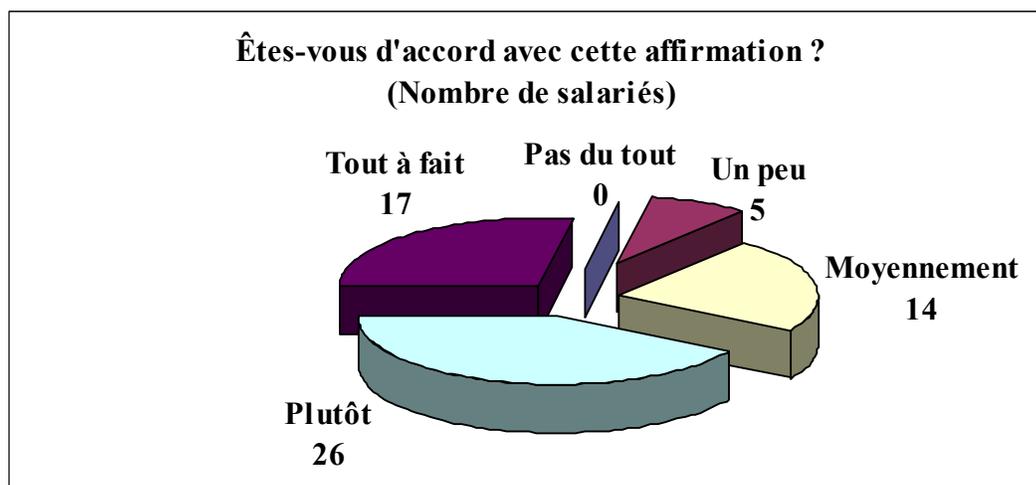
Par contre, en l'absence de mesures de surveillance, les subordonnés créent parfois des excuses pour tromper leurs directeurs quand ils sont un peu déficients en informatique.

Les subordonnés prétendent ainsi que leur travail est perdu soit à cause d'une panne électrique de l'UPS (*uninterrupted power supply*), soit à cause d'un blocage de l'ordinateur. Notons que ces deux problèmes existent toujours dans les organisations où les difficultés financières empêchent le renouvellement continu des équipements.

Deuxièmement, l'autorisation et la délégation du pouvoir ont une signification particulière dans un environnement de travail informatisé, où le mot de passe est un indicateur principal du pouvoir.

Intéressons-nous, à présent, à ce que proclament les directeurs dans les organisations enquêtées :

Graphique n° 25 : Je laisse mes subordonnés exercer une autorité d'experts dans leurs travaux



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Sur 158 salariés, seuls 62 ont des subordonnés, et ont répondu à cette question.

Heureusement, personne parmi les interviewés ne refuse de donner une certaine autorité aux subordonnés.

Néanmoins, nous avons rencontré quelques supérieurs qui n'ont pas suffisamment confiance en leurs subordonnés. Ainsi, cinq sont assez peu d'accord sur l'idée de les laisser exercer une autorité d'experts dans leurs travaux.

14 sur 62 sont moyennement d'accord. Ces derniers donnent l'impression qu'ils sont favorables à l'idée d'autorisation, quoiqu'ils aient des craintes et des réserves qui les empêchent d'avoir une entière confiance en leurs subordonnés.

Par contre, 26 autres proclament être plutôt d'accord avec la pratique d'encourager les subordonnés à travailler comme experts, sans se soucier si leur succès risque de compromettre leur pouvoir hiérarchique.

Enfin, 17 supérieurs semblent avoir tout à fait confiance. Dans ce cas, l'autorisation est relative à la responsabilité. Ainsi, les subordonnés sont tenus pour responsables s'ils commettent des erreurs.

En fait, dans les organisations enquêtées, nous avons identifié plusieurs formes d'autorisation permettant au subordonné d'agir sans en référer obligatoirement à ses supérieurs, voici les exemples suivants :

- contacter les clients, soit oralement soit par écrit ;
- signer des cotations et des contrats ;
- émettre un ordre d'achat ;
- accepter ou refuser des réclamations ;
- admettre des patients (à l'hôpital) ;
- etc.

Sans autorisation, les usagers des collecticiels ne font qu'un travail d'assistance, ou de secrétariat, en faveur des supérieurs qui monopolisent la décision et, par suite, le pouvoir.

Finalement, l'accès à l'information est une forme très importante d'autorisation que nous allons analyser dans la clause suivante.

6.4.2 L'accès à l'information

*« Contrairement à ce que les discours promotionnels laissent entendre, le déploiement du groupware serait donc davantage une occasion de recentralisation du système d'information, qu'un instrument autorisant un fonctionnement par unités relativement autonomes et décentralisées. »*²²⁹ Cette citation, extraite de Linhart et reprise par Valérie Lépine, ouvre la porte à un débat concernant la nature facilitatrice de cet outil.

En ce qui concerne la recentralisation du système d'information, cette hypothèse est prouvée dans quelques organisations enquêtées, mais démentie dans d'autres. En effet, nous avons trouvé des situations où l'accès aux informations est limité et d'autres où les bases de données informatiques sont disponibles pour tous les salariés.

En fait, le premier cas est le moins fréquent dans nos huit organisations. Notons que, pour accomplir leur travail, les salariés n'ont pas toujours besoin de connaître tous les détails.

La centralisation des informations favorise les directeurs et consolide leur pouvoir. Elle exprime une décision tactique, celle de réduire le nombre des personnes capables de se servir des bases de données, classées secrètes, pour prendre les décisions stratégiques.

Ainsi, dans ces situations, les directeurs sont obligés de s'adapter à l'outil informatique. Autrement, ils risquent d'avoir besoin d'assistance, ce qui, en fin de compte, va compromettre leur pouvoir.

De leur côté, les subordonnés défavorisés souffrent de cette marginalisation. En

²²⁹ *Ibid.*, pp. 40-41.

effet, ils ne sont pas encouragés à être créatifs et à faire des recherches hors de leur tâche principale. Dans les pages précédentes, nous avons expliqué les inconvénients inhérents aux problèmes de communication entre directeurs et subordonnés.

Par contre, le cas le plus fréquemment rencontré est celui où les organisations adoptent une stratégie de bases de données ouvertes et accessibles à tous les salariés.

Dans ce cas, il n'est pas évident que les directeurs aient compromis leur pouvoir, mais les subordonnés ont évidemment gagné une opportunité importante de s'impliquer au travail.

En réalité, le pouvoir hiérarchique ne dépend pas strictement de l'accès aux données, mais de l'autorité fonctionnelle générale que les procédures de travail accordent. En fait, les directeurs ont les droits de modifier les données, de donner des ordres et de déléguer occasionnellement leur pouvoir, comme nous l'avons expliqué précédemment.

De leur côté, les subordonnés profitent sûrement de l'autorisation de consulter les bases de données, même si ce n'est pas pour acquérir du pouvoir et pour participer effectivement aux décisions, mais au moins pour refouler le sentiment d'être écartés et suspects. Des salariés enquêtés se sont exprimés en disant :

« De temps en temps, j'examine les contrats et les dossiers de certains clients, pourtant ça ne me sert à rien, puisque après tout, je suis les instructions de mon boss sans tenir compte de ce que j'ai trouvé comme information. Il y a peut être des politiques décidées par la direction que je ne connais pas » (E108, ALG)

« Nous pouvons accéder aux bases de données, même aux dossiers des clients. La direction nous fait confiance » (E5, SEEM)

Ainsi, même si les salariés ne l'admettent pas, nous avons des raisons de croire qu'avec le temps, l'accès aux bases de données sert à les former et à leur donner du pouvoir professionnel.

En effet, les systèmes de promotion ne sont pas clairs dans la majorité des

organisations enquêtées. Ainsi, l'acquisition des connaissances aide le salarié à se préparer pour des promotions, conformément à la manière dont Monod et Rowe expliquent la relation entre l'accès à l'information et la mise en pouvoir : « *Si la mise en place d'un Internet dans l'entreprise renforce le contrôle hiérarchique via l'intégration logistique, il facilite également l'accès à l'information des professionnels.* »²³⁰

Enfin, comme contrôleurs des TIC, les salariés du service informatique profitent d'un accès aux bases de données de l'organisation, ce qui leur donne une sorte de pouvoir indirect.

Cependant, dans le cas où un collecticiel est installé et maintenu par une société externe, l'accès peut être réservé aux directeurs de l'organisation. Ainsi, le pouvoir des informaticiens internes sera transmis à des informaticiens externes.

6.4.3 Les outils de correspondance

Dans son analyse de la logistique du pouvoir, Sylvie Bourdin considérerait que « *les intermédiaires humains, les artefacts technologiques, ne transmettent pas seulement des informations opératoires ; ils cadrent des pratiques collectives et composent une logistique du pouvoir* »²³¹.

Elle explique que « *l'exercice du pouvoir est dépendant des supports par lesquels les messages se diffusent, se maintiennent, se transforment* », et ajoute que « *les dispositifs techniques, les supports de transmission des informations participent doublement à l'exercice du pouvoir comme à l'efficacité des messages. D'une part, parce qu'ils impriment un cadre à l'ensemble des échanges, fixent les circuits de circulation des informations, définissent les normes d'accessibilité des données, établissant ainsi, de manière subliminale, des régimes de vérité et d'autorité. De l'autre, parce que les directions pèsent sur le choix d'acquisition des supports qui véhiculent tous les*

²³⁰ Emmanuel Monod et Frantz Rowe, « *Mass media et next media : Internet et la transformation des pouvoirs* », *op. cit.*, p. 20.

²³¹ Sylvie Bourdin, « Pour une médiologie des organisations », in Pierre Delcambre (textes réunis par), *Communications organisationnelles : objets, pratiques, dispositifs*, *op. cit.*, p. 247.

messages »²³².

En ce qui concerne les contrecoups des technologies de communication sur le partage du pouvoir dans les organisations, nous analysons le phénomène du choix des collecticiels et l'opportunité que ces derniers offrent aux salariés en termes de participation et de visibilité.

D'abord, nous signalons que le choix du collecticiel implanté est effectué par les directeurs des organisations enquêtées, malgré l'expérience limitée de la plupart d'entre eux dans le domaine informatique.

De plus, la direction élabore les plans de communication et codifie l'usage des diverses techniques de communication. Plusieurs situations peuvent être distinguées :

- celles où l'approbation électronique est permise, *versus* les situations où la signature manuelle est recommandée ;
- celles où les commandes peuvent être transmises par téléphone, *versus* les situations où un écrit est nécessaire ;
- celles où les documents électroniques sont considérés comme des références complètement fiables ;
- etc.

Un autre exemple est la transmission électronique des informations à des salariés favorisés, bien que les listes de distribution doivent être dressées objectivement.

Ainsi l'usage des collecticiels comme outil de communication est parfois contrôlé par la direction. Il n'empêche que, dans ce nouvel environnement de travail, les salariés ont trouvé des opportunités pour participer et pour montrer leurs compétences.

Dans son analyse de la nature et de la dynamique du groupe, Françoise Coat indique que la participation de certains d'entre eux diminue à cause de l'appréhension à

²³² *Ibid.*, p. 248.

communiquer leurs idées et leurs opinions aux autres membres du groupe. Ainsi, « *certaines caractéristiques des groupwares comme le parallélisme des échanges ou bien encore l'anonymat permettent de lever certaines barrières relatives à la communication* »²³³.

En fait, au cours de notre enquête de terrain, nous avons identifié des prémices de communication parallèles entre différents niveaux hiérarchiques. En effet, les salariés commencent à profiter des opportunités pour envoyer des courriels à tous les directeurs dans l'organisation. Par exemple, lorsqu'ils ont des rapports à présenter, des nouvelles à annoncer et des réclamations à présenter, etc.

D'autre part, nous n'avons rencontré aucun usage où l'option "d'anonymat" aide à lever des barrières relatives à la communication. Simplement, parce que celui qui envoie un message n'a pas la possibilité de masquer son identité.

Par contre, comme l'indique Coat, l'anonymat relatif à l'usage des groupwares aboutit souvent à la diminution de la visibilité des contributions individuelles, alors que « *dans le cadre de groupes classiques travaillant sans technologies, la participation de chacun est perçue par les autres. Cette visibilité est indéniablement un facteur qui encourage la participation* »²³⁴.

Enfin, la communication via les collecticiels donne l'opportunité de s'exprimer franchement en cas de désaccord, sans manifester l'agressivité verbale relative aux rencontres en face-à-face. Par la suite, les collègues évitent les situations qui menacent leurs relations personnelles.

Ainsi, le salarié sent qu'il est digne de parole et qu'il peut exprimer ses idées à l'écrit et les envoyer par courriel, en attendant qu'un jour son opinion soit prise en considération.

²³³ Françoise Coat, « La nature et la dynamique du groupe », in Marc Favier *et al.*, *Le Travail en groupe à l'âge des réseaux*, *op. cit.*, p. 35.

²³⁴ *Ibid.*

6.4.4 La coopération

D'après Monod et Rowe, « *Internet pourrait aussi bien être le catalyseur d'un renversement des pouvoirs dans l'entreprise [...]. Par la coopération, le pouvoir relationnel passe de la hiérarchie aux employés* ». ²³⁵ En effet, ils trouvent qu'« *Internet permet la mise en pouvoir par le biais de l'accès à l'information et des communautés virtuelles* » ²³⁶.

En fait, la coopération via les collecticiels s'est développée avec le temps et, d'autre part, ce sont les techniques de management qui ont changé durant les années 1990 sous l'influence des TIC.

« *Les réseaux informatiques étaient traditionnellement orientés vers le contrôle hiérarchique "vertical". Le fait qu'ils cherchent à présent à correspondre aux réseaux informels et aux processus "horizontaux" n'a rien à voir avec Internet. Internet est bien l'outil technique qui correspond aux mutations de nos économies et de nos sociétés dont l'aplatissement des hiérarchies et l'organisation en réseau.* » ²³⁷

Une autre perspective du changement est celle d'un des directeurs que nous avons interviewé. Ce dernier nous a expliqué que les stratégies de management ont elles-mêmes changé :

« *Auparavant, les directeurs s'assuraient de garder les informations pour eux-mêmes. Mais actuellement, le bon directeur c'est celui qui sait faire passer les informations nécessaires au travail de ses subordonnés. En fait, cela ne compromet pas son pouvoir, par contre cela aide à améliorer l'efficacité de l'équipe* » (E145, MAL)

D'autre part, via les collecticiels, la coopération est désormais plus visible et contrôlable. Comme nous l'avons examiné dans les chapitres précédents, les nouvelles règles du jeu suggèrent l'enregistrement des communications et des ordres et, de cette

²³⁵ Emmanuel Monod et Frantz Rowe, « *Mass media et next media : Internet et la transformation des pouvoirs* », *op. cit.*, p. 3.

²³⁶ *Ibid.*, p. 20.

²³⁷ *Ibid.*, p. 22.

façon, les collecticiels limitent le pouvoir de nier et d'échapper à des engagements.

Par exemple, une salariée interviewée explique comment les collecticiels assurent la visibilité de sa coopération :

« *Même lorsqu'ils me donnent des instructions verbales, je réponds par courriel pour que tout soit clair. Ainsi, tout le monde voit que je suis coopérante* »
(E25, SEEM)

De leur côté, les directeurs en profitent pour montrer leurs points de vue et pour trouver une excuse pour réprimander un subordonné :

« *En revenant aux collecticiels, je peux facilement détecter et montrer les fautes faites. Ainsi mes reproches sont basés sur des preuves indéniables* » (E114, ALG)

Enfin, il est nécessaire que les salariés coopèrent avec leurs collègues qui savent mieux utiliser les collecticiels. Ce besoin est un nouveau facteur qui influence la distribution du pouvoir et les règles du jeu hiérarchique.

À cet égard, Crozier et Friedberg expliquent que la conduite d'un individu face à ses supérieurs hiérarchiques est le résultat d'une négociation et est en même temps un acte de négociation : « *Certes, l'autonomie du subordonné dans son travail et les traditions techniques et sociales de son métier, parce qu'elles déterminent largement la possibilité qu'on a non seulement de le remplacer, mais aussi de connaître la nature exacte des problèmes qu'il a à résoudre, donc de le contrôler, définissent de façon relativement étroite le champ de cette négociation.* »²³⁸

En fait, la majorité des salariés enquêtés travaillent ensemble depuis plusieurs années, ce qui fait que nous avons remarqué une sorte de *statu quo* concernant la position de chaque acteur. Néanmoins, la compétition professionnelle ne disparaît jamais entièrement.

²³⁸ Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, op. cit., p. 43.

Surtout en présence de nouveaux facteurs et de nouveaux acteurs, personne n'est hors de danger. Ici, les nouveaux facteurs sont les collecticiels qui "s'allient" avec les jeunes salariés. En effet, ces derniers sont, en général, bien habitués à l'usage de l'ordinateur et enthousiastes pour introduire des changements dans les routines du travail.

Ainsi, les anciens salariés – souvent des directeurs – ont soit lutté contre l'implantation des collecticiels, soit accepté, au moins apparemment, de coopérer et de faire des efforts pour en maîtriser l'usage.

À cet égard, nous rappelons que des salariés ont été obligés de démissionner sous le stress des nouvelles technologies qui compromettaient leur pouvoir et leur capacité à conserver leur importance dans l'organisation.

D'autre part, il y a encore des directeurs qui n'utilisent pas efficacement les collecticiels et qui expriment implicitement leur mécontentement contre l'augmentation de la dépendance à l'ordinateur.

6.5 Le technologique versus le social

Le débat jadis traditionnel sur ce qui influence le plus le circuit du développement ne va certes pas être résolu dans ces paragraphes. Néanmoins, nous présentons une petite revue historique de ce débat en ce qui concerne les effets des collecticiels.

De même, nous rapportons quelques observations et déductions que nous avons faites en ce qui concerne l'implantation des collecticiels et les caractéristiques socioculturelles des organisations libanaises enquêtées.

6.5.1 Revue de la littérature

Nous pouvons trouver les premières idées qui supportent le déterminisme technologique chez Karl Marx, le théoricien du "matérialisme historique" : « *Les machines du maître jouent en fait un rôle bien plus important dans la production que l'habileté de l'ouvrier.* »²³⁹

²³⁹ Karl Marx, *Le Capital*, livre premier, trad. fr., Paris, Éd. Sociales, 1948, p. 105 (1^{re} éd. en langue allemande : 1867).

Plus tard, dans son "organisation scientifique du travail" (OST), Frederik Taylor explique que, dans une entreprise dirigée scientifiquement, le travail doit être parfaitement divisé et la communication conduite selon des procédures formelles prédéfinies. Ce qui peut induire que le système des relations sociales est inexistant.²⁴⁰

En fait, l'OST de Taylor et les théories de Henry Ford et de Henri Fayol qui l'ont suivie ont essayé de simplifier le raisonnement sur l'être humain et de l'intégrer totalement dans le système en l'assimilant à une machine. Cependant, ces auteurs ne nient pas la complexité croissante de l'organisation sur les plans du fonctionnel et de l'administration.²⁴¹

Néanmoins, Crozier et Friedberg affirment qu'« *il n y a pas de systèmes sociaux entièrement réglés ou contrôlés. Les acteurs individuels ou collectifs qui les composent ne peuvent jamais être réduits à des fonctions abstraites et désincarnées* »²⁴².

Dernièrement, les TIC ont ranimé le débat autour du déterminisme technologique. Font-elles appel à l'initiative des salariés ou bien bornent-elle la créativité par des mécanismes de type taylorien ? Duval et Jacot notent qu'« *ainsi, c'est le système informatique qui prend automatiquement rendez-vous pour l'agent ; celui-ci a, devant les yeux sur son écran, les thèmes prévus pour l'entretien. L'agent devient alors peu à peu l'adjoint de la machine qui lui donne la trame de son travail, qu'il faut nourrir et qui, de surcroît, le contrôle* »²⁴³.

Pourtant, Duval et Jacot ne veulent pas "tomber" dans le déterminisme technologique, même s'ils donnent une très grande importance aux NTIC qui peuvent « *renforcer des tendances à l'accroissement de l'autonomie ou, au contraire, au développement de nouvelles rigidités dans l'exécution du travail* »²⁴⁴, alors que Sylvie Bourdin explique que « *les organisations présentent une densité et une diversité d'objets*

²⁴⁰ Philippe Scieur, *Sociologie des organisations. Introduction à l'analyse de l'action collective organisée, op. cit.*, pp. 15-16.

²⁴¹ *Ibid.*, p. 22.

²⁴² Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective, op. cit.*, p. 29.

²⁴³ Guillaume Duval et Henri Jacot, *Le Travail dans la société de l'information, op. cit.*, p. 90.

²⁴⁴ *Ibid.*, p. 69.

destinés à la transmission d'info opératoires, stratégiques, à l'échange et à l'expression du pouvoir et de l'autorité ; des supports d'inscription et de diffusion les plus simples (Post-it, panneaux d'affichage) aux dispositifs sophistiqués (les réseaux et leurs différents produits, courrier électronique, groupware, qui autorisent des entreprises dites immatérielles). Les salariés quelles que soient leur fonction et leur situation hiérarchique font avec l'environnement matériel dont ils disposent, dans lequel ils sont immergés et à partir duquel l'activité s'inscrit »²⁴⁵.

Pour sa part, Valérie Lépine a essayé de « *conduire l'analyse hors des cadres d'un déterminisme technique supposerait que les dispositifs de groupware pourraient être les déclencheurs immédiates des changements socio-organisationnels* »²⁴⁶, posant « *plutôt comme principe de départ que ces dispositifs ne font qu'accompagner ou accélérer des mouvements en cours* »²⁴⁷.

Elle se réfère « *aux nombreux travaux des chercheurs tels que P. Flichy, A. Mattelart, P. Moeglin et d'autres, qui ont, à travers l'histoire des techniques, de leurs succès ou de leurs insuccès, prévisibles ou inattendus, montré l'importance des dynamiques sociales dans lesquelles ils se sont inscrits* »²⁴⁸.

De même, elle cite le sociologue des interactions sociales Louis Quéré : « *Le système socioculturel se définit par le mode de communication qui le spécifie, c'est-à-dire non pas par ses machines à communiquer ou ses techniques de transmission, mais par le dispositif intellectuel qui est mis en œuvre pour produire, valider et transmettre des connaissances et des cadres motivationnels et normatifs de l'action.* »²⁴⁹

À l'opposé, Lépine mentionne l'ouvrage de S. Levan et A. Liebmann qui expliquent que « *ce sont en premier lieu des efforts d'adaptation des hommes à la technique, et non l'inverse, qui sont sollicités car "plus que toute autre technique informatique, le*

²⁴⁵ Sylvie Bourdin, « Pour une médiologie des organisations », in Pierre Delcambre (textes réunis par), *Communications organisationnelles : objets, pratiques, dispositifs*, op. cit., p. 246

²⁴⁶ Valérie Lépine, *Les Enjeux communicationnels et socio-organisationnels du déploiement de dispositifs de groupware en entreprises*, op. cit., p. 127.

²⁴⁷ *Ibid.*

²⁴⁸ *Ibid.*, p. 128.

²⁴⁹ *Ibid.*, p. 176.

groupware interpelle directement l'aptitude des individus à modifier leurs valeurs et leurs habitudes de travail" »²⁵⁰.

Et elle ajoute que «*F. Pichault insiste sur le fait que le travail administratif entretient un rapport à la technique différent de celui du travail industriel. Ce dernier serait plus facilement automatisable et par conséquent plus facilement dominé par le facteur technique ; à l'inverse, le travail administratif, plus irrégulier et discontinu, serait irrémédiablement dépendant de l'intervention humaine et moins sujet à une substitution homme/machine »²⁵¹.*

Enfin, «*l'environnement est donc multidimensionnel, économique, technologique mais aussi culturel et institutionnel »²⁵².* En conséquence, nous allons présenter dans les paragraphes suivants les résultats de notre enquête de terrain concernant la régulation et la complexité du système technique d'une part, et le dynamisme de la société multi-religieuse et multi-politique de l'autre.

6.5.2 Le déterminisme

Au cours des années, les innovations technologiques ont toujours changé la nature du travail et les relations entre les acteurs dans les organisations. Pour surveiller les effets du système technique, nous allons utiliser la définition, par Henry Mintzberg, des deux dimensions suivantes : la *régulation* et la *sophistication*.

La première est «*la dimension du système technique qui représente l'influence de ce système sur le travail des opérateurs, le degré du contrôle et de la régulation que les instruments exercent sur ceux qui les utilisent »²⁵³.*

En comparaison avec les techniques précédentes de travail, les collecticiels offrent le potentiel de renforcer les options de contrôle des marges de liberté des salariés. Or, ce sont les procédures de travail et les stratégies, décidées par la direction de l'organisation, qui vont définir la dose de contrôle exercé à travers les collecticiels.

²⁵⁰ *Ibid.*, p. 159.

²⁵¹ *Ibid.*, p. 51.

²⁵² Philippe Scieur, *Sociologie des organisations. Introduction à l'analyse de l'action collective organisée, op. cit.*, p. 62.

²⁵³ Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations, op. cit.*, p. 230.

Ainsi, nous avons trouvé que le travail dans les organisations enquêtées dépend de plus en plus des collecticiels. Ce fait est exprimé par les salariés de différentes manières :

« Les procédures indiquent que la seule méthode officielle pour déclencher des requêtes, réserver des stocks, approuver des demandes, etc. n'est autre que le système informatique » (E95, MAT)

« Il est nécessaire que tout soit vu sur l'écran. Autrement, nous allons tous nous tromper. Voilà l'importance de la mise à jour immédiate des bases de données » (E149, MAL)

« Maintenant, nous dépendons de l'ordinateur. Si parfois il y a des pannes du système, notre travail se paralyse » (E66, HOP)

« J'ai des alertes qui surgissent sur mon écran pour me rappeler de tant de choses que j'aurais sûrement oubliées. Je compte sur le système qui les règle » (E21, SEEM)

De même, la vitesse inédite présentée par les collecticiels les rend fiables pour régler le déroulement du travail. Surtout dans les situations où les délais sont courts, les salariés ont recours aux collecticiels, même si les résultats sont informels.

En revanche, le travail que nous avons observé n'est en aucun cas similaire à la forme de production de masse. Ainsi, il est difficile de le programmer totalement par des modèles déjà établis en utilisant les collecticiels. En effet, les salariés ont à faire à des cas inédits qui demandent de la créativité.

En deuxième lieu, et encore selon Mintzberg, *« la sophistication du système technique est la dimension qui représente sa complexité, c'est-à-dire la difficulté qu'on a à le comprendre »*²⁵⁴.

En fait, nous avons discuté, dans les chapitres précédents, des problèmes d'assimilation des collecticiels liés à l'âge, à l'éducation, au niveau de formation, au

²⁵⁴ *Ibid.*, pp. 230-231.

degré de professionnalisme, etc.

De plus, les tentatives d'implanter des collecticiels développés dans le but d'automatiser entièrement le travail n'ont réussi qu'à faire utiliser les options du collecticiel acceptables par les salariés.

Ainsi, leur complexité a empêché aux collecticiels d'achever la conquête du milieu de travail des organisations libanaises.

Enfin, selon Mintzberg, « *l'automatisation des tâches routinières ne fait pas qu'affecter les activités du centre opérationnel. Elle a aussi pour effet d'éliminer la source de nombre de conflits sociaux, partout dans l'organisation* »²⁵⁵.

Ce qui nous renvoie au sujet analysé ci-dessous. Les interactions sociales sont-elles des sources de conflit ? Comment interagissent les collecticiels avec les caractéristiques culturelles et sociales des organisations enquêtées ?

6.5.3 Le dynamisme

Le facteur technique ne peut évidemment pas être isolé d'autres facteurs politiques, sociaux ou culturels propres à l'environnement des organisations. En fait, les pratiques et les recherches ont montré que le succès des TIC n'est pas toujours identique, à cause de l'acteur principal : "l'homme".

*« En effet, l'homme se trouve au cœur du système, à la fois au cœur de l'organisation et au cœur de l'environnement, d'où l'implication et la participation du personnel à tous les niveaux de l'organisme et la prise en compte de l'environnement de l'entreprise et particulièrement le contexte socioculturel. »*²⁵⁶

De la sorte, la réaction des salariés envers les nouvelles technologies et les caractéristiques socioculturelles des organisations, où se déroule notre recherche, ont dû influencer l'usage des collecticiels.

²⁵⁵ *Ibid.*, p. 242.

²⁵⁶ Mohammed Nouiga, *La Conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel*, Thèse de doctorat en Génie industriel, Paris, École nationale supérieure d'Arts et Métiers, 2003, p. 77.

Nous avons déjà montré l'importance que les salariés accordent aux échanges interpersonnels directs et au face-à-face. Par conséquent, les voies de communication offertes par les collecticiels n'ont pas réussi à se substituer totalement aux voies traditionnelles.

Ainsi les procédures antérieures étaient plus compatibles avec le besoin de socialisation manifesté par les salariés car, fondées sur des rencontres en face-à-face, elles assuraient plus de réunions informelles spontanées et, parfois, émotionnelles.

De même, les conversations téléphoniques sont plus chaleureuses que l'échange des messages électroniques. Ce type d'interaction conserve sa popularité entre les collègues en bons termes, même lorsque les procédures suggèrent des correspondances comme preuve de communication.

En revanche, les salariés de différents niveaux hiérarchiques et ceux qui n'ont qu'une relation strictement professionnelle profitent des collecticiels pour entretenir des correspondances formelles. Un exemple de ces situations est exprimé par un salarié qui dit :

« Heureusement, je ne suis pas obligé d'aller chez lui, même pas de l'appeler non plus. Tout ce que j'ai à lui dire peut être envoyé par courriel » (E41, DE)

Dans ce sens, il est vrai que la télécommunication sert à éliminer la source de nombre de conflits sociaux, et à éviter des confrontations non souhaitables.

Ce sont donc les relations sociales qui ont été décisives pour l'usage des collecticiels, bien que les procédures indiquent souvent qu'il faut compter sur les correspondances et les bases de données électroniques.

Deuxièmement, nous avons essayé de déceler les effets d'une société libanaise hétérogène sur le plan culturel, aux prises avec la mondialisation.

En fait, certains Libanais, surtout à Beyrouth et à proximité, sont très influencés par les cultures occidentales, on peut le remarquer dans leurs comportements, comme par exemple la façon d'appeler les collègues que nous avons étudiée précédemment.

Alors, l'attitude envers les collecticiels n'est pas seulement fonction de l'âge et du niveau hiérarchique, mais aussi de l'enthousiasme à accueillir ce qui vient des pays économiquement et technologiquement développés.

Néanmoins, l'implantation des collecticiels a rencontré des difficultés en relation avec la culture du pays, comme la résistance au changement, le besoin de télétravail, la confiance en la technologie, etc.

Troisièmement, nous rappelons que les organisations enquêtées sont de petites et moyennes entreprises. La taille est un facteur déterminant dans la forme de la structure et des procédures de travail et, par conséquent, dans l'implantation des collecticiels.

Cependant, les relations sociales dans les petits groupes enquêtés étaient décisives pour créer une ambiance générale envers les collecticiels dans l'organisation : ce que le groupe accepte réussit, sinon cela échoue.

D'autre part, les PME enquêtées subissent, en général, la domination des directeurs sur les décisions professionnelles (*one man show*), si ce n'est au niveau du PDG, au moins au niveau des directeurs de départements. Par conséquent, nous allons analyser, dans le prochain chapitre, le rôle des leaders dans l'implantation des collecticiels, ainsi que les obstacles techniques et sociaux qui ont empêché que celle-ci soit pleinement effective.

CHAPITRE 7 : LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Dans ce chapitre, nous décrivons les réactions des acteurs et les enjeux qui accompagnent l'implantation des collecticiels. Ensuite, nous distinguons les difficultés qui s'opposent à l'informatisation dans les organisations enquêtées et au Liban en général.

7.1 Les acteurs et les enjeux

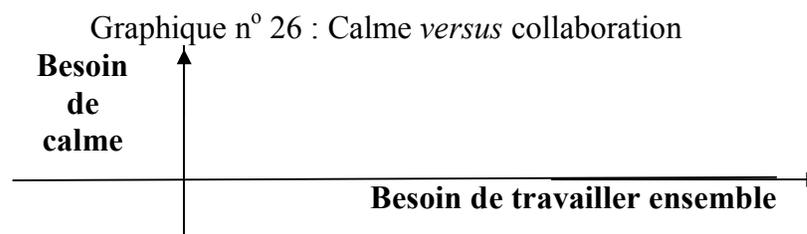
Au cours de notre enquête, nous avons remarqué que l'usage des collecticiels est en relation avec l'environnement du travail en ce qui concerne la socialisation, le stress, le télétravail, la surveillance, etc. De même, nous soulignons l'importance du rôle de certains acteurs, comme les leaders et les responsables des ressources humaines.

7.1.1 La socialisation et le stress

Nous pouvons distinguer deux besoins différents qui influencent l'attitude des salariés envers les TIC : la *coopération* et le *calme*.

Dans ce contexte, on désigne par coopération le besoin psychosocial que les salariés expriment lorsqu'ils favorisent le contact humain. Par exemple, un directeur exprime son mécontentement parce qu'il est obligé de voyager souvent et donc de s'éloigner de son équipe.

Le besoin de calme, de son côté, est généralement personnel et relatif. Dérangés par du bruit et des interruptions pour des raisons de travail ou pour des sujets personnels, les salariés, souvent stressés par leur travail, développent une préférence pour la solitude.



Inspirés par ces deux besoins montrés dans le graphique ci-dessus, nous distinguons trois utilités : la socialisation avec les partenaires de travail, le co-travail avec les collègues et un minimum de calme pour lutter contre le stress.

7.1.1.1 La socialisation

La nature sociale de l'homme a été l'objet d'un très grand nombre de recherches au cours des siècles. Dans ce contexte, le travail offre une occasion privilégiée de développer des relations sur le long terme ou, simplement, des socialisations quotidiennes.

Mintzberg indique qu'il y a deux raisons essentielles à l'existence de la communication informelle dans les organisations. L'une est directement liée au travail, l'autre est sociale. « *La seconde raison pour l'existence de communication informelle dans les organisations, est de nature sociale. Les gens ont besoin d'avoir des relations avec d'autres êtres humains, pour l'amitié ou pour "décompresser".* »²⁵⁷

Ainsi, Mintzberg met en relief la relation entre la communication et les relations humaines. Or, il est toujours bien d'avoir des amis parmi les collègues surtout pour ceux qui n'ont pas une vie sociale active en dehors du lieu de travail.

Dans ce contexte, voyons comment les collecticiels influencent les habitudes de socialisation, soit en réduisant les rencontres et la communication verbale, soit en encourageant les relations sociales à distance.

D'un côté, les exigences de travail et l'usage des collecticiels obligent les salariés à rester dans leurs bureaux pendant des heures chaque jour. Cette situation, analysée dans le chapitre 4, est plus ou moins désagréable aux salariés selon la nature des tâches, la fréquence des interruptions, le besoin de concentration et les préférences personnelles pour le calme.

De même, comme nous l'avons indiqué dans des pages précédentes, les Libanais sont traditionnellement un peuple sociable. Par conséquent, même si l'usage des

²⁵⁷ Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 66.

collecticiels diminue leur interaction, il ne les empêche pas de faire attention à leurs collègues et de se déplacer dans les bureaux voisins pour échapper à la solitude. Voici un témoignage qui exprime cette idée :

« Je laisse la porte de mon bureau ouverte pour voir ceux qui passent, ou bien je fais des visites à mes collègues de temps en temps » (E137, MAN)

Un autre met en rapport la charge de travail et les fréquences de visites :

« Lorsque j'ai beaucoup de travail, je reste plus dans mon bureau. Pourtant, je m'impatiente et j'attends la première occasion pour faire un tour dans l'étage » (E155, MAL)

Pour leur part, les directions des organisations suivent ces mouvements de près. En réalité, il est rare que l'une d'elles prenne en considération le besoin de socialisation :

« Les salariés ont des manières innombrables de perdre du temps. Il ne faut pas leur donner des excuses pour flâner » (E79, HOP)

D'un autre côté, nous avons déjà montré que la communication via le téléphone et le réseau informatique a augmenté pour satisfaire à des besoins de travail, mais encore de socialisation. En fin de compte, coincés dans leurs bureaux, les salariés sont encouragés à utiliser les collecticiels pour garder le contact à distance avec leurs amis et pour développer de nouvelles relations.

L'exemple essentiel de cette tendance est le *chatting*, via le site logiciel MSN. Par la suite, en 2007, s'est développée chez un grand nombre de salariés l'utilisation d'un autre site, nommé *facebook*. Sous prétexte de socialisation, ces usages menaçaient le travail.

Bien évidemment, ces sites sont interdits dans la plupart des organisations. Il n'empêche que les salariés les utilisent parfois, comme d'autres TIC similaires, sans que cet usage soit contrôlé ou évalué.

Ainsi, les TIC répondent à trois sortes d'usage : la consultation des bases de

données, la collaboration professionnelle et la socialisation hors des frontières des bureaux (trouver, travailler et être). Néanmoins, la principale question est la suivante : à quel point la communication et les relations via l'espace virtuel sont-elles satisfaisantes ?

7.1.1.2 Les avantages à travailler ensemble

Dans les chapitres précédents, nous avons essayé d'aborder la question suivante : comment les salariés passent-ils leur journée dans les bureaux ?

Tableau n° 20 : Travailler ensemble

Mode de travail	Pourcentage de temps
Seul dans son bureau	52 %
Ensemble avec les collègues	21 %
Ensemble avec les subordonnés	16 %
Ensemble avec les supérieurs	11 %

Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Ainsi, selon le tableau ci-dessus, les salariés travaillent seuls dans leurs bureaux pendant à peu près la moitié du temps. Ceci ne serait pas possible sans les collecticiels.

Néanmoins, que cela soit ou non un travail "télé-faisable" via les collecticiels, on s'interroge sur l'avis des salariés libanais. Nous allons examiner leurs arguments visant à défendre ou à incriminer le travail solitaire dans leur bureau.

D'une part, l'enquête a montré que 48 % parmi les salariés n'éprouvent pas de difficultés à travailler sans voir les autres acteurs impliqués dans leur travail. Pourtant, ils préfèrent mettre un visage sur le nom ou la voix de la personne avec laquelle ils travaillent, c'est-à-dire la rencontrer au moins une fois :

« Après des discussions téléphoniques et des courriels, il est très important pour les affaires qu'on se rencontre. Nous pouvons prendre un déjeuner ensemble par exemple » (E12, SEEM)

De même, plusieurs ont expliqué qu'avec les collecticiels ils voient moins leurs

collègues et leurs directeurs, et que cela ne les dérange pas :

« Il y a des jours où je ne sors pas de mon bureau. En fait, la plupart des fois où je dois visiter les magasins, c'est lorsqu'il y a des problèmes » (E36, DIM)

D'autre part, de nombreux salariés affirment que leur travail nécessite la présence complète, physique et mentale, de leurs collègues, surtout pour éviter les malentendus qui résultent des canaux de la télécommunication :

« Pas question que je travaille seul. Nous sommes une équipe, et il faut qu'on discute chaque point » (E51, DE)

« Les meilleurs résultats sont obtenus des négociations directes en face-à-face. Les messages et les propositions envoyés de loin sont une perte de temps » (E92, MAT)

En outre, cela donne un meilleur goût au travail et permet d'échapper à la routine :

« Même si je peux téléphoner, je fais une visite au bureau voisin pour encourager les autres à donner la priorité à ma demande et pour les remercier » (E9, SEEM)

De toute façon, bien que les salariés constatent, en général, que les collecticiels ont de grands potentiels pour façonner et diriger la communication et la collaboration au cours du travail, ils confessent qu'ils n'utilisent pas certaines possibilités et prétendent que d'autres ne les concernent pas.

Par exemple, lorsque nous avons demandé si les collecticiels facilitent le travail de contrôle des directeurs, quelques salariés n'ont pas répondu à la question. Par contre, le contrôle, comme nous l'avons déjà montré, est une capacité importante donnée par les collecticiels à la direction de l'organisation.

De même, la gestion électronique des tâches n'a pas été bien appréciée par les salariés, comme on peut le voir dans les chapitres précédents. Néanmoins, cette option est plus importante lorsque le travail est plus autonome, et lorsqu'on doit faire son propre

plan de travail, ce qui est le cas pour la majorité des salariés étudiés.

En fait, un rappel électronique est souvent utile, surtout si le collecticiel utilisé comprend des options organisationnelles comme le calendrier, les fiches clients, les étapes de projet, etc.

De toute façon, l'habitude est toujours un facteur principal dans le choix d'utilisation des collecticiels. Certains prétendent, et même insistent, sur le fait que la façon dont ils exécutent leur travail est la meilleure, simplement parce qu'ils y sont habitués.

7.1.1.3 Le besoin de calme

Contrairement au travail dans un atelier industriel ou sur un site de construction, les emplois de bureaux exigent un minimum de calme. En effet, il faut tenir compte de la nature mentale du travail et du stress qui l'accompagne.

L'usage des collecticiels requiert du calme au sein de l'organisation puisque les salariés doivent réfléchir pour accomplir leurs fonctions : rédiger des messages, répondre à des requêtes, traiter des réclamations client, analyser des données, élaborer des offres, étudier des budgets, émettre des factures, etc.

Sur ce point, Duval et Jacot expliquent : « *L'aménagement d'un environnement calme est aussi un élément essentiel facilitant le travail mental : plus la tâche est complexe, plus elle nécessite une attention et une concentration importantes (efforts de mémorisation, d'analyse ...), plus le bruit environnant, même modéré, peut constituer une gêne importante dans le travail.* »²⁵⁸

Au cours de notre enquête, des salariés ont exprimé leur préférence pour le calme pour les raisons suivantes :

- ils se trouvent plus productifs :

« *Le rendement est meilleur quand je suis seul dans mon bureau. Je peux* »

²⁵⁸ Guillaume Duval et Henri Jacot, *Le Travail dans la société de l'information*, op. cit., p. 87.

travailler efficacement sans que personne ne me dérange » (E19, SEEM)

- ils se concentrent mieux :

« Parfois, lorsque je suis en train de travailler sur l'ordinateur, je n'entends pas des collègues qui me parlent » (E135, MAN)

- ou simplement, ils accomplissent certaines tâches sans interruption :

« Je profite d'une demi-heure de calme au début de la matinée pour planifier ma journée de travail. Parfois, je viens le samedi au bureau pour travailler tranquillement » (E50, DE)

D'autre part, le calme est sûrement apprécié, vu le stress qui accompagne la vitesse des opérations et la responsabilité des salariés, en plus de celui causé par les difficultés économiques au Liban et l'agressivité de la vie contemporaine en général.

Premièrement, notons que la majorité des salariés enquêtés accomplissent un travail exigeant et soumis à des délais de livraison. Pour avoir une idée de la vitesse stressante des opérations de travail, rappelons qu'un salarié reçoit, en moyenne, 13,7 appels téléphoniques et 8,8 courriels chaque jour.

Deuxièmement, les salariés sont responsables de leur travail. Ainsi, ils doivent toujours faire de leur mieux, satisfaire le supérieur hiérarchique, ne pas négliger les clients, éviter les fautes, coopérer avec les collègues, montrer de l'enthousiasme, développer de nouvelles compétences, etc. Cet effort peut être récompensé financièrement ou en termes de promotion de poste dans l'organisation.

Troisièmement, il ne faut pas oublier les problèmes économiques, politiques, sociaux et même militaires qui ont perturbé le Liban ces dernières années.

En conclusion, ayant identifié plusieurs causes du stress, voyons dans le tableau suivant les pourcentages des salariés qui s'en plaignent :

Tableau n° 21 : Le stress

Organisation	Pourcentage des salariés qui se plaignent souvent du stress
Schneider Electric East Mediterranean	56 %
Debbas Entreprise	33 %
Dar El-Ilm Lil-Malayin	30 %
Hôpital X	63 %
Matelec	35 %
Algorithm	36 %
Man Enterprise	44 %
Malia	29 %

Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Enfermés dans des bureaux pour des longues heures, entre le tiers et les deux tiers des salariés des organisations enquêtées avouent en général souffrir de stress.

Le pourcentage le plus élevé (63 %) se trouve à l'hôpital. Vu la nature urgente et humanitaire du travail, on ne peut pas demander le calme ou fuir facilement l'ambiance tendue.

Dans les bureaux de Schneider Electric, la cause principale du stress est la surcharge de travail qui oblige les salariés à faire des heures supplémentaires.

Par contre, le niveau le plus bas de stress, parmi les huit organisations, se trouve chez Malia. En fait, ce qui aide à maintenir une ambiance de détente relative, c'est l'environnement de travail, professionnel, mais plus encore amical. Après tout, il faut admettre que le succès de cette activité commerciale sur le marché libanais est un facteur qui réduit le stress.

En conclusion, tenant compte du besoin de travailler ensemble face au besoin de surmonter le stress, le télétravail peut-il présenter une solution satisfaisante ?

7.1.2 Le télétravail

Durant leur expérimentation commune pour développer le télétravail, EDF

(Électricité de France) et GDF (Gaz de France) s'accordent sur la définition suivante : « *Le télétravail est un mode d'organisation, décidé par l'employeur, qui permet à une structure d'organiser ses ressources sans les contraintes habituelles du lieu et de temps, dans l'intérêt partagé de l'entreprise, de ses clients et de ses salariés.* »²⁵⁹

Ainsi, le lieu et le temps sont les contraintes traditionnelles que le télétravail tente de vaincre. Pourtant, les acteurs du jeu, *i.e.* les salariés et les directeurs, ne sont pas toujours conscients que cette révolution peut-être possible.

Dans le chapitre 2, nous avons parlé des infrastructures technologiques et organisationnelles du télétravail, en plus de son acceptation sociale et psychologique. Examinons maintenant si cette perspective convient aux organisations libanaises du point de vue technologique et culturel.

7.1.2.1 Le côté technique

Dans les chapitres précédents, nous avons souligné des facteurs techniques qui aident à prévoir l'adéquation du télétravail au Liban : le prix, la sécurité et surtout la fiabilité.

En fait, le prix de la technologie n'a jamais été un obstacle, car le télétravail entraîne une économie de temps et de coût de déplacement, et supporte, en principe, une action productive et payée.

De même, la sécurité n'est pas une question de grande importance dans le travail des organisations enquêtées. Néanmoins, en cas d'informations classées secrètes, on ne peut pas compter sur l'intégrité des opérateurs du service de télécommunication (Ogero, les PSI, etc.).

Tandis que la fiabilité du service et du système est le facteur de choix décisif pour télétravailler. En effet, la vitesse effective de transmission des données sur le réseau téléphonique au Liban n'est pas comparable à celle en Europe.

Toutefois, pour des tarifs plus élevés, les opérateurs offrent des services plus

²⁵⁹ *Ibid.*, p. 73.

importants comme, par exemple, la connexion large bande (*broadband*) et l'accès à l'internet par téléphone portable.

Actuellement, avec la technologie du *DSL*, le service est sûrement plus fiable et à un prix moins élevé qu'avant.

Enfin, vu que le Liban est assez petit, on observe que le temps moyen pour arriver au bureau est de 19 minutes, bien que la centralisation des affaires et des organisations dans la capitale cause un embouteillage à l'entrée de la ville chaque matin. Or, les salariés n'ont pas un long trajet à parcourir, la suggestion de télétravailler semble donc peu justifiable du point de vue logistique.

Pourtant, il faut prendre en considération ceux qui voyagent souvent et ceux qui doivent visiter les clients et les sites de construction. Une fois connectés à l'internet, ces derniers peuvent utiliser leurs ordinateurs portables pour télétravailler.

En outre, d'après leur expérience (enquête réalisée avant le *DSL*), les salariés présentent des arguments pour et contre le télétravail. D'une part, ils ont cité les avantages suivants :

- le télétravail permet de communiquer avec les interlocuteurs en décalage horaire :

« Si je peux travailler de ma maison, ça sera pour l'intérêt de l'entreprise, parce que je reçois souvent des requêtes et des questions par courriels des États-Unis, mais au moment où j'arrive le matin au bureau je ne peux pas les appeler ou chatter avec eux à cause du décalage horaire » (E118, ALG)

- il réduit le besoin de voyager :

« Même pour une télé-inspection. Au lieu de voyager, parfois on prend une photo digitale, on l'envoie par courriel et on demande un commentaire ou une approbation » (E89, MAT)

- il aide à surmonter les difficultés de déplacement :

« Lorsque j'ai eu la jambe cassée il y a six mois, on m'a envoyé presque tout mon travail à la maison pendant trois semaines » (E42, DE)

- il permet simplement de travailler de n'importe où, en utilisant l'ordinateur et le réseau :

« J'ai une passion pour l'ordinateur. Équipé d'une connexion, je peux faire tout mon travail, que ça soit de ma maison ou bien d'un autre pays » (E11, SEEM)

D'autre part, les salariés ont cité, comme exemples, les situations suivantes où le télétravail ne convient pas :

- le besoin de consulter des catalogues et d'examiner des échantillons :

« Pas question de ne pas venir. Autrement il va falloir m'envoyer les échantillons par courrier » (E52, DE)

- le besoin de visiter l'atelier :

« Bien que mes visites ne soient pas fréquentes, je dois toujours être disponible au cas où on me demande » (E55, DE)

- le besoin de collecter du numéraire et de faire signer les clients :

« Jusqu'à nos jours, ce n'est pas pratique pour un comptable de télétravailler. Imaginez-vous que la circulation d'argent que j'effectue chaque jour puisse être faite à distance ? » (E147, MAL)

Ainsi, du point de vue technique, malgré la possibilité de télétravailler, on trouve des exigences qui suggèrent parfois qu'on travaille ensemble dans les locaux de l'organisation.

7.1.2.2 Le côté culturel

Le télétravail comme les autres usages des collecticiels n'est pas indépendant des influences culturelles qui gouvernent les salariés et les organisations. Ainsi, nous avons

distingué trois types d'influence : les pratiques organisationnelles, l'habitude et la synergie.

En premier lieu, l'idée de recruter des salariés qui travaillent de leur maison sans voir aucun de leurs collègues n'apparaît pas vraisemblable aux directeurs qui sont sortis d'une école de gestion avant l'avènement des TIC.

Le télétravail représente donc, pour la direction, la perte du pouvoir de surveillance et d'encadrement des subordonnés, tandis que le but principal est d'assurer la bonne marche du travail.

D'ailleurs, nous avons noté l'importance donnée à la présence dans le bureau et au respect de l'horaire. La productivité n'est pas considérée comme le seul indice de succès : s'asseoir et faire de semblant de travailler dans son bureau sont appréciés et récompensés.

Ensuite, le télétravail est en grande partie une question d'habitude. Rester chez soit, sans voir les collègues et les clients, paraît une manière bizarre d'accomplir son métier :

« Je ne peux pas travailler de ma maison, ce n'est pas un environnement de travail, pas de sérieux » (E22, SEEM)

Même les jeunes diplômés ne prennent pas le télétravail en compte, simplement parce qu'ils ne l'ont pas essayé :

« Ce système est spécifique à l'hôpital, je ne pense pas qu'on puisse l'utiliser à partir de la maison » (E72, HOP)

« Les directeurs ont beaucoup de travail. C'est pourquoi ils l'apportent chez eux. Ce n'est pas le cas pour moi » (E129, MAN)

Enfin, même si le travail apparaît parfois une somme de tâches personnelles, il ne peut pas être accompli sans la synergie de l'équipe. Dès lors, la présence avec les collègues semble un besoin culturel, puisqu'elle encourage les salariés à coopérer.

En effet, nous avons expliqué dans les chapitres précédents l'importance des

interactions entre les acteurs. Dans leurs bureaux, ces derniers développent des amitiés et ils gagnent de l'expérience sur le plan personnel en plus du plan professionnel :

« Techniquement parlant, je peux travailler sans voir personne, mais du point de vue personnel et socio-psychologique j'ai besoin de sentir qu'il y a des collègues proches de moi » (E2, SEEM)

Tous ces arguments nous aident à comprendre l'attitude des salariés envers les déplacements dans le bureau, le travail sans voir les collègues et le télétravail.

Au cours de notre enquête, nous avons posé des questions indirectes et d'autres directes pour recueillir les opinions des salariés. Le tableau suivant montre les réponses à la question : l'utilisation des collecticiels diminue-t-elle le besoin de se déplacer dans le bureau, voire de se rendre sur le lieu de travail ?

Tableau n° 22 : Déplacement et télétravail

Favorable au télétravail			
Moins de déplacements dans le bureau	Oui	Non	Total
Oui	51 %	6 %	57 %
Plus ou moins	28 %	1 %	28 %
Non	14 %	0 %	14 %
Total	93 %	7 %	100 %

Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Ainsi, nous avons trouvé que 7 % des salariés croient au télétravail en utilisant les collecticiels. C'est un pourcentage important, compte tenu des obstacles en question. Disons que, théoriquement, le télétravail est possible pour plusieurs acteurs, mais il faut le tester.

Par contre, 51 % des salariés, qui croient que l'usage des collecticiels réduit fortement le besoin de se déplacer dans le bureau, plus les 28 % qui croient qu'il le réduit moyennement, rejettent tous l'idée de travailler sans venir au bureau.

Or, 14 % des salariés trouvent que les collecticiels ne réduisent même pas leur

besoin de se déplacer dans leur bureau ; pour eux, il n'est donc pas question de télétravail.

7.1.3 La mobilisation et les départements de ressources humaines

En parlant de la technologie, il ne faut jamais oublier ses opérateurs, les hommes. De plus en plus, le "capital humain" se révèle parmi les atouts les plus importants atouts d'une organisation.

Des départements de "ressources humaines" ont été créés dans le but d'investir dans leurs salariés, de les former et d'en profiter au mieux de leurs compétences.

Cette importance a été reconsidérée et réaffirmée après l'avènement des collecticiels, comme l'explique d'Iribarne : « *Pour réagir rapidement sur des marchés mouvants, il faut adapter en permanence non seulement les produits et les techniques, mais aussi les hommes.* »²⁶⁰

Pour sa part, Sylvie Bourdin souligne l'importance du facteur humain dans la "médiologie des organisations". Elle explique que « *dans un environnement en perpétuelle mutation, et aux prises avec une concurrence accrue, la réussite est présentée comme dépendante des salariés et de leur mobilisation* »²⁶¹.

Ainsi, le rôle du département des ressources humaines s'est distingué de celui du "service du personnel" en prenant part à la mobilisation des salariés et à l'implantation des stratégies organisationnelles.

Pourtant, les organisations libanaises n'ont pas toutes évolué jusqu'à établir un département responsable d'améliorer leur fonctionnement. Debbas Entreprise est une exception, créant un poste de responsable du développement du travail pour surveiller l'implantation des systèmes ISO et ERP. En effet, les départements préexistants (informatique, personnel et RH) ont été jugés incapables de mener ces projets.

Dans ce contexte, l'avènement des collecticiels constitue une mise à l'épreuve de la

²⁶⁰ Philippe d'Iribarne, *La Logique de l'honneur*, op. cit., p. 199.

²⁶¹ Sylvie Bourdin, « Pour une médiologie des organisations », in Pierre Delcambre (textes réunis par), *Communications organisationnelles : objets, pratiques, dispositifs*, op. cit., p. 247.

direction. Voyons comment se sont déroulées l'introduction, la formation, la motivation et l'appropriation relatives à ces outils technologiques.

7.1.3.1 L'introduction des collecticiels

Comme nous l'avons déjà noté, la décision d'introduire des collecticiels ou d'amplifier l'usage des TIC était prise par le directeur général ou un de ses proches. Cependant, les chefs de départements étaient consultés pour les impliquer et pour identifier les usages prévus.

En effet, on trouve un département des ressources humaines indépendant dans quatre des huit organisations enquêtées, alors que dans les quatre autres il y a quelqu'un qui s'occupe du service du personnel en coordination avec la direction. Tandis que pour les services informatiques, il y a toujours, dans chaque structure, un responsable et des assistants, parfois organisés en département, qui ont toujours une tâche bien claire : administrer et maintenir le système informatique.

Quand on a voulu introduire un collecticiel ou des applications spécifiques, les chefs de départements ont été informés. Chacun d'eux a essayé d'orienter l'implantation pour garantir les enjeux suivants :

- réduction du travail et facilitation des tâches de son département ;
- acquisition régulière des données des autres départements ;
- davantage de contrôle du processus de travail.

Par exemple, dans une des organisations, le département commercial utilise le collecticiel plus que les autres et il demande aux salariés de mettre à jour les bases de données plus promptement qu'ils n'ont tendance à le faire.

Un autre débat a pour base les cas particuliers que les programmeurs ne réussissent pas toujours à prendre en considération. Pour certains, c'est une excuse pour ne pas utiliser le système.

De même, le fait d'envoyer les notes de service, les requêtes et les rappels

électroniquement est une source de débat. En effet, l'expéditeur considère, parfois à tort, que sa demande est reçue dès qu'il l'a envoyée. Alors que, pour sa part, le récepteur, dans l'autre département, attend un appel téléphonique pour être prévenu de la transmission électronique qu'il doit recevoir.

Dans tous les cas, apparaît l'importance d'un département qui surveille le respect des procédures et des processus du travail. Ainsi, l'usage des collecticiels réussit le mieux sous un système global qui organise la démarche du travail, comme ISO ou *ERP*.

De toute façon, comme nous l'avons fait remarquer, la formation est absolument nécessaire au niveau technique et sur le plan comportemental.

7.1.3.2 La formation technique

Au niveau technique, la formation est une responsabilité commune des deux départements, informatique et ressources humaines, dans les organisations où ils sont présents. Cette formation représente un défi, d'autant plus que les collecticiels évoluent très souvent.

D'abord, il a fallu aider les salariés à maîtriser les usages quotidiens, pour assurer une utilisation minimale du système. Dans ce but, l'hôpital X, Matelec, MAN et DE ont organisé des séances de formation de base et des rappels occasionnels.

Cependant, malgré les plans de formation organisationnels, jugés suffisants par 58 % des salariés enquêtés, certains, surtout chez DIM, déclarent qu'ils ont toujours recours à l'aide de leurs collègues pour pouvoir utiliser quelques fonctions des collecticiels.

En revanche, les départements de ressources humaines d'Algorithm et de Malia assurent une meilleure formation de leurs salariés, d'autant que ces derniers comptent essentiellement sur les TIC dans leur travail quotidien. C'est la même situation à SEEM, avec la seule différence que les salariés sont davantage responsables de leur autoformation.

Enfin, nous avons remarqué qu'une formation à la communication via les

collecticiels serait utile dans toutes les organisations enquêtées. En effet, les salariés doivent faire plus d'efforts pour que les données enregistrées et les informations transmises soient plus claires et précises.

Dans ce contexte, notons que le "guide des bons usages des TIC", établi par le Bureau du ministère d'État pour la réforme administrative (OMSAR), a expliqué comment gérer les ressources humaines afin d'assurer les objectifs principaux suivants :²⁶²

- identifier les compétences nécessaires pour chaque poste (la compétence est l'habileté qu'un membre de l'équipe acquiert par formation, éducation ou expérience) ;
- identifier les compétences du personnel (cette identification sert à analyser et à enregistrer les niveaux d'éducation, d'expérience et de compétence de chaque salarié) ;
- identifier les besoins de formation (ainsi, après les deux activités précédentes, on dévoile les lacunes entre les compétences actuelles et celles requises. Par suite, on peut identifier la formation nécessaire) ;
- identifier les sources de formation (l'objectif de cette activité est de mettre en place et de maintenir un registre des institutions qui offrent des cours de formation, des ateliers et des programmes dans le champ des TIC) ;
- gérer les matériels de formation (l'importance de maintenir les données diverses de formation (les documents, les CD, les travaux dirigés, les sites électroniques, etc.) vient du fait que les participants à des cours différents apprennent des nouvelles techniques dignes d'être partagées avec les collègues ;
- gérer les dossiers de formation (l'objectif de cette activité est de planifier la formation des salariés et de pouvoir examiner les résultats par participant et par

²⁶² Office of the Minister of State for Administrative Reform (OMSAR), *Guide of Good ICT practices*, janvier 2002, pp. 8-9.

institut de formation ou instructeur) ;

- définir les standards de recrutement (l'objectif visé est de standardiser les pratiques de recrutement et de profiter le mieux possible des compétences des salariés recrutés).

7.1.3.3 La motivation et la formation comportementale

Comme nous le constatons déjà, la réussite de l'introduction et de l'usage d'un collecticiel requiert que les usagers soient motivés et que la direction s'implique pour garantir la prise du système au sérieux.

Ainsi, quand les usagers n'étaient pas suffisamment motivés, les directions ont essayé de leur expliquer que, même si les collecticiels allaient quelquefois leur causer du travail supplémentaire, ils apportaient notamment de nombreux avantages :

- la traçabilité des opérations et des documents. Ainsi, les collecticiels entraînent la transparence ;
- l'organisation du travail en utilisant l'agenda électronique et les alertes qui apparaissent en fenêtre au milieu de l'écran au moment convenable ;
- la facilité de recherche et de consultation des bases de données ;
- la possibilité de remplacer les appels téléphoniques non urgents par des messages électroniques ;
- etc.

D'autre part, la direction exerce son pouvoir pour influencer le comportement des salariés, même si ceux-ci ne sont pas convaincus de l'importance des collecticiels et pour assurer l'usage minimal indispensable.

Dans les organisations enquêtées, les salariés ne pouvaient pas dire franchement non à l'usage des systèmes informatiques, puisque la direction générale avait décidé qu'ils étaient nécessaires. Ils ont donc été obligés de les utiliser.

Même les salariés qui seront en retraite dans quelques années, et qui ne ressentent pas le besoin de modifier leur façon de travail, se sont trouvés dans une position critique. En effet, les collecticiels se sont imposés comme un changement inévitable auquel il a fallu s'adapter pour garder un poste dans l'organisation.

L'autre forme de pouvoir que la direction exerce pour influencer le comportement des salariés est, bien sûr, la rémunération. Du jour où les collecticiels sont arrivés, l'évaluation des salariés s'est mise à dépendre, en grande partie, de leur capacité à utiliser le nouveau système efficacement.

De toute façon, « *l'efficacité des discours de motivation dépend d'un ensemble de contraintes techniques, médiatiques sociales et culturelles, rarement conscientisées au niveau des politiques générales et qui résident encore largement à l'extérieur des organisations* »²⁶³, explique Sylvie Bourdin.

Pour illustrer ce propos, nous nous référons à un discours qui se déroule au cours de la réunion de direction d'une des organisations enquêtées. Durant la réunion, un jeune ingénieur a demandé qu'on donne accès à l'internet à tous les cadres, expliquant qu'il a besoin de consulter des sites et de télécharger des programmes nécessaires pour son travail. Voici les réponses qu'il a obtenues :

- le directeur de l'usine a expliqué que l'accès est donné aux chefs des départements et qu'il y a un poste commun que les cadres peuvent utiliser lorsqu'ils en ont besoin. Il ajoute que les pratiques précédentes, quand chaque cadre avait accès à l'internet depuis son poste, ont dévoilé un abus de l'outil pour des usages personnels et même parfois immoraux. De plus, la vitesse du réseau était notablement ralentie par un usage excessif et non justifié ;
- le directeur d'achat voit que l'internet est un outil de travail dont les cadres ne doivent pas être dépourvus. Selon lui, si à un moment donné le salarié n'est pas en train de travailler, soit parce qu'il a fini ces tâches quotidiennes ou soit parce qu'il a besoin d'une pose, il vaut mieux qu'il se serve de l'internet plutôt qu'il fasse autre

²⁶³ Sylvie Bourdin « Pour une médiologie des organisations », in Pierre Delcambre (textes réunis par), *Communications organisationnelles : objets, pratiques, dispositifs*, op. cit., p. 255.

chose qui dérange ses collègues ;

- le directeur de marketing et de ventes est d'accord avec le directeur de l'usine sur le fait que même les ingénieurs tendent à perdre leur temps et leur concentration au travail ;
- le responsable du service informatique a proposé l'achat d'un software qui permet le contrôle détaillé de l'accès accordé à chaque poste.

Ainsi, comme il n'y a pas dans cette organisation de département des ressources humaines, on note l'absence d'un acteur qui prenne en considération les compétences des salariés et leurs besoins, en plus de leur comportement lié à leur culture d'origine, pour prendre les décisions convenables à chaque situation.

7.1.3.4 L'appropriation de l'outil par les utilisateurs

En général, dans la totalité des organisations étudiées, les responsables des ressources humaines ou de l'implantation des collecticiels ont fait un grand effort pour assurer l'adoption des collecticiels et pour éviter les inconvénients qui peuvent les accompagner.

Néanmoins, la majorité prévoit que les procédures et les méthodes traditionnelles de travail vont coexister quelque temps en parallèle avec celles exigées par les collecticiels. Un des directeurs exprime cette flexibilité par la déclaration suivante :

« Jusqu'à maintenant, on n'a pas été rigide : si un salarié ne se sent pas à l'aise avec la technologie mais qu'il fait un excellent travail technique, on ne l'oblige pas à utiliser l'ordinateur et le courriel » (E99, MAT)

Cette coexistence a permis de spécifier et de résoudre des problèmes imprévus qui sont apparus à l'usage. Surtout que les cas particuliers échappent parfois au nouveau système informatique qui ne les prend pas en considération. En conséquence, le contrôle par les techniques traditionnelles s'avère nécessaire. De là, l'importance du facteur humain :

« Je n'aime pas que l'informatique remplace les hommes » (E103, MAT)

De même, certains directeurs sont bien conscients de la santé psychologique et sociale des salariés. Face au risque d'isoler ces derniers dans leurs bureaux, la direction encourage les visites de travail et les réunions périodiques. En outre, nous avons noté l'utilisation des collecticiels pour envoyer des annonces personnelles, comme par exemple pour l'anniversaire de chaque salarié.

Ainsi, la réussite des collecticiels et la gestion des ressources humaines sont inséparables. L'importance de cette corrélation apparaît peut-être plus claire dans des organisations beaucoup plus grandes que celles enquêtées.

En conclusion, rappelons ce qu'écrivait Renaud Sainsaulieu : « *Les problèmes de personnel constituent, de nos jours, une incertitude croissante. Si l'on parle tant de ressources humaines et de motivation, c'est bien que l'on ne sait plus trop comment obtenir l'adhésion des diverses catégories de personnel aux objectifs proposés par la direction.* »²⁶⁴

7.1.4 Le rôle du leader

Dans son ouvrage *La Direction scientifique des entreprises*, Taylor prône une « *forme de gestion qui évite toute considération charismatique manifeste chez ceux qui s'investissent dans "la recherche d'hommes exceptionnels" pour assurer l'administration de leurs entreprises* »²⁶⁵.

En revanche, parlant d'un groupe qui utilise les groupware, Françoise Coat montre l'importance du leadership : « *Une personne influence un groupe lorsque son choix détermine le choix des autres. Ses compétences, ses succès passés ou bien encore son expérience guident le groupe sur ses pas.* »²⁶⁶

Elle ajoute qu'une autre forme d'influence peut être celle due à l'autorité exercée par un supérieur hiérarchique. Puis elle conclut qu'« *un leader mêle à la fois l'influence et la domination. Sans lui, le groupe n'évoluerait pas de la même façon. Il marque le*

²⁶⁴ Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise*, op. cit., p. 135.

²⁶⁵ Philippe Scieur, *Sociologie des organisations. Introduction à l'analyse de l'action collective organisée*, op. cit., p. 14.

²⁶⁶ Françoise Coat, « La nature et la dynamique du groupe », in Marc Favier et al., *Le Travail en groupe à l'âge des réseaux*, op. cit., p. 37.

groupe de sa personnalité »²⁶⁷.

À l'instar de Coat, nous avons essayé d'identifier les leaders et de suivre de près leur influence sur l'implantation des collecticiels. Concentrons-nous, en premier lieu, sur le rôle positif qu'ils ont joué.

Tout d'abord, les directeurs généraux de deux des organisations enquêtées ont eux-mêmes conçu et proposé le projet d'innovation technologique. De plus, plusieurs directeurs ont affiché une grande admiration pour les collecticiels. Certains ont même trouvé qu'ils présentaient des potentiels exceptionnels, comparativement aux outils traditionnels qu'ils utilisaient il y a vingt ans.

Ainsi, ces directeurs ont soutenu, voire parfois impulsé, les projets d'implantation. En effet, il était difficile à un salarié de refuser, ou même de critiquer, un projet aussi estimé par les directeurs, surtout lorsque l'organisation avait investi une grande somme d'argent, en plus d'un effort considérable, pour la réussite du projet.

Ensuite, trois des organisations ont recruté des directeurs spécialement pour assurer la mise à jour des TIC. Par conséquent, ils sont devenus des personnes clés qui représentent la modernité et l'originalité, et qui normalement encouragent les salariés à adopter les collecticiels.

Parallèlement, ces chefs des projets d'innovation ont bénéficié d'une certaine autorité. Puisque ils sont le porte-parole de la direction, leur résister c'est résister à la volonté de cette dernière.

Enfin, dans deux autres organisations, le département de ressources humaines et le département informatique s'occupent de la formation et de l'implantation des collecticiels. En effet, il semble qu'ils aient pris le leadership sur les autres départements.

D'autre part, nous avons remarqué, dans quelques cas, que des leaders ont émergé du groupe sur la base de leur maîtrise des TIC. Ils n'étaient pas responsables de l'implantation des collecticiels, pourtant leur influence s'est manifestée dans la pratique.

²⁶⁷ *Ibid.*

Plus tard, la direction les a mandatés pour aider leurs collègues.

Par conséquent, cette responsabilité accordée garantit une sorte de pouvoir et d'influence sur les collègues. De même, elle peut être à la base de promotion et d'augmentation de salaire.

Néanmoins, il ne faut pas oublier la déclaration, déjà confirmée, de Coat, selon laquelle le leader « *assume une certaine responsabilité quant aux résultats du groupe par rapport à l'extérieur* »²⁶⁸.

Ailleurs, le pouvoir était parfois un obstacle face au bon fonctionnement des collecticiels, simplement à cause de l'absence des raisons mentionnées ci-dessus. Nous avons relevé quelques freins qui ont limité le succès de ces logiciels.

Premièrement, dans quelques organisations enquêtées, les collecticiels ont fini par perdre le prestige dont ils bénéficiaient au début. Ils ont donc perdu le soutien absolu des directeurs, après qu'on ait testé leur potentiel mais aussi mis en lumière leur imperfection.

Deuxièmement, les leaders favorables aux collecticiels se sont trouvés en confrontation avec les directeurs de départements moins impressionnés par ces technologies.

Ainsi, cette opposition a eu une mauvaise influence sur l'implantation des collecticiels. En effet, à cause de l'opposition de certains directeurs, nous pouvons facilement observer comment des départements ont gardé des processus de travail qui minimisent l'usage des collecticiels et, en conséquence, leur font perdre leur vrai rôle. Malheureusement, des leaders traditionnels ne sont pas convaincus par l'intérêt de ces collecticiels. Par exemple, un chef de département dit :

« Je pense qu'il n'est pas convenable de distribuer des charges et des devoirs à mes subordonnés sans les voir et discuter avec eux » (E16, SEEM)

²⁶⁸ *Ibid.*

La difficulté de convaincre les anciens directeurs a été ainsi l'un des obstacles au bon fonctionnement des collecticiels.

Troisièmement, il était difficile pour certains directeurs d'encourager l'usage des collecticiels sans une récompense. En fait, des salariés ont exprimé leur mécontentement parce qu'ils ont fait un effort pour apprendre et pour adopter les collecticiels, sans rien gagner. Par contre, les profits de l'organisation ont dû augmenter.

Même si les leaders sont charismatiques et donnent l'exemple pour motiver leurs subordonnés, ceux-ci considèrent que les directeurs sont obligés de travailler puisqu'ils sont bénéficiaires du succès de l'organisation. C'est pourquoi les collecticiels introduits par la direction ont provoqué parfois des effets contraires à ce qu'on attendait.

Finalement, le rôle des leaders s'est révélé très important ; cependant, il est souvent confondu avec celui de la direction qui possède le pouvoir de décision, de récompense et de contrôle.

7.1.5 La surveillance et l'aménagement du temps

Depuis leur apparition, les collecticiels ont soulevé le dilemme opposant la liberté et l'autonomie qu'ils assurent, à la capacité qu'ils donnent aux directeurs de contrôler le travail des salariés.

7.1.5.1 La surveillance ou le contrôle

Parmi les problèmes principaux que les salariés soulignent, on trouve le fait que leur travail sur ordinateur va être enregistré et partagé sur le réseau informatique, dans le but d'être consulté, surveillé et même examiné par autrui.

En analysant "le travail dans la société de l'information", Duval et Jacot ont expliqué que le salarié est dérangé par le fait que « *la surveillance de ses moindres faits et gestes devient aisée grâce aux traceurs informatiques* »²⁶⁹.

De plus, ces auteurs révèlent l'inquiétude des « *possibilités de surveillance accrue des salariés, allant parfois au-delà du contrôle légitime du travail par l'employeur, pour*

²⁶⁹ Guillaume Duval et Henri Jacot, *Le Travail dans la société de l'information, op. cit.*, p. 79.

empiéter sur des droits élémentaires touchant à la vie privée et à la confidentialité »²⁷⁰.

Une surveillance de ce genre, plutôt une sorte d'espionnage, n'a jamais été rapportée dans les organisations enquêtées, sauf peut-être l'accusation qui a été formulée à l'encontre de la direction de l'hôpital.

Il n'empêche que les salariés enquêtés sont bien conscients que tout ce qu'ils font en utilisant l'ordinateur est enregistré. Ils expriment leur mécontentement vis-à-vis de l'usage des TIC :

« Ce n'est pas que je veuille cacher la réalité, mais parfois j'ai besoin de quelques jours pour récupérer le plan avant que je montre l'avancement. Or, avec les collecticiels, je n'ai pas cette option » (E49, DE)

« Lorsque je suis hors du bureau, ça me gêne beaucoup qu'on m'appelle sur mon téléphone mobile pour s'assurer que je suis en train de travailler ou non » (E154, MAL)

En revanche, les réponses que nous avons reçues à la question : "*Les collecticiels facilitent-ils le travail de contrôle des directeurs ?*" montrent que les salariés ne trouvent pas cette influence aussi importante que nous l'avions prévu. Ce jugement peut être expliqué par les faits suivants :

- la majorité des directeurs ne sont pas tellement impliqués dans l'usage des collecticiels pour des raisons déjà expliquées ;
- les bases de données ne sont pas suffisamment mises à jour pour que les directeurs puissent compter dessus pour surveiller le travail ;
- certains salariés ne s'inquiètent pas d'être surveillés puisqu'ils ont toujours réussi à satisfaire leurs directeurs.

Enfin, les collecticiels semblent avoir un rôle limité dans le contrôle puisque les salariés travaillent normalement dans le même bureau. Ainsi, on peut voir facilement les

²⁷⁰ *Ibid.*, p. 91.

acteurs et on finit par connaître les capacités et le caractère de chacun.

7.1.5.2 L'autonomie et la liberté dans le travail

Bien qu'ils aient parlé du risque d'une surveillance indésirable, Duval et Jacot expliquent que les NTIC apparaissent comme porteuses d'ambivalence, puisqu'elles donnent plus d'autonomie, et qu'elles font appel à l'initiative des salariés permettant le développement des compétences individuelles. Ces chercheurs prétendent que ces outils « sont susceptibles d'effectuer à la place du salarié, de nombreuses tâches répétitives de faible intérêt, lui permettant de se concentrer sur des tâches plus créatives »²⁷¹.

Pour sa part, Renaud Sainsaulieu est bien d'accord avec Gilbert de Terssac, qu'il cite : « Les technologies nouvelles, notamment liées à l'informatique de production, au développement de la télécommunication et de la bureautique, augmentent la part d'autonomie et de collaboration d'équipes. »²⁷²

Au cours de notre enquête, nous avons distingué les formes d'autonomie et de liberté assurées grâce aux collecticiels. Cette autonomie s'apprécie par la liberté d'accès aux données et par la confiance faite aux salariés.

D'abord, en utilisant les collecticiels, les salariés peuvent désormais accéder aux bases de données partagées sur le serveur de l'organisation en fonction de leurs besoins, sans demander la permission au directeur à chaque fois.

Ensuite, nous notons que quelques salariés seulement, surtout des directeurs, bénéficient de l'autonomie accordée par l'accès à l'internet. En effet, la majorité des directions jugent que l'internet est une perte de temps inutile pour le travail. Par contre, les salariés qui possèdent l'accès à l'internet expriment leur fierté de pouvoir profiter de cet outil.

Enfin, nous avons remarqué que les salariés ont choisi de ne pas utiliser des options qui limitent leur liberté, comme par exemple l'agenda partagé. Ce choix, bien qu'il ne soit pas en faveur de l'organisation, a été possible du fait que la direction n'a pas pu

²⁷¹ *Ibid.*, p. 89.

²⁷² Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise*, op. cit., p. 138.

aboutir à un usage global des collecticiels.

En définitive, l'autonomie et la liberté se sont révélées en relation directe avec la confiance et le degré de stress dans l'organisation. En effet, la direction est tolérante pourvu que les salariés prouvent qu'ils sont dignes de confiance et que le déroulement du travail soit satisfaisant.

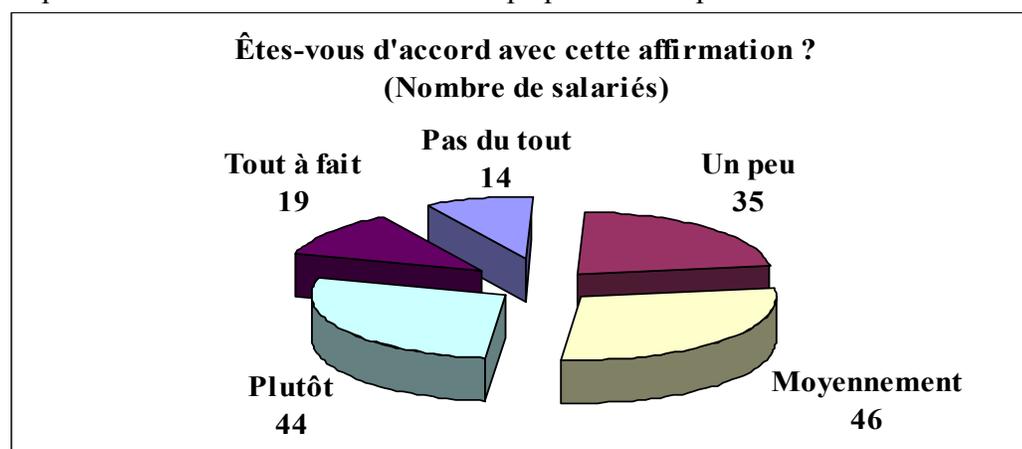
En revanche, à partir du moment où des difficultés menacent les intérêts de l'organisation, l'autonomie est sacrifiée parmi d'autres avantages dont jouissent normalement les salariés pour aménager leur travail.

7.1.5.3 L'aménagement du temps

Selon Metzger et Cléach, « *il faut également tenir compte du fait que les dispositifs informatiques sont sans cesse l'objet de mise à jour ou de remplacements (versions) qui conduisent l'utilisateur d'un ensemble donné d'outils à se perfectionner sans cesse, à se tenir au courant, à maîtriser les différentes interfaces et compatibilités entre logiciels et matériels, ce qui, là encore, constitue des activités gourmandes en temps* »²⁷³.

Nous reconnaissons que la maîtrise des collecticiels peut être astreignante, mais voyons d'abord, dans le graphique suivant, si les salariés trouvent le temps suffisant pour leur travail quotidien.

Graphique n° 27 : J'ai suffisamment de temps pour accomplir mon travail



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

²⁷³ Jean-Luc Metzger et Olivier Cléach, « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, op. cit., p. 440.

Nous avons trouvé que la majorité des salariés ne se plaignent pas beaucoup de la pression du temps. Parmi ceux qui se trouvent stressés, tous ne rejettent pas la faute sur les collecticiels.

En cas de surcharge, quelques salariés seulement, surtout des directeurs, prennent une partie de leur travail à domicile. Après tout, c'est un genre de télétravail partiel réalisé grâce à la disponibilité d'un ordinateur à la maison et qui n'a même pas toujours besoin d'une connexion téléphonique.

Par conséquent, ce phénomène pose des difficultés d'évaluation pour l'organisation, alors qu'il met le salarié face au problème de séparation entre obligations professionnelles et vie privée.

D'un côté, la direction de l'organisation doit récompenser les salariés pour leur effort supplémentaire et pour la prolongation du temps de travail ; pourtant, elle n'a pas la faculté de mesurer l'efficacité et la productivité. De l'autre, la gestion du temps de travail est difficile pour les salariés, qui ont besoin de tracer une frontière entre les lieux et temps sociaux et de travail.

Selon Duval et Jacot, « *cette disparition de frontières provoque une remise en cause de l'organisation de l'entreprise et des rapports sociaux qui s'appuient pour l'instant sur une distinction nette entre les lieux et les temps* »²⁷⁴.

De plus, ces auteurs mettent en garde contre les problèmes qui proviennent de l'isolement du télétravailleur qui risque d'être oublié par la hiérarchie, par les collègues et par les organisations collectives comme les syndicats.²⁷⁵ Actuellement, la question ne semble pas se poser au Liban puisque le télétravail n'est pas fréquent.

Cependant, d'autres difficultés, que nous allons exposer dans les pages suivantes, se présentent face au déploiement des collecticiels.

²⁷⁴ Guillaume Duval et Henri Jacot, *Le Travail dans la société de l'information, op. cit.*, p. 77.

²⁷⁵ *Ibid.*, p. 98.

7.2 Les difficultés

Dans son analyse de la démarche de progrès dans les organisations du tiers-monde, Philippe d'Iribarne expose certaines difficultés rencontrées. « *Une occasion particulièrement favorable d'apprentissage se rencontre lorsqu'on met en place une nouvelle pratique de management : un système de contrôle, une démarche qualité, un code d'éthique, un système informatique, etc. Il n'est pas rare que, quand on passe d'une décision de principe de mettre en place une quelconque amélioration à sa mise en place effective, on se heurte à l'"inertie", à la "mauvaise volonté", aux "blocages", à la "résistance au changement" de ceux qui ont à les mettre en œuvre.* »²⁷⁶

Le chercheur explique que ces difficultés peuvent finir par vider les pratiques de leur contenu : « *Il peut arriver aussi que des pratiques bien établies sur le papier fassent durablement difficulté, qu'elles ne soient mises en œuvre qu'avec réticence, détournées de leur finalité.* »²⁷⁷

De même, dans un autre contexte en relation directe avec les collecticiels, d'Iribarne explique que « *l'émergence des nouvelles technologies de l'information conduit à multiplier les formes de coopération et de communication qui font usage d'interfaces informatiques. Mais celles-ci ne sont pas toujours utilisées comme leurs concepteurs l'entendaient* »²⁷⁸.

Au cours de notre enquête, nous avons essayé d'identifier les obstacles qui s'opposent à l'usage convenable des collecticiels. Les difficultés qui se sont révélées les plus graves sont les suivantes :

- la résistance au changement ;
- le manque d'automatisation chez les partenaires de travail ;
- la dépendance des supports en papier ;

²⁷⁶ Philippe d'Iribarne, *Le Tiers-monde qui réussit, nouveaux modèles*, op. cit., p. 242.

²⁷⁷ *Ibid.*, p. 243.

²⁷⁸ Philippe d'Iribarne, « Coopérer à la belge. La mise en œuvre d'un agenda électronique », in Philippe d'Iribarne (sous la direction de), *Culture et mondialisation*, op. cit., p. 41.

- l'enregistrement des données ;
- la clarté et la diffusion des informations ;
- l'infrastructure et les crises au Liban.

7.2.1 La résistance au changement

S'il est vrai que "l'homme est ennemi de ce qu'il ignore", il est normal qu'on résiste au changement puisqu'il nous emmène vers l'inconnu. Avant de parler de la révolution présentée par les TIC, voici l'exemple que Khoshafian et Buckiewicz ont écrit concernant le téléphone :

« Lorsque le téléphone fut introduit, certaines personnes eurent de grandes difficultés à l'utiliser pour communiquer. Comment parler à des gens dont on ne voit pas les yeux, que l'on ne peut pas observer, évaluer et auxquels on ne peut pas s'adapter ? Pour d'autres, doués d'une parole naturelle, le téléphone ne fut pas seulement un instrument naturel, mais un instrument béni des dieux. Pour ceux dotés d'un physique ingrat mais d'une voix séduisante, cet appareil fut une révélation. Ils avaient enfin un pouvoir ! Ceux qui s'exprimaient mal inventèrent avec le temps un nouveau langage pour remplacer, dans la mesure du possible, ce qui avait été perdu. Bref, nous avons appris à coder des modèles viscéraux, abstraits et visuels sous forme orale. Nous avons appris à peindre des tableaux de mots et communiquer ce que nous voyons en décrivant nos visions et nos sensations au téléphone. Pour certains individus très visuels, ceci est insuffisant. »²⁷⁹

Khoshafian et Buckiewicz expliquent : *« Une grande part de nos interactions passe par le téléphone. D'ailleurs, le fait d'être "bon au téléphone" est l'un des critères du management moderne. Il faut pouvoir suivre, anticiper les idées de l'interlocuteur, le captiver, etc. Le téléphone nécessite de jouer sur plusieurs registres de la perception. Ne pas voir la personne à qui l'on parle peut être compensé par des mots imagés qui stimulent l'imaginaire. Pour communiquer, nous avons besoin de produire du contexte et*

²⁷⁹ Setrag Khoshafian et Marek Buckiewicz, *Groupware et workflow*, op. cit., p. 56.

*du sens. Là est précisément le défi posé aux ordinateurs du siècle prochain. »*²⁸⁰

Beaucoup plus que le téléphone, les collecticiels présentent des limites à surmonter et des potentiels à exploiter. En effet, la résistance aux TIC est en relation directe avec le conflit de générations et elle révèle le soutien que certains salariés se sont mis à offrir à leurs collègues et le besoin de synergie.

7.2.1.1 Conflit de générations

En principe, la résistance au changement est plus notable chez les plus âgés, qui sont généralement des directeurs. En conséquence, l'avènement des collecticiels a déclenché un conflit de générations, souvent confondu avec un conflit hiérarchique.

Ainsi, les plus âgés, ou les directeurs, présentent des excuses qui cachent, en fait, leur crainte que les collecticiels perturbent l'ordre hiérarchique en faveur des nouveaux salariés bien habitués aux nouvelles technologies informatiques.

Même après avoir abouti à une décision stratégique d'informatisation au niveau de la direction générale, certains directeurs semblent avoir cédé à cette obligation malgré eux. Ainsi, une des principales difficultés était de les convaincre d'utiliser les collecticiels convenablement.

D'autant que l'informatisation a pris une nouvelle dimension : *« Elle touche désormais des cadres et surtout des décideurs. Finie l'époque où l'informatisation concernait uniquement de purs exécutants que l'on pouvait mettre devant le fait accompli et dont on pouvait ignorer les réactions. Le plus souvent avec peu de pouvoir et sans réelle capacité de contournement, l'utilisateur était forcé de s'adapter. Cela n'est plus possible aujourd'hui sans prendre des risques importants. »*²⁸¹

Par conséquent, la conviction des directeurs est un facteur important pour la réussite du système. Ceux-ci pensaient que les modes de travail auxquels ils étaient habitués

²⁸⁰ *Ibid.*

²⁸¹ Cigref (Club informatique des grandes entreprises françaises), *Accompagnement du changement. Évolutions et pratiques*, septembre 2003, en ligne sur le site Web : http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2003/2003_-_Accompagnement_du_changement_evolution_et_pratiques_web.pdf, p. 15.

depuis des années marchaient bien et que ce n'était pas la peine de les changer.

Ainsi, même sans expliciter leur opposition envers les collecticiels, certains directeurs exercent une résistance dissimulée. Pour éviter d'utiliser les nouveaux outils, ils donnent toujours des excuses, par exemple :

« C'est plus facile de demander à la secrétaire de trouver un numéro de téléphone au lieu d'essayer de le chercher moi-même » (E80, HOP)

« Écrire un courriel prend beaucoup de temps, je compte plus sur le téléphone et sur l'interaction en face-à-face avec mes subordonnés » (E45, DE)

« Je suis ingénieur depuis 34 ans, et je vois bien l'importance des TIC, mais s'y habituer prend beaucoup de temps. Alors, je demande à mes subordonnés de les utiliser » (E33, DIM)

« Cette dépendance complète vis-à-vis l'ordinateur m'inquiète » (E16, SEEM)

« La moitié de mon travail est déjà sur l'ordinateur. Pourtant, je ne pense pas qu'il faille jeter les dossiers, les papiers et les stylos, pour n'avoir à faire qu'avec les écrans et les claviers » (E115, ALG)

Malgré tout, ces excuses cachent le vrai problème de la menace que présente la nouvelle génération de salariés.

Le sentiment d'insécurité qu'ont les anciens salariés découle de la conviction que leur rôle se réduit avec l'extension des TIC. Nous répétons encore une fois que des salariés ont dû quitter leur travail dans les organisations enquêtées pour cette même raison.

Habitué à bénéficier de l'autorité accordée à leur poste dans l'organisation, les anciens salariés éprouvent des difficultés à demander l'aide des nouveaux pour utiliser les collecticiels.

Par conséquent, nous avons rencontré des chefs de départements dont le travail

comprend des analyses. Pourtant, ils comptent toujours sur leur expérience pour décider et pour proposer des stratégies, sans que leurs analyses soient claires et documentées par les collecticiels.

De même, les anciens salariés qui n'occupent pas de postes de directeurs essaient de trouver des tâches qu'ils maîtrisent de manière à se mettre en valeur et à prouver leur utilité. On les entend souvent proclamer : "Si j'avais été diplômé, j'aurais..."

Ainsi, les jeunes diplômés se trouvent confiants et porteurs d'une certaine supériorité. Ils prétendent faire tout le travail et n'offrent pas aux supérieurs hiérarchiques et aux anciens salariés toute la considération que ceux-ci souhaiteraient.

Ce fait nous rappelle que Flamant affirme que le bouleversement des règles peut remettre en question la hiérarchie des postes et induire un véritable conflit de perception entre les anciens et les jeunes.²⁸²

Jusqu'à présent, le conflit ne s'est pas vraiment développé dans les organisations enquêtées. Dans ce contexte, nous rappelons les réponses des salariés (dans des pages précédentes) qui minimisent le risque que les collecticiels provoquent l'émergence des conflits et un désordre organisationnel.

7.2.1.2 Soutien entre collègues

Cependant, la résistance aux collecticiels a été limitée grâce à plusieurs facteurs parmi lesquels l'effort exercé pour leur implantation, l'appréciation de leurs avantages et le fait que les difficultés qu'ils présentent aient été surmontées.

Nous avons remarqué que les salariés en général, même les anciens, ont fait un grand effort pour apprendre l'utilisation des collecticiels, parce que ces derniers avaient une certaine aura à leur apparition. Les directions des organisations avaient d'énormes attentes par rapport aux TIC. Dès lors, lorsqu'on demande aux salariés d'exprimer leur position envers les collecticiels, il nous semble qu'ils essaient de se persuader de leurs avantages.

²⁸² Nicolas Flamant, « Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre... », *Sociologie du travail*, vol. 47, n°2, avril-juin 2005, pp. 242-243.

Pourtant, on note la difficulté à rester à jour, même pour les jeunes diplômés supposés à l'aise avec la technologie. Ce qui fait que la résistance et l'implantation aboutissent à un certain équilibre qui persiste jusqu'à l'apparition de nouvelles contraintes ou de nouveaux outils dans l'environnement de travail.

D'autre part, les salariés se sont rendu compte des avantages offerts par les collecticiels, ce qui a normalement réduit leur résistance. Une jeune directrice exprime l'évolution de son attitude envers ces outils, de la manière suivante :

« J'utilisais plusieurs logiciels indépendants, et ça me prenait beaucoup de temps. Grâce au nouveau collecticiel, je suis capable de raccorder toutes les données et les opérations en évitant la répétition » (E85, MAT)

Enfin, dans certaines organisations, les salariés se sont habitués aux TIC et ont réussi à surmonter les obstacles qui les accompagnent, de sorte que leur usage est désormais intégré dans les tâches quotidiennes.

Néanmoins, il ne faut pas négliger la remarque selon laquelle, une fois que les organisations ont intégré le changement précédant, à tel point qu'elles en ont oublié les difficultés, de nouveaux besoins voient le jour. Favier prévoit ainsi que les TIC utilisées seront vite obsolètes et qu'un nouveau projet sera initié.²⁸³

Face à cette perspective peu encourageante, les organisations doivent compter sur les compétences des salariés et sur leur coopération pour implanter les collecticiels.

7.2.1.3 La synergie

Désormais, le changement fait de plus en plus partie du quotidien, de nouveaux modes de travail sont constamment à l'œuvre. Parallèlement, la vitesse de réaction est une des contraintes que les firmes doivent respecter pour pouvoir accompagner ce changement.

Pourtant, les organisations relativement matures dans le domaine des collecticiels reconnaissent que la coopération des salariés sur ce sujet est incontournable. En effet, le

²⁸³ Marc Favier « Le groupware : trois dimensions à mettre en œuvre », in Marc Favier *et al.*, *Le Travail en groupe à l'âge des réseaux*, *op. cit.*, p. 161.

changement va, tôt ou tard, atteindre tout le monde, comme le déclare Marc Guillaume : « *Également, il est nécessaire que chaque collaborateur de la firme puisse s'approprier les services nouveaux. Mais, et c'est là que les choses se compliquent, l'entreprise tout entière doit y trouver un intérêt économique, et elle doit être capable de se l'approprier en un sens organisationnel.* »²⁸⁴

De même, Guillaume ajoute que « *ce changement ne peut pas aller plus vite que l'appropriation par les hommes, ni que la capacité des organisations à apprendre collectivement* »²⁸⁵.

Ainsi, le plafond de réussite que l'implantation des collecticiels a pu atteindre dépend des compétences des salariés, mais surtout de l'aptitude du maillon faible dans l'équipe. En conséquence, il faut former et aider les acteurs pour réduire la résistance au changement qui les inquiète.

Parmi les exemples que nous avons notés au cours de notre enquête de terrain, se trouve celui de l'agenda partagé. Cet outil fait la preuve de son inutilité s'il n'est pas employé par tous les usagers.

C'est là qu'apparaît l'importance de la synergie. Il ne suffit pas qu'un salarié utilise le collecticiel, mais il faut qu'il soit adopté par l'équipe tout entière pour que le but espéré soit atteint.

7.2.2 Le manque d'automatisation chez les partenaires de travail

Les collecticiels ne sont pas conçus pour être limités à l'usage interne de l'organisation. En se servant de l'internet, ces logiciels sont prévus pour conduire les opérations avec les clients, les fournisseurs et les différentes parties impliquées.

Après des années d'utilisation en Europe, les études ont montré que les TIC exigent une sorte de compatibilité entre les organisations en question, ce qu'on appelle souvent normes de travail ou qu'on qualifie même parfois de mode.

²⁸⁴ Marc Guillaume (sous la direction de), *Où vont les autoroutes de l'information ?*, Paris, Descartes, 1997, p. 51.

²⁸⁵ *Ibid.*, p. 57.

Dans ce contexte, Sylvie Bourdin explique que « *la contrainte de la compatibilité des outils entre les organisations suscite quasi mécaniquement l'obligation à participer à la surenchère de la modernité* »²⁸⁶.

Pour leur part, Monod et Rowe proclament qu'en premier lieu, c'est la normalisation qui entraîne l'usage des TIC : « *Selon les résultats d'une enquête UFB/Locabail effectuée auprès de 6000 PME européennes de 6 à 200 salariés, le premier motif d'utilisation d'Internet pour ces entreprises est qu'il va devenir la norme de travail (46 %), suivi par la commande d'équipement (35 %), la réception de propositions de financement (35 %).* »²⁸⁷

Mintzberg, cependant, est allé plus loin en parlant de la tendance à imiter et à suivre la mode. Il pose l'hypothèse qu'« *il existe en matière de structure (et de culture) une mode qui pousse les organisations à se mettre en goût du jour, même si ce n'est pas approprié pour l'organisation* »²⁸⁸.

Prenant en considération les analyses de la situation à l'étranger, nous avons essayé de révéler la dépendance de l'automatisation dans les organisations enquêtées par rapport au niveau d'informatisation chez leurs partenaires de travail.

Dans les années 1990, ces organisations se sont trouvées obligées de développer leurs systèmes informatiques afin d'échanger des courriels, alors qu'elles étaient satisfaites des correspondances par courrier, fax ou télex.

Dans certaines situations, l'usage de l'internet s'est avéré primordial pour un nombre limité de cadres qui conduisent des recherches et pour des assistants qui consultent des informations à la demande de leurs directeurs.

Pourtant, l'une des rares situations où nous avons trouvé un travail inter-organisationnel en ligne, c'est le cas où l'une des sociétés d'assurance règle avec

²⁸⁶ Sylvie Bourdin, « Pour une médiologie des organisations », in Pierre Delcambre (textes réunis par), *Communications organisationnelles : objets, pratiques, dispositifs*, op. cit., p. 250.

²⁸⁷ Emmanuel Monod et Frantz Rowe, « *Mass media et next media : Internet et la transformation des pouvoirs* », op. cit., p. 19.

²⁸⁸ Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 262.

l'hôpital l'admission des malades assurés via son site internet. L'acceptation des conditions spécifiques est confirmée par courriels.

Par contre, d'autres sociétés d'assurance n'utilisent que le téléphone et le fax pour communiquer avec l'hôpital. Par conséquent, la totale automation dépendra toujours de celle de ses partenaires, les sociétés d'assurance.

De même, les administrations publiques et les ministères sont relativement en retard au niveau de l'automation, malgré l'effort d'OMSAR en association avec le Fonds arabe de développement social (*Arab Fund for Social Development*) pour lancer le "guide des bons usages des TIC" (*Guide to Good ICT Practices*).

Par exemple, les administrations publiques ont désormais des formulaires préparés sur ordinateur, mais avec des pages multiples (carbonées). Ensuite, il faut qu'on les remplisse à la main, qu'on les signe et enfin qu'on les tamponne.

Un autre exemple est celui des auditeurs du ministère des Finances, qui viennent vérifier les comptes. Ces agents exigent que les documents soient sur papier, ce qui oblige les organisations à utiliser des imprimés.

De la même façon, dans le secteur privé, les partenaires des organisations enquêtées ne sont pas tous au niveau de la technologie de pointe, pas même à un niveau satisfaisant pour accomplir les tâches informatiques exigées.

En effet, nous avons reçu des plaintes de quelques directeurs d'organisations qui se disculpent de ne pas étendre l'usage des collecticiels puisque leurs partenaires ne l'utilisent pas. Voici quelques exemples de leurs déclarations :

« Le cahier des charges est toujours en papier. De plus, il faut parfois le signer et le renvoyer avec l'offre » (E93, MAT)

« Les sous-traitants à qui on donne certains projets ne sont pas à l'aise avec l'ordinateur. Ils préfèrent que tout soit tangible, et disent que leur travail consiste en un contact avec le monde réel et non pas virtuel » (E131, MAN)

« Ils ont des bases de données informatiques, pourtant ils les gardent pour eux-

mêmes et on ne peut pas les consulter en ligne. Il faut toujours les appeler, donc pourquoi prendre la peine de chercher sur l'internet » (E23, SEEM)

« Ils n'acceptent pas la signature électronique » (E137, MAN)

« Les logiciels qu'ils utilisent ne sont pas mis à jour pour pouvoir lire le CD que je leur ai envoyé » (E117, ALG)

« Nous utilisons des codes différents pour les produits ; de plus, les exemplaires et les documents ne sont pas les mêmes ; par conséquent, il est difficile de se servir de bases de données informatiques incompatibles » (E120, ALG)

Finalement, nous notons que l'influence des normes de travail ou de la mode paraît limitée à l'usage des collecticiels dans chaque organisation, isolément, sans inciter à un télétravail avec les partenaires.

De même, la dépendance au papier chez les partenaires semble l'obstacle principal à l'automatisation. Examinons si ces outils sont un obstacle dans l'organisation elle-même.

7.2.3 La dépendance des supports en papier

En plus de la difficulté à inciter les autres à réduire leur usage du papier, les organisations enquêtées se trouvent elles-mêmes obligées de compter considérablement sur les documents tangibles pour leur travail interne. Que cette dépendance soit liée à des raisons d'ordre pratique ou d'ordre psychologique, cela conduit en définitive au double de travail.

7.2.3.1 Les raisons pratiques

Malgré l'expansion des TIC, il existe toujours des documents sur papier qu'il est difficile de transformer en données numériques.

D'un côté, dès la naissance de l'organisation, les archives sont conservées dans des dossiers classés dans des armoires depuis des années. On garde parfois des anciens schémas, d'une certaine importance, sur calque bleuâtre.

En outre, des documents quotidiens courants perdurent évidemment sur support papier, comme par exemple les factures, les reçus, les certificats d'origines, etc. Dans quelques organisations, on est arrivé à accepter les commandes via le système informatique au lieu d'un bon signé ; par contre, les bons de livraison sont uniquement sur papier.

D'ailleurs, l'usage du papier suggère qu'on désigne un salarié pour distribuer le courrier interne dans l'organisation. Ce poste de garçon de bureau (*office boy*) se révèle très important puisque le rythme de travail ne peut pas tolérer le retard de réception des documents.

D'autre part, remplacer des documents papier par d'autres numériques n'est pas une action facile. En effet, dans plus d'une organisation, on a essayé de mettre tout sur ordinateur, mais la tâche s'est avérée considérable.

En effet, la grande quantité de documents en question demande beaucoup de temps et de main-d'œuvre pour être scannés ou enregistrés sur l'ordinateur. Par conséquent, c'est un coût qui s'ajoute à celui, non négligeable, de la technologie informatique.

On a donc renoncé aux mesures extrêmes, comme par exemple scanner les dessins et les catalogues, et on s'est seulement contenté de transformer les documents nécessaires.

Enfin, bien qu'elles utilisent un système de sauvegarde journalier, les organisations ressentent toujours une méfiance à cause de quelques mauvaises expériences de pannes de serveurs.

Avec l'évolution technologique, certaines difficultés pratiques actuelles seront sûrement surmontées plus tard, alors que d'autres peuvent persister comme, par exemple, le mal de tête que cause la lecture excessive sur écran (défilement vers le haut et vers le bas). De même, il est peut-être question de préférence psychologique pour les documents imprimés.

7.2.3.2 Les raisons psychologiques

Il semblerait que les salariés s'attachent parfois aux supports traditionnels tangibles, sans aucune raison pratique. Ils les préfèrent, leur font confiance et les associent à tout ce qui est officiel et valide.

D'abord, on note que les salariés affirment, à plusieurs occasions, leur préférence pour l'usage du papier, comme par exemple dans les situations suivantes :

- dans plusieurs organisations, même les courriels sont imprimés, distribués et sauvegardés dans des dossiers en carton ;
- on utilise l'agenda traditionnel au lieu de se servir du système de planification, offert dans les simples logiciels, qui évite d'oublier grâce aux alertes qui s'affichent sur l'écran de l'ordinateur au moment voulu ;
- on choisit d'aller personnellement dans le bureau voisin consulter un dossier pour chercher des informations déjà enregistrées sur l'ordinateur et auxquelles on a accès.

Pourtant, quelques salariés admettent que l'essentiel de leur travail peut être accompli sur ordinateur. En effet, ils font complètement les opérations en ligne avant de demander une vérification ou une autorisation écrite.

D'ailleurs, nous avons identifié la tendance à avoir plus confiance dans les supports matériels rigides et persistants, comme l'explique Régis Debray dans son *Cours de médiologie générale*, déjà cité dans les chapitres précédents.

Quant aux bases de données numériques, il est manifeste qu'on craint toujours que quelqu'un les ait mal enregistrées, modifiées ou ait oublié de les mettre à jour. Elles sont accusées d'être volatiles et facilement modifiables, et à chaque fois qu'on se méfie, il faut vérifier avec les documents "originaux".

De même, les supports solides semblent associer aux opérations officielles de la direction des organisations. Par exemple, tous les documents en relation avec les

vacances du personnel, les paiements et évidemment les contrats, doivent être signés.

Dans ce contexte, Régis Debray explique que « *l'archive officielle veut du pesant. Elle scelle au plomb et garde les sceaux* »²⁸⁹. De plus, nous avons montré que les directeurs sont, dans la plupart des entreprises, les moins familiers avec les TIC.

D'autre part, des salariés ont choisi de croire qu'ils ne peuvent pas faire les choses autrement, à cause des règles et des exigences des systèmes d'assurance qualité, comme les normes ISO et les procédures de travail.

En réalité, c'est une mauvaise compréhension de ces systèmes. Par exemple, l'ISO exige qu'on garde les archives pendant un certain nombre d'années, mais les organisations peuvent utiliser des archives électroniques au lieu du papier.

De même, il faut bien noter que les procédures de travail et les règles d'assurance qualité ne sont pas exclues du changement que les collecticiels peuvent introduire dans l'organisation.

7.2.3.3 Le double travail

Ainsi, les papiers se sont révélés autant indispensables pour le travail que les bases de données numériques pour répondre aux besoins de la modernisation.

La coexistence de ces deux supports est fatigante pour les salariés qui se plaignent qu'ils font le travail deux fois. La difficulté principale est dans la mise à jour des données et dans le choix de la référence la plus fiable.

Actuellement, le processus dans toutes les organisations enquêtées exige l'enregistrement des données sous forme numérique afin de pouvoir les traiter pour les étapes suivantes du travail.

Cet enregistrement, qui est lui-même une difficulté analysée dans les pages suivantes, se base sur les informations en provenance du magasin, du chantier, du marché, etc., qui sont normalement reçues sur papier ou par courriel qu'on a imprimé.

²⁸⁹ Régis Debray, *Cours de médiologie générale, op. cit.*, p. 290.

Ensuite, les résultats, les tableaux, les rapports et les correspondances expédiées sont régulièrement imprimés pour être consultés et conservés dans des dossiers convenables.

Par conséquent, il faut garder les bases de données numériques ainsi que les dossiers et modifier les premières à chaque fois qu'on modifie les seconds. S'ajoute le dilemme de savoir quel support est plus fiable en cas de contradiction.

Bien que cette mise à jour des données sous deux formes soit supposée être limitée à une période transitoire après laquelle vont dominer les bases numériques, nous pouvons dire que les supports en papier resteront les plus fiables tant que les difficultés d'enregistrement persisteront.

7.2.4 L'enregistrement des données

Après la phase transitoire, un bon fonctionnement des collecticiels va dépendre de l'enregistrement de ces données sur ordinateur et de la mise à jour continue. Dans ce contexte, nous avons noté des difficultés en relation avec l'engagement des salariés et la décision de la direction pour rendre les collecticiels plus fiables et performants.

À l'origine, certains salariés ne voient pas la véritable importance de cet enregistrement et se plaignent qu'il est fatigant. Le travail exclusivement sur ordinateur se révèle difficile et déplaisant, surtout pour les assistants chargés de la saisie.

Les salariés nous ont expliqué qu'il est quelquefois plus facile d'accomplir la tâche elle-même que de la programmer sur l'ordinateur et de créer un dossier. En revanche, une tâche bien accomplie, mais qui ne figure pas sur le système informatique, est considérée comme n'ayant pas été faite. Le salarié ne peut donc pas s'en voir attribuer le mérite.

Par conséquent, les salariés doivent maîtriser l'enregistrement des données et leur mise à jour. Ceci demande un peu plus d'effort et, parfois, de la formation dont nous avons déjà traité auparavant.

Mais malheureusement, il en résulte que, faute de communication et d'usage suffisant du système informatique, une grande partie de ces efforts sont vains. Ceci a

découragé les salariés et a, de plus, rendu inutiles les bases de données des collecticiels.

Ensuite, les exigences de travail, surtout en cas d'urgences ou d'opérations de grande importance, décalent parfois la mise à jour de ces données.

En général, sollicité par ses supérieurs ou ses clients, le salarié tend à terminer son travail le plus vite possible, sans respecter les règles et les exigences des collecticiels. Bien que ces derniers soient implantés afin de faciliter le travail, on néglige leur mise à jour pour répondre plus vite à des demandes urgentes.

Par exemple, il est évident qu'à l'hôpital on sacrifie l'enregistrement des données en faveur du traitement immédiat des malades, surtout en cas d'urgence.

D'autres exemples, que nous avons analysés, montrent que chaque fois qu'il est dans l'intérêt de l'organisation de négliger la mise à jour immédiate des données, on décide de remettre cette tâche à un moment plus approprié où la surcharge de travail sera moindre.

Par conséquent, on réalise que les procédures ne sont pas des fins en elles-mêmes mais des moyens. Pour la direction de l'organisation, la productivité est plus importante que le respect des règles du système ISO et du fonctionnement des collecticiels.

Enfin, les données électroniques présentées dans quelques organisations enquêtées ne sont pas tout à fait fiables, ce qui décourage les salariés et dévalorise les résultats obtenus par les recherches exécutées via les collecticiels.

En fait, pour que ces données soient fiables, il faut considérer leur enregistrement comme prioritaire ; dans cette optique, on exige l'engagement total de tous les usagers. Or, ce n'est pas toujours le cas. Nous avons ainsi noté que des utilisations ont avorté à cause du manque de confiance.

Par conséquent, on doute toujours des résultats obtenus et on garde un degré d'incertitude. Ce manque de confiance dévalorise les collecticiels eux-mêmes, normalement implantés pour faciliter le traitement de données.

Jusqu'à présent, des archives imprimées sont toujours gardées pour éviter de perdre

les informations à cause d'une coupure d'électricité ou d'un virus informatique. En général, il n'y a pas une grande confiance dans les supports numériques.

Enfin, pouvoir surmonter ces difficultés semble exiger la prise de quelques décisions fermes et radicales de la part de la direction de l'organisation qui doit s'occuper, à titre d'exemple, des points suivants :

- assurer la protection des bases numériques et la sauvegarde régulière du serveur ;
- inciter les salariés à traiter les données plus sérieusement et à les mettre à jour dans les meilleurs délais ;
- exiger un enregistrement précis et régulier pour aboutir à des bases fiables ;
- demander que l'inscription des données soit faite une seule fois, pour éviter les erreurs et pour ne pas compliquer le travail de plusieurs salariés ;
- considérer les dossiers électroniques comme la source principale d'information sans revenir chaque fois aux dossiers écrits.

Pourtant, il reste que ces informations doivent être intelligibles, comme nous allons voir dans le point suivant.

7.2.5 La clarté et la diffusion des informations

Une autre difficulté rencontrée est d'arriver à échanger des informations claires avec les acteurs concernés.

Tableau n° 23 : Clarté des messages

Pourcentage de messages clairs selon les salariés	Nombre de salariés	Pourcentage de salariés
50 %	5	3 %
60 %	9	6 %
70 %	27	17 %
80 %	38	24 %
90 %	65	41 %
100 %	14	9 %
Total	158	100 %

Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

Parmi les salariés interrogés, il y en a 3 % qui se plaignent que 50 % des messages électroniques ne sont pas clairs, au sens où il faut les compléter par un appel téléphonique ou par une rencontre. Le pourcentage de 50 % est peut-être exagéré, cependant il montre une position négative à l'égard de ce moyen de communication.

De même, 6 % des salariés trouvent que les messages sont clairs dans 60 % des cas alors qu'il y a 17 % qui les considèrent ainsi dans 70 % des cas. Ces résultats nous rappellent les difficultés déjà indiquées et les compétences nécessaires pour utiliser les collecticiels. En fait, l'ambiguïté provient surtout de la non-maîtrise de la langue et de la négligence des usagers.

Néanmoins, la majorité des salariés (24 % et 41 %) sont satisfaits de la clarté des correspondances en général, bien que celle-ci puisse être légèrement améliorée.

Finalement, les messages sont parfaitement clairs pour 9 % des salariés. Bien habitués au système de messagerie, ces usagers ne trouvent aucun problème à saisir les informations transmises électroniquement. Pour eux, les ambiguïtés qui peuvent apparaître n'ont rien à voir avec le support communicationnel, mais elles sont dues au transmetteur qui rédige mal ou aux données ambiguës en elles-mêmes.

Nous avons identifié trois types d'obstacles : ceux liés aux salariés, ceux en rapport avec la diffusion des informations et avec la télécommunication en elle-même.

7.2.5.1 Les salariés

En premier lieu, notre enquête a montré que les informations présentées dans un courriel peuvent ne pas être précises à cause de la négligence de l'émetteur, ou de l'inattention du récepteur.

La clarté des messages électroniques et des informations enregistrées dans les dossiers numériques dépend donc de l'attitude des salariés envers les collecticiels en général. D'ailleurs, nous avons noté que l'enthousiasme et la résistance au changement se sont développés parfois en utilisation acceptable du système à base informatique et d'autres fois en déception.

De même, les salariés doivent surmonter l'obstacle de la maîtrise de la langue pour pouvoir compter sur les courriels. En fait, bien qu'ils soient en majorité bilingues, ou même trilingues, il est rare de trouver, parmi les utilisateurs des collecticiels, des gens maîtrisant parfaitement l'anglais et le français, les deux langues utilisées dans les organisations au Liban.

Pourtant, nous ne prétendons pas que la langue est une question cruciale à résoudre, sauf que, de temps en temps, les salariés ont besoin de clarifier ou de corriger des messages à cause de certains malentendus linguistiques.

Ainsi, un message transmis par courriel, comme une lettre, peut être parfaitement clair s'il est rédigé d'une bonne manière par l'émetteur. Pour sa part, le récepteur doit avoir la bonne volonté et l'aptitude de le comprendre et d'agir convenablement.

Dans un contexte différent, pourtant similaire, Nicolas Flamant analyse les relations dans une gare de triage, là où il déduit que « *la tenue de chaque poste réside avant tout dans la capacité de l'individu à comprendre sa tâche dans un ensemble coordonné, à respecter les consignes formelles qui lui sont adressées tout en sachant interpréter les multiples informations qui lui parviennent [...] et à agir en fonction* »²⁹⁰.

Néanmoins, les informations sont parfois difficiles à comprendre, simplement à cause de la complexité du sujet en lui-même. Ce fait rappelle les inconvénients de la télécommunication qui n'utilise pas les techniques audiovisuelles.

7.2.5.2 La télécommunication

En analysant les circuits régulés de gestion, Mintzberg explique que « *l'agrégation progressive des informations fait que ce qui atteint le sommet stratégique est si abstrait et si vague qu'il en devient peu utilisable comme base de données sur laquelle asseoir des décisions spécifiques* »²⁹¹.

En fait, cette affirmation nous a paru vraie dans une certaine mesure, surtout

²⁹⁰ Nicolas Flamant, « Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre... », *Sociologie du travail*, op. cit., p. 229.

²⁹¹ Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 66.

concernant les messages télécommuniqués et la façon par laquelle les salariés expriment leurs idées.

L'utilisation des collecticiels a montré que les informations transmises sont limitées. En effet, la communication téléphonique cache le paralangage corporel qui entre en jeu en face-à-face, y compris les gesticulations, les mimiques, les expressions du visage, la manière de s'asseoir et de s'habiller, etc.

De plus, les messages font perdre les informations qui se révèlent dans le ton des paroles, la diction, le rythme et le volume de la voix qui animent le message et sont porteurs de sens.

Ainsi, bien que le développement technologique assure une transmission audiovisuelle excellente, les techniques convenables ne sont pas couramment utilisées dans les organisations enquêtées.

D'autre part, comme les autres Orientaux, les Libanais ont tendance à compter sur les messages implicites dans leur communication. Même dans le travail, les idées sont parfois transmises clairement mais d'une manière sous-entendue, sans qu'elles soient écrites ou dites explicitement.

Pour les salariés, il est difficile d'exprimer par écrit quelques notions en relation avec le travail, comme par exemple, l'urgence, l'enthousiasme, le mécontentement, la satisfaction, etc. D'où l'importance de la rencontre en face-à-face pour transmettre ces indications, souvent fort précieuses.

En fait, nous avons expliqué, dans les chapitres précédents, l'importance des rencontres en face-à-face, du fait que les salariés répondent mieux aux appels téléphoniques et encore mieux aux visites. On essaye donc de transmettre le message intégral en se servant de la voix et du corps.

Revenons aux réponses des usagers concernant la clarté des messages télétransmis. L'analyse montre que les problèmes d'ambiguïté sont en relation avec plusieurs facteurs, parmi lesquels les salariés eux-mêmes.

De toute façon, la clarté reste en quelque sorte subjective au cours d'une télécommunication écrite et même verbale. Il ne suffit pas de composer des phrases, mais il faut faire attention à leur contexte.

De même, pour éviter que le récepteur comprenne mal l'idée émise par l'expéditeur, il est important de savoir quand, et à qui, envoyer les messages électroniques.

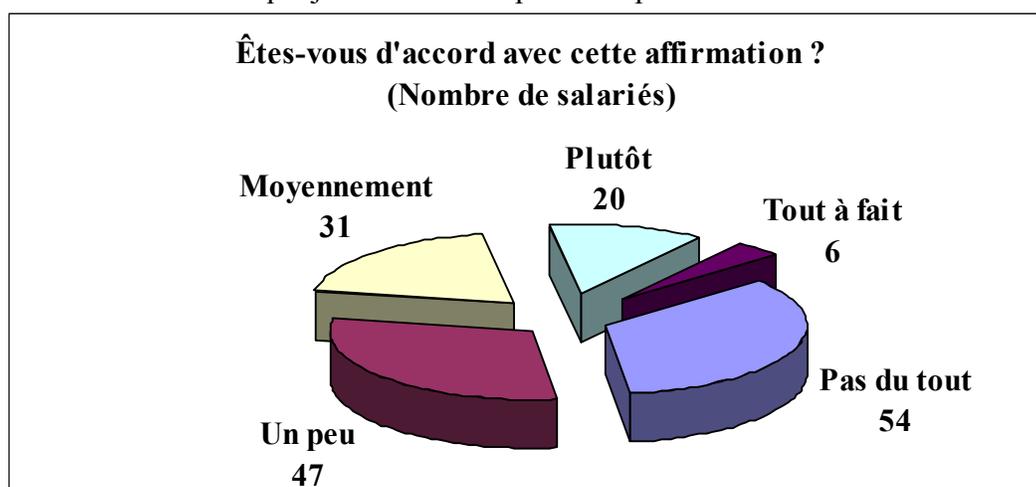
7.2.5.3 La diffusion des informations

*« Toute information devient très facile à diffuser, mais on peut à la fois hésiter à la diffuser et s'interroger sur la façon de montrer et de dissimuler à qui on la diffuse. »*²⁹²

Persuadés de la justesse des propos ci-dessus, nous notons que les collecticiels assurent une diffusion instantanée des informations à un grand nombre de récepteurs. Pourtant, il est toujours question du choix de la bonne diffusion et de la décision de partager avec les autres.

Il est ainsi très important de ne pas utiliser à l'excès les options offertes par les collecticiels, en partageant tout avec tout le monde. Autrement, les salariés vont recevoir beaucoup de courriels inutiles pour leur travail, comme on peut le déduire du graphique ci-dessous.

Graphique n° 28 : J'estime qu'une grande partie du courrier électronique que je reçois chaque jour est sans importance pour mon travail



Source : Enquête de terrain, 2004-2005.

²⁹² Marc Guillaume (sous la direction de), *Où vont les autoroutes de l'information ?*, op. cit., p. 56.

Ainsi, les réponses des salariés montrent que l'expédition abusive des courriels n'agace qu'une minorité parmi eux, surtout ceux qui se plaignent de la surcharge de travail et du stress.

Pourtant, la majorité des salariés admettent qu'ils reçoivent de temps en temps des courriels qui leur sont inutiles, bien que ce jugement soit parfois subjectif. En fait, la diffusion des informations diverses peut servir à impliquer les salariés dans les enjeux et les soucis de leurs organisations, bien qu'ils soient souvent indifférents.

D'autre part, la diffusion des informations est en relation avec le pouvoir et les relations entre les acteurs.

D'abord, comme nous l'avons expliqué précédemment, la détention du pouvoir facilite l'accès aux informations et, une fois celles-ci acquises, il faut décider avec qui les partager.

Dès lors, il faut prendre en compte l'importance des relations entre les salariés. On peut décider de favoriser des proches en leur diffusant des informations qu'on ne donne pas aux autres. Pourtant, ce phénomène n'est pas très présent dans les organisations enquêtées.

Cependant toutes les difficultés rencontrées ne naissent pas dans les organisations ou chez leurs salariés, certaines sont la conséquence de problèmes d'infrastructure, eux-mêmes résultant des crises économiques et politiques au Liban.

7.2.6 L'infrastructure et les crises au Liban

L'informatisation et l'usage de l'internet dépendent nécessairement de l'électricité et du réseau de télécommunication. Toutefois, le développement de ces infrastructures de base est handicapé par les difficultés économiques et politiques du Liban.

L'électricité produite par le secteur public n'est pas suffisante pour la consommation nationale. Par conséquent, elle est disponible pour les villes et les régions à tour de rôle, en moyenne 15 heures par jour. Seule une partie de Beyrouth, où se situent les principales institutions gouvernementales, est alimentée 24 heures sur 24.

Ce fait, en plus des pannes fréquentes, a obligé les organisations à compter sur leurs propres générateurs, ou sur des générateurs privés pour assurer leur besoin permanent d'électricité. Par conséquent, le coût de l'électricité s'ajoute à celui des systèmes informatiques et des collecticiels.

De même, comme nous l'avons déjà noté, le rapport qualité-prix concernant le réseau et les services de télécommunication n'est pas très encourageant. Bien que ce secteur ait connu un progrès remarquable, il reste en retard sur le niveau international en égard à l'évolution des outils et des besoins.

D'autre part, comme nous l'avons souligné dans un chapitre précédent, le Liban souffre, depuis 1975, d'une succession de guerres et de crises économiques et politiques qui ont détruit son infrastructure.

Durant l'été 2006, les Israéliens ont bombardé cette infrastructure et ont essayé d'envahir le Sud du pays. Une guerre qui a coûté des milliards d'euros et qui a aggravé la situation économique.

Ensuite, en mai 2007, quelques centaines de terroristes multinationaux ont occupé un camp de réfugiés palestiniens au nord du Liban, après avoir attaqué des soldats de l'armée libanaise. Cette crise, qui a duré plus de trois mois, a troublé le pays et a paralysé surtout la région du Nord.

En outre, depuis l'assassinat de l'ex-premier ministre Rafic El Hariri le 14 février 2005, et après le repli des troupes syriennes du Liban, sous la pression politique internationale et les protestations du peuple libanais, une succession d'événements malheureux ont frappé le pays :

- plus d'une vingtaine d'assassinats, d'attentats et d'explosions touchant des militaires, des personnages publics et des civils ;
- des démonstrations massives et des confrontations civiles armées ;
- une crise constitutionnelle qui a empêchée l'élection d'un président de la République pendant plus de six mois ;

- etc.

En fait, nous ne prétendons pas que ces crises influencent directement les décisions d'utiliser les collecticiels ; pourtant, il est bien clair que l'instabilité est préjudiciable à l'économie en général et qu'elle engendre un climat d'insécurité civile et économique qui freine toute projection dans l'avenir, notamment les investissements humains et matériels.

Revenons encore une fois au mythe du Phénix, les Libanais ayant une tendance extraordinaire à oublier les catastrophes dès que le danger direct s'est éloigné. En effet, l'insuffisance d'infrastructure a toujours été un obstacle qu'ils savent bien contourner.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Au moment de notre enquête, une dizaine d'années s'étaient déjà écoulées depuis la mise en place des ordinateurs dans les organisations libanaises. Le premier constat est celui énoncé par Danielle Potocki-Malicet : « *Les nouvelles technologies ne font pas disparaître, à l'inverse de ce qui est généralement envisagé, les procédures anciennes.* »²⁹³

Apparemment, des modes et des outils de travail différents vont coexister après la période transitoire actuelle durant laquelle se confrontent le nouveau et l'ancien, les attentes et la réalité, le numérique et le papier, l'économique et le social.

Nouveau versus ancien

Il est clair que les collecticiels ont pu susciter un conflit de générations entre les salariés les plus jeunes, familiers avec les nouvelles technologies, et les plus âgés, plus expérimentés dans leur domaine de travail. Les premiers représentent tout ce qui est nouveau, prometteur de développement et à la mode dans les pays industriels, alors que les derniers s'attachent, en général, à ce qui est traditionnel, prouvé et qui ne menace pas leur statut dans l'organisation.

Nous notons des réactions différentes envers les collecticiels : des enthousiastes motivés, des neutres prêts à apprendre, et des méfiants qui les considèrent comme une menace. Pourtant, personne n'ose accuser ces technologies de nuisance, surtout que leur implantation a coûté cher. Aussi, la possibilité que leur usage suggère une répartition des fonctions ou qu'il provoque du désordre est fréquemment sous-estimée.

En fait, les TIC se sont bien développées et sont présentées comme le seul moyen pour que les organisations puissent continuer à exister. Cette idée est souvent soutenue

²⁹³ Danielle Potocki-Malicet, *Éléments de sociologie du travail et de l'organisation*, op. cit., p. 58.

par les sociétés de conseil qui cherchent à assurer la promotion des outils informatiques, comme l'explique Favier : « *Les raisons principales de cet intérêt grandissant semblent être une combinaison de "push" technologique de la part des vendeurs sur le marché informatique et de "pull" organisationnel de la part des entreprises.* »²⁹⁴

De là, l'importance du rôle des leaders qui vont influencer les opinions des autres acteurs au sein de l'organisation pour garantir la réussite du collecticiel ou son usage limité.

Attentes versus réalité

Ayant dépensé des sommes importantes, les directions n'admettent guère que les collecticiels ne servent pas à l'amélioration des services. Toutefois, il faut reconnaître que les attentes ne sont pas toujours satisfaites. Un simple exemple : sur les quatorze licences achetées par une des entreprises enquêtées, neuf seulement sont utilisées.

Un collecticiel est un outil qui peut nous servir pour autant que nous y sommes impliqués. Or, son usage actuel est partiel et son adoption est incomplète. Par conséquent, pour qu'un collecticiel soit efficient, il faut prendre des mesures audacieuses pour s'assurer des conditions *ad hoc* :

- plusieurs modules complémentaires du logiciel doivent être utilisés. D'ailleurs, pour qu'on puisse vraiment compter sur les NTIC, le système de travail doit être entièrement informatisé ;
- la majorité des acteurs doivent adopter les collecticiels et s'impliquer dans leur usage, en ayant la formation et les compétences convenables ;
- les procédures doivent organiser le flux d'informations et l'accès aux bases des données qui doivent continuellement être mises à jour.

De même, le design du collecticiel et sa mise en place dans une organisation spécifique doivent prendre en considération les faits suivants :

²⁹⁴ Marc Favier *et al.*, *Le Travail en groupe à l'âge des réseaux*, *op. cit.*, p. 15.

- les besoins des grandes organisations sont différents de ceux des PME ;
- les collecticiels sont plus difficiles à mettre en service que les logiciels à usage individuel ;
- la facilité d'usage est plus importante pour les collecticiels que pour les systèmes à usage individuel ;
- le succès nécessite une bonne compréhension du comportement du groupe et de la culture de la société en question ;
- le degré d'homogénéité des usagers et le rôle des acteurs clés (leaders) sont les principaux facteurs à prendre en considération pour la réussite du projet d'implantation.

Enfin, Courbon et Tajan expliquent qu'il faut anticiper le changement organisationnel : « *Hiérarchie, tâches, individus et groupes doivent donc entrer dans la perspective du projet.* »²⁹⁵ Ce qui n'est pas toujours le cas dans les organisations enquêtées.

Papier versus numérique

Dans les organisations libanaises, on est toujours à un stade où les deux genres de supports, numérique et papier, coexistent. Le choix entre les deux, et parfois le double emploi, se basent sur plusieurs facteurs :

- les documents officiels liés aux administrations publiques, en plus des contrats, des factures, des bons de livraison et d'autres documents jugés importants, doivent être sur papier et sont souvent validés par des signatures et/ou des cachets et des timbres officiels. Il n'empêche qu'on garde des sauvegardes électroniques en parallèle, sachant que l'accès aux données est bien contrôlé ;
- le support des correspondances avec les partenaires de l'organisation prend en considération leurs outils technologiques et leurs procédures ;

²⁹⁵ Jean-Claude Courbon et Silvère Tajan, *Groupware et intranet. Vers le partage des connaissances, op. cit.*, pp. 201-202.

- les habitudes des salariés et le fait que certains adoptent l'ordinateur alors que d'autres préfèrent le papier sont souvent des facteurs décisifs dans leur travail quotidien, bien que le choix d'avoir recours à l'un ou l'autre n'est pas toujours rationnel.

De même, on note que les tentatives de diminuer l'usage du papier demeurent insuffisantes et sont souvent confrontées à la résistance au changement. Ce qui rappelle l'analyse de Régis Debray qui assure que le passage du support papier à l'écran n'équivaut pas à une disparition du trait.²⁹⁶

Ainsi, nous pouvons conforter la conclusion déjà citée de Khoshafian et Buckiewicz : « *La théorie qui veut que toutes les informations seront numérisées dans le futur n'est pas réaliste. Les documents papier continueront à jouer un rôle dans l'environnement de bureau (ne serait-ce qu'à titre de preuve).* »²⁹⁷

Economique versus social

Le profit est le but principal des entreprises et des organisations en général. Néanmoins, maintenir un environnement de travail favorable aux salariés se révèle une nécessité éthique qui peut être davantage en faveur de la productivité à long terme.

Vu que les collecticiels contrôlent la communication et le flux d'informations, ils influencent radicalement la démarche de travail aussi que les relations entre les salariés.

Ces relations se manifestent sur deux plans : professionnel et social. Toutefois, la limite entre les deux n'est pas toujours claire, note Favier : « *Lorsqu'un dispositif technologique est expressément conçu pour affecter les attitudes et les comportements d'individus au sein d'un groupe, il est difficile de séparer les préoccupations "sociales" des préoccupations "technologiques".* »²⁹⁸

Sur le plan professionnel, nous avons trouvé que les collecticiels ont les effets suivants :

²⁹⁶ Régis Debray, *Cours de médiologie générale, op. cit.*, p. 512.

²⁹⁷ Setrag Khoshafian et Marek Buckiewicz, *Groupware et workflow, op. cit.*, p. 51.

²⁹⁸ Marc Favier et al., *Le Travail en groupe à l'âge des réseaux, op. cit.*, p. 13.

- ils promeuvent des procédures qui assurent un cadre précis pour les relations formelles et les processus de travail ;
- ils suggèrent la naissance de nouveaux postes et la disparition d'autres ;
- ils favorisent certains départements et certains salariés ;
- ils induisent une grande dépendance des utilisateurs ;
- ils facilitent la communication entre des salariés éloignés et même dans des pays différents ;
- ils réduisent le coût de certaines opérations comme la télécommunication et le flux d'informations. Cependant, des organisations ont renoncé à l'usage des collecticiels parce que leur implantation globale est parfois chère.

En outre, les collecticiels sont souvent présentés comme des outils qui assurent la satisfaction des clients en répondant vite et facilement à leurs exigences. Ils sont censés faciliter les tâches des salariés, surtout en ce qui concerne l'accès aux bases de données et la communication.

En fait, les nouveaux courants managériaux considèrent que la direction de l'organisation doit chercher à satisfaire ses actionnaires, ses clients, ses fournisseurs, ses salariés et la société en général. Elle a des responsabilités sociales, écologiques et culturelles.

Quant à la décision de favoriser l'usage des collecticiels, la direction doit prendre en considération les caractéristiques des salariés, le système de travail collectif et les différents enjeux de pouvoir, de coordination et de relation sociale. Dès le début du projet informatique, il faut penser à la formation non seulement sous un angle technologique mais aussi au niveau social, voire humain.

Sur le plan social, les collecticiels peuvent avoir une mauvaise influence dans les situations où ils réduisent le contact quotidien entre collègues d'un bureau.

L'importance du contact humain est exprimée par un directeur gêné d'être loin de son équipe. On sent qu'il y a un manque de présence et un besoin de se rencontrer parce que la communication est incomplète. Il y a une forte conviction que les gens s'entendent mieux en face-à-face.

Khoshafian et Buckiewicz notent que « *le problème majeur est celui de la complexité des rapports humains, qui se trouve transposée dans le groupware. Ce qui est normal, puisque cette technologie cherche à améliorer les interactions entre les individus par l'intermédiaire d'un support électronique. Mais si l'on peut améliorer les flux, peut-on améliorer la nature de ces relations alors que les sciences, exactes ou humaines, ont échoué ? Un simple coup d'œil à son journal montre que nous ne sommes pas près de résoudre nos problèmes de communication* »²⁹⁹.

Parfois, les services de ressources humaines organisent des activités en vue de répondre au besoin psychosocial qui résulte du manque de communication. Pourtant, les relations d'amitié et les relations sociales s'appuient plus sur les initiatives, souvent spontanées, des salariés qui refusent de ne pas avoir des rapports humains.

En fait, la société libanaise manifeste toujours un niveau de solidarité qui réduit le risque de solitude que représentent les collecticiels dans d'autres sociétés plus modernes.

En conclusion, au Liban comme ailleurs, la pression du client et le besoin de résultats à court terme pour les actionnaires font que les organisations abordent les collecticiels avec enthousiasme, mais non sans difficultés.

Les implantations à venir vont apporter divers phénomènes de changement, de succès et de faillite. Des recherches plus approfondies peuvent être conduites en introduisant la psychanalyse pour mieux comprendre l'influence des collecticiels sur les groupes de travail afin de proposer des mesures d'accompagnement à leur mise en œuvre.

De plus, l'éclatement du temps et du lieu sont les nouvelles caractéristiques du travail qui devient de plus en plus informatisé. Les fonctions des collecticiels peuvent être réparties en trois domaines : base d'information (savoir), outil d'action (faire) et

²⁹⁹ Setrag Khoshafian et Marek Buckiewicz, *Groupware et workflow*, op. cit., p. 58.

moyen de socialisation (être).

Les fonctions incluses dans la première catégorie s'avèrent un succès incontournable. Il est évident que les bases de données numériques sont les meilleures de nos jours en termes d'archivage, d'accessibilité, de volume, de prix, etc.

Le deuxième domaine d'utilisation semble se propager dans tous les secteurs de travail. Des fonctions diverses sont désormais accomplies à travers les TIC, surtout les ordres et la circulation d'information. Néanmoins, pour certaines tâches, on se demande : faut-il mieux les accomplir en utilisant les collecticiels ou non ? L'efficacité a-t-elle augmenté ?

Enfin, en termes de socialisation, les sociologues et les psychologues notent l'opposition probable entre l'usage excessif des TIC et la nature sociale de l'homme. Les collègues vont-ils finir par travailler et se comprendre sans se voir ? Les gens seront-ils plus heureux ?

Les réponses à ces questions vont aider à mieux comprendre l'environnement social des organisations. Au Liban, au Japon ou en France, il faut choisir les outils et les procédures convenables pour le groupe en même temps que pour l'individu.

BIBLIOGRAPHIE

I. LES OUVRAGES

- ALTER Norbert, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF, 1996.
- BAJOIT Guy, *Le Changement social. Approche sociologique des sociétés occidentales contemporaines*, Paris, Armand Colin, 2003.
- BALLÉ Catherine, *Sociologie des organisations*, Paris, PUF, 1998 (1^{re} éd. 1990).
- BERNOUX Philippe, *La Sociologie des entreprises*, Paris, Seuil, 1999.
- BLANC Paul, *Le Liban entre la guerre et l'oubli*, Paris, L'Harmattan, 1992.
- BOURDIEU Pierre, *Ce que parler veut dire*, Paris, Fayard, 1982.
- BOURDIEU Pierre, *Médiations pascaliennes*, Paris, Seuil, 1997.
- CAVESTRO William, DURIEUX Christine et MONCHATRE Sylvie (sous la direction de), *Travail et reconnaissance des compétences*, Paris, Économica, 2007.
- COURBON Jean-Claude et TAJAN Silvère, *Groupware et intranet. Vers le partage des connaissances*, Paris, Dunod, 1999 (1^{re} éd. 1997).
- CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977.
- DEBRAY Régis, *Cours de médiologie générale*, Paris, Gallimard, 2001 (1^{re} éd. 1991).
- DELCAMBRE Pierre (textes réunis par), *Communications organisationnelles : objets, pratiques, dispositifs*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2000.
- DUBAR Claude et TRIPIER Pierre, *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 1998.

DUVAL Guillaume et JACOT Henri, *Le Travail dans la société de l'information*, Paris, Liaisons, 2000.

D'IRIBARNE Philippe, *La Logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1993 (1^{re} éd. 1989).

D'IRIBARNE Philippe, *Le Tiers-monde qui réussit. Nouveaux modèles*, Paris, Odile Jacob, 2003.

D'IRIBARNE Philippe (sous la direction de), *Culture et mondialisation*, Paris, Seuil, 1998.

FAVIER Marc *et al.*, *Le Travail en groupe à l'âge des réseaux*, Paris, Économica, 1998.

FERRÉOL Gilles et DEUBEL Philippe, *Économie du travail*, Paris, Armand Colin, 1998.

FERRÉOL Gilles (sous la direction de), *Sociologie. Cours, méthodes, applications*, Rosny, Bréal, 2004.

FIGUIÉ Gérard, *Le Point sur le Liban 1998*, Beyrouth, Anthologie, 1997.

GRUÈRE Jean-Pierre et STERN Patrice, *Faciliter la communication de groupe*, Paris, Éd. d'Organisation, 2002.

GUILLAUME Marc (sous la direction de), *Où vont les autoroutes de l'information ?*, Paris, Descartes, 1997.

HIJAZI Mustafa, *La Communication efficace dans les relations humaines et l'administration*, Beyrouth, Entreprise universitaire d'Études et de Publication, 1997 (en langue arabe, 1^{re} éd. 1990).

HILLS Mellanie, *Intranet as Groupware*, New York, Wiley, 1997.

KHOSHAFIAN Setrag et BUCKIEWICZ Marek, *Groupware et workflow*, trad. fr., Paris, InterÉditions/Masson, 1998 (1^{re} éd. en langue anglaise : 1995).

KIWAN Fadia (sous la direction de), *Le Liban aujourd'hui*, Paris, CNRS éd., 1994.

JOHANSEN Robert, *Groupware: Computer Support for Business Teams*, New York, Free Press, 1988.

LALÈYÈ Issiaka-Prosper, PANHUYS Henry, VERHELST Thierry et ZAOUAL Hassan (sous la direction de), *Organisations économiques et cultures africaines. De l'homo œconomicus à l'homo situs*, Paris, L'Harmattan, 1996.

LEVAN Serge, *Le Projet groupware. Une opportunité pour repenser l'entreprise du XXI^e siècle*, Paris, Main Consultants, 1997.

LÉVY Pierre, *L'Intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, Paris, La Découverte, 1997 (1^{re} éd. 1981).

MARX Karl, *Le Capital*, livre premier, trad. fr., Paris, Éd. Sociales, 1948 (1^{re} éd. en langue allemande : 1867).

MATTELART Armand, *La Communication–monde. Histoire des idées et des stratégies*, Paris, La Découverte, 1999 (1^{re} éd. 1992).

MINTZBERG Henry, *Structure et dynamique des organisations*, trad. fr., Paris et Montréal, Éd. d'Organisation et Éd. Agence d'Arc, 1982 (1^{re} éd. en langue anglaise : 1979).

MOSCOVICI Serge, *Psychologie des minorités actives*, trad. fr., Paris, PUF, 1979 (1^{re} éd. en langue anglaise : 1976).

NANTEUIL Matthieu de (sous la direction de), *Agir sur... La participation des salariés aux changements du travail. Une contribution au dialogue social*, Rueil-Malmaison et Lyon, Éd. Liaisons et Anact, 1998.

PINTA Pierre, *Le Liban*, Paris, Karthala, 1995.

POTOCKI-MALICET Danielle, *Éléments de sociologie du travail et de l'organisation*, Paris, Économica, 1997.

SAADOUN Mélissa, *Le Projet groupware. Des techniques de management au choix du logiciel groupware*, Paris, Eyrolles, 1996.

SAINSAULIEU Renaud, *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Dalloz et Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques, 1997.

SARTRE Jean-Paul, *Les Mains sales*, Paris, Gallimard, 1948.

SAUVY Alfred, *La Machine et le chômage. Le progrès technique et l'emploi*, Paris, Dunod, 1980.

SCIEUR Philippe, *Sociologie des organisations. Introduction à l'analyse de l'action collective organisée*, Paris, Armand Colin, 2005.

SEGRESTIN Denis, *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin, 1992.

ZARIFIAN Philippe, *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopératrice*, Paris, L'Harmattan, 1993.

II. LES THÈSES

EL BITAR Sonia, *La Situation sanitaire au Liban-Nord : approche socio-quantitative*, Thèse de doctorat en Sociologie, Université de Poitiers, 2007.

GOURGUES Jacques-Michel, *Rôles de gestion et conflits de rôles chez les administrateurs universitaires haïtiens*, Thèse de doctorat en Administration de l'éducation, Université de Montréal, 1998.

KHAYAT Etienne, *Role-Based Access Control (RBAC): Formal Modelling and Risk-Based Administration*, Thèse de doctorat en Informatique, Londres, South Bank University, 2006.

LÉPINE Valérie, *Les Enjeux communicationnels et socio-organisationnels du déploiement de dispositifs de groupware en entreprises*, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Grenoble-III, 2000.

MUHLMANN David, *L'Impact organisationnel des nouvelles technologies. Le cas du groupware et du knowledge management*, Thèse de doctorat en Sociologie, IEP de Paris, 2003.

NOUIGA Mohammed, *La Conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel*, Thèse de doctorat en Génie industriel, Paris, École nationale supérieure d'Arts et Métiers, 2003.

III. LES RAPPORTS

BRUNEL Alain, *Analyse des pratiques et représentations sociales des cadres face à la problématique du changement organisationnel en entreprise*, Paris, CGT-FO et IRES, 2007.

DEJOURS Christophe (sous la direction de), *Entre vie professionnelle et vie personnelle. La place du travail et du sujet*, Paris, CNAM, 2006.

EUROPA REGIONAL SURVEYS, The Middle East and North Africa 2008, Londres et New York, Routledge, 2007.

KASPARIAN Choghig, *L'Entrée des jeunes Libanais dans la vie active et l'émigration*, Beyrouth, Presses de l'Université Saint-Joseph, vol. 1, 2001.

LEMONNIER Michel, *La Résistance à la dynamique de changement dans une entreprise*, Paris, IRES et CFE-CGC, 2007.

OFFICE OF THE MINISTER OF STATE FOR ADMINISTRATIVE REFORM (OMSAR), Guide of Good ICT practices, Beyrouth, 2002.

IV. LES ARTICLES DE REVUES

BARDY Christophe, « Ces technologie qui révolutionnent le stockage », *Le Monde informatique*, n°1133, 3 novembre 2006, pp. 16-18.

BEUSCART Régis, YOUSFI Fouad, DUFRESNE Éric et DERYCKE Alain, « Travail coopératif et groupware », *Informatique et Santé*, vol. 7, 1994, pp. 195-210.

BOULLIER Dominique, « Les conventions pour une appropriation durable des TIC. Utiliser un ordinateur et conduire une voiture », *Sociologie du travail*, vol. 43, n°3, juillet-septembre 2001, pp. 369-387.

CORDEIRO GOMES José Antonio, « L'intégration par un projet de *groupware* : le cas de la Banque centrale du Portugal », *Systèmes d'information et mangement*, vol. 6, n°1, janvier-mars 2001, pp. 23-50.

FAVIER Marc, « Performance des décisions de groupe assistées par un collecticiel », *Systèmes d'information et Management*, vol. 1, n°3, juillet-septembre 1996, pp. 29-55.

FLAMANT Nicolas, « Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre... », *Sociologie du travail*, vol. 47, n°2, avril-juin 2005, pp. 223-244.

GRUDIN Jonathan, « Groupware and Social Dynamics: Eight Challenges for Developers », *Communications of the ACM*, vol. 37, n°1, janvier 1994, pp. 92-105.

HELLY Bruno, « Enjeux et défis de la numérisation rétrospective des documents et publication scientifiques en sciences humaines et sociales », *Sciences de l'homme et de la société*, n°69, mai 2004, pp. 19-24.

KOCHUYT Thierry, « La misère du Liban : une population appauvrie, peu d'état et plusieurs solidarités souterraines », *Revue Tiers monde*, tome 45, n°179, juillet-septembre 2004, pp. 515-537

METZGER Jean-Luc et CLÉACH Olivier, « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, vol. 46, n°4, octobre-décembre 2004, pp. 433-450.

MONOD Emmanuel et ROWE Frantz, « *Mass media et next media* : Internet et la transformation des pouvoirs », *Systèmes d'information et management*, vol. 4, n°1, janvier-mars 1999, pp. 3-28.

NEUVILLE Jean-Philippe, « Les bons "Tuyaux" du marché de l'emploi. Internet peut-il faire de "l'économie de la qualité" un marché ? », *Sociologie du travail*, vol. 43, n°3, juillet-septembre 2001, pp. 349-368.

OCTOBRE Sylvie « Construction et conflits de la légitimité professionnelle : qualification et compétence des conservateurs de musée », *Sociologie du travail*, vol. 43, n°1, janvier-mars 2001, pp. 91-109.

PARADEISE Catherine et LICHTENBERGER Yves, « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, vol. 43, n°1, janvier-mars 2001, pp. 33-48.

REYNAUD Jean-Daniel « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, vol. 43, n°1, janvier-mars 2001, pp. 7-31.

V. LES DICTIONNAIRES

À l'aide, le dictionnaire en ligne sur le site Web : www.alaide.com/dico.php.

FERRÉOL Gilles (sous la direction de), *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Armand Colin, 2003 (1^{re} éd. 1995).

FERRÉOL Gilles et JUCQUOIS Guy (sous la direction de), *Dictionnaire de l'altérité et des relations interculturelles*, Paris, Armand Colin, 2003.

Le Grand Larousse illustré, Paris, Larousse, 2005.

The American Heritage, Boston, Houghton Mifflin Company, 2000.

VI. LES DOCUMENTS TROUVÉS SUR DES SITES D'INTERNET³⁰⁰

BENGHOZI Pierre-Jean, *Intranet*, Almanach numérique, 2002, en ligne sur le site Web : <http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/publications/pdf/2004-08-23-481.pdf>.

CIGREF (Club informatique des grandes entreprises françaises), *Accompagnement du changement. Évolutions et pratiques*, septembre 2003, en ligne sur le site Web :

³⁰⁰ Ces sites Web ont été consultés en mai 2008.

[http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2003/2003 -
_Accompagnement du changement evolution et pratiques web.pdf](http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2003/2003_-_Accompagnement_du_changement_evolution_et_pratiques_web.pdf)

DONNADIEU Gérard, *L'Intégration sociale dans les organisations*, en ligne sur le site
Web : <http://www.afscet.asso.fr/gdAnde03.pdf>.

LÉPINE Valérie, « Une entreprise sidérurgique aux prises avec le groupware : apports
d'une étude empirique », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, article
inédit mis en ligne le 15 novembre 2002 sur le site Web : [http://w3.u-
grenoble3.fr/les_enjeux/2002/Lepine/Lepine.pdf](http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2002/Lepine/Lepine.pdf).

LIBANVISION, *Internet à Beyrouth : impressions de spécialistes de passage*, en ligne
sur le site Web : <http://www.libanvision.com>.

Ministère des Télécommunications, en ligne sur le site Web :
<http://www.ogero.gov.lb/Published/EN/dslcprices.html>.

17^e Conférence francophone sur l'interaction homme-machine, Toulouse, 27-30
septembre 2005, en ligne sur le site Web :
<http://www.irit.fr/ihtm2005/programme.php?rub=themes>.

ANNEXE I : QUESTIONNAIRE

Université de Franche-Comté
UFR Sciences du langage, de l'homme et de la société
Département de Sociologie, LASA

Chadi Ghajar : Doctorant en Sociologie.
Recherche intitulée : « Les effets des collecticiels sur les relations sociales au travail ».

Instructions : le but de cet entretien est de parvenir à une bonne connaissance de la communication et de l'usage des collecticiels dans votre organisation.

=====

1^{re} Partie

1. Quel est votre âge ?

2. Quel est votre sexe ?

1. Féminin

2. Masculin

3. Quel est votre situation familiale ?

1. Célibataire

2. Marié (e)

3. Divorcé (e)

4. Veuf (ve)

5. Autre : _____

4. Votre éducation :

Les diplômes obtenus

Date

L'institution certificatrice

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

5. Combien de temps vous faut-il pour arriver au bureau chaque jour ?

6. Depuis combien d'années travaillez-vous dans l'entreprise où vous êtes actuellement ?

7. Y a-t-il y un syndicat actif dans votre entreprise ?

8. Êtes-vous syndiqué ?

Si oui, dans quel syndicat ?

2^e Partie

1. Pourriez-vous décrire brièvement les activités associées à votre travail ?

2. En quel pourcentage les informations que vous utilisez sont-elles :

Écrites :		%
Verbales :		%
Total :	100	%

Sur ordinateur :		%
Sur papiers :		%
Total :	100	%

3. Quels aspects de votre travail appréciez-vous le plus ?

4. Quels aspects de votre travail appréciez-vous le moins ?

5. Échangez-vous des connaissances et des expériences avec vos collègues ?

Si oui, avec lesquels ? _____
Quels types de connaissance ? _____
Sous quelle forme ? _____

6. Parmi les outils suivants, lesquels utilisez-vous ?

- | | | |
|---|---------|---------|
| - Email ? | ___ OUI | ___ Non |
| - Vidéoconférence ? | ___ OUI | ___ Non |
| - Présentation utilisant l'ordinateur ? | ___ OUI | ___ Non |
| - Réunion télématérisé ? | ___ OUI | ___ Non |
| - Autre ? _____ | ___ OUI | ___ Non |

3^e Partie (Après avoir expliqué ce que veut dire collecticiel) :

1. Utilisez-vous des collecticiels autres que l'email ? ___ OUI ___ NON
Si oui, lesquels ? _____

2. Avez-vous reçu une formation pour utiliser les collecticiels spécifiques nécessaires pour votre travail actuel ? ___ OUI ___ NON
Commentaires : _____

3. La formation a-t-elle été organisée par la société ou bien maîtrisiez-vous déjà l'usage de ces collecticiels auparavant ?

4. Cette formation a-t-elle été suffisante ? ___ OUI ___ NON
Commentaires : _____

5. Utilisez-vous l'email dans votre travail pour diffuser des annonces personnelles à vos collègues ?
Ex. : vœux de joyeux anniversaire, déclarations de nouvelles naissances, invitations, etc.

6. L'utilisation des collecticiels diminue-t-elle le besoin de se déplacer dans le bureau, voire d'y venir en premier lieu ? ___ OUI ___ NON
Commentaires : _____

7. Les messages qui vous sont télétransmis sont-ils clairs ? ___ % OUI ___ % NON
Commentaires : _____

8. Cela vous dérange-t-il de travailler sans voir les autres collègues ? ___ OUI ___ NON
Pourquoi ? _____

4^e Partie

Veillez cocher, sur l'échelle graduée ci-dessous, le chiffre qui correspond le mieux aux effets proclamés des collecticiels qui suivent.

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Un peu d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1. Amplifier le flux d'instructions et d'informations.				1 2 3 4 5
Commentaires : _____				
2. Sauvegarder les données et les résultats des tâches accomplies.				1 2 3 4 5
Commentaires : _____				
3. Faciliter l'archivage et l'accès à l'information.				1 2 3 4 5
Commentaires : _____				
4. Permettre la gestion électronique des tâches.				1 2 3 4 5
Commentaires : _____				
5. Augmenter la précision et la transparence.				1 2 3 4 5
Commentaires : _____				
6. Permettre le travail et la collaboration à distance.				1 2 3 4 5
Commentaires : _____				
7. Renforcer le travail de contrôle des directeurs.				1 2 3 4 5
Commentaires : _____				
8. Compliquer le travail de certains salariés.				1 2 3 4 5
Commentaires : _____				
9. Suggérer une répartition des fonctions et des tâches.				1 2 3 4 5
Commentaires : _____				
10. Diminuer le nombre de postes de travail.				1 2 3 4 5
Commentaires : _____				
11. Provoquer l'émergence des conflits et de désordre organisationnel.				1 2 3 4 5
Commentaires : _____				

5^e Partie

1. Durant le travail, avez-vous établi des relations d'amitié ? ___ OUI ___ NON
Commentaires : _____
2. Avez-vous, avec des collègues, des relations personnelles qui ont d'autres origines que le travail :
- 1- Des relations familiales ? _____
 - 2- Des relations de voisinage ? _____
 - 3- Des relations d'amitié universitaire ? _____
3. Durant les pauses de déjeuner et les pauses café, plaisantez-vous avec les collègues d'une manière différente que durant le travail ? ___ OUI ___ NON
Commentaires : _____
4. Appelez-vous vos supérieurs par leur prénom ou bien « Monsieur/Madame » ?

5. Quel type de relations entretenez-vous avec vos collègues ? Précisez à chaque fois le nombre de collègues concernés.
- | | <u>Nombre</u> | <u>Commentaires</u> |
|-----------------------------|---------------|---------------------|
| - Compétition : | _____ | _____ |
| - Coopération : | _____ | _____ |
| - Conflit : | _____ | _____ |
| - Compromis (désagréable) : | _____ | _____ |
| - Pas de relation : | _____ | _____ |
6. Combien de temps passez-vous seul à votre bureau au cours d'une journée type ?

7. Combien d'heures passez-vous en moyenne chaque jour dans des interactions directes avec :
- | | <u>Nombre d'heures</u> |
|---------------------|------------------------|
| - les subordonnés ? | _____ |
| - les supérieurs ? | _____ |
| - les collègues ? | _____ |
8. Au cours d'une journée typique, et pour des raisons de travail :
- | | <u>Nombre</u> |
|---|---------------|
| - Combien d'emails recevez-vous ? | _____ |
| - Combien d'appels téléphoniques recevez-vous ? | _____ |
| - Combien d'emails envoyez-vous ? | _____ |
| - Combien d'appels téléphoniques donnez-vous ? | _____ |
9. Au cours d'une journée typique, et pour des raisons de travail, combien de visites de travail faites-vous :
- À vos collègues dans le même immeuble ? _____
 - À l'extérieur de l'immeuble ? _____

6^e Partie

Veillez cocher, sur l'échelle graduée qui apparaît ci-dessous, le chiffre qui correspond le mieux à chacun des énoncés qui suivent³⁰¹ :

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Un peu d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1. Je n'aime pas me retrouver seul dans mon bureau trop longtemps au cours d'une journée de travail.				
Commentaires :	_____			
2. Dans mon travail, j'accorde la plus grande priorité aux interactions verbales en face-à-face avec d'autres personnes.				
Commentaires :	_____			
3. Les ordres et les directives que je reçois sont vagues.				
Commentaires :	_____			
4. Je reçois un feedback sur mon rendement.				
Commentaires :	_____			
5. Je suis assigné à des tâches qui correspondent à ma formation et à mes capacités.				
Commentaires :	_____			
6. J'accomplis des tâches inutiles dans mon travail.				
Commentaires :	_____			
7. Je laisse mes subordonnés exercer une autorité d'experts dans leurs travaux.				
Commentaires :	_____			
8. J'ai suffisamment de temps pour accomplir mon travail.				
Commentaires :	_____			
9. J'estime qu'une grande partie du courrier électronique que je reçois chaque jour est sans importance pour mon travail.				
Commentaires :	_____			

³⁰¹ Ces questions sont inspirées de la thèse de Jacques-Michel Gourgues, *Rôles de gestion et conflits de rôles chez les administrateurs universitaires haïtiens*, Thèse de doctorat en Administration de l'éducation, Université de Montréal, 1998.

ANNEXE II : PRÉSENTATION DES SALARIÉS

N°	Organisation	Âge	Genre	Situation familiale	Poste occupé	Diplôme
1	Schneider Electric East Mediterranean (SEEM)	23	Femme	Non mariée	Assistante	Licence
2	SSEM	27	Femme	Non mariée	Cadre	Licence
3	SSEM	24	Femme	Non mariée	Assistante	Ingénierie
4	SSEM	31	Femme	Mariée	Assistante	Licence
5	SSEM	26	Homme	Non marié	Cadre	Ingénierie
6	SSEM	27	Femme	Mariée	Cadre	<i>MBA</i>
7	SSEM	24	Femme	Non mariée	Assistante	Licence
8	SSEM	28	Femme	Non mariée	Cadre	BTS
9	SSEM	41	Homme	Marié	Cadre	BTS
10	SSEM	41	Homme	Marié	Cadre	Ingénierie
11	SSEM	29	Homme	Non marié	Cadre	Ingénierie
12	SSEM	33	Homme	Marié	Directeur	<i>MBA</i>
13	SSEM	25	Femme	Non mariée	Cadre	DEA
14	SSEM	35	Femme	Non mariée	Directrice	<i>MBA</i>
15	SSEM	30	Femme	Non mariée	Assistante	BTS
16	SSEM	40	Homme	Marié	Directeur	Ingénierie
17	SSEM	38	Femme	Mariée	Cadre	Licence
18	SSEM	31	Homme	Marié	Cadre	Ingénierie
19	SSEM	34	Homme	Marié	Cadre	DEA
20	SSEM	28	Homme	Non marié	Assistant	Ingénierie
21	SSEM	34	Homme	Marié	Cadre	Ingénierie
22	SSEM	27	Homme	Non marié	Cadre	DESS
23	SSEM	34	Homme	Marié	Cadre	<i>MBA</i>
24	SSEM	26	Homme	Non marié	Cadre	DEA
25	SSEM	25	Femme	Non mariée	Cadre	DEA
26	Dar El-Ilm Lil-Malayin (DIM)	33	Homme	Marié	Cadre	Licence
27	DIM	37	Femme	Mariée	Assistante	BAC II
28	DIM	32	Femme	Non mariée	Cadre	Licence
29	DIM	26	Femme	Non mariée	Cadre	Licence
30	DIM	28	Femme	Mariée	Cadre	Licence
31	DIM	25	Homme	Non marié	Cadre	Licence
32	DIM	45	Homme	Marié	Directeur	Licence
33	DIM	56	Homme	Marié	Directeur	Licence

34	DIM	36	Femme	Mariée	Cadre	Licence
35	DIM	32	Femme	Non mariée	Cadre	DEA
36	DIM	29	Femme	Non mariée	Cadre	Licence
37	DIM	27	Femme	Mariée	Assistante	BAC II
38	DIM	26	Homme	Non marié	Assistant	Licence
39	Debbas Entreprise (DE)	35	Homme	Marié	Cadre	Ingénierie
40	DE	43	Femme	Séparée	Assistante	BTS
41	DE	39	Femme	Mariée	Cadre	Licence
42	DE	37	Homme	Non marié	Assistant	BTS
43	DE	42	Femme	Mariée	Assistante	Licence
44	DE	35	Femme	Mariée	Cadre	Licence
45	DE	46	Homme	Marié	Directeur	Licence
46	DE	47	Femme	Non mariée	Assistante	BT
47	DE	42	Femme	Non mariée	Cadre	Licence
48	DE	28	Homme	Non marié	Cadre	Ingénierie
49	DE	27	Homme	Non marié	Cadre	Ingénierie
50	DE	41	Homme	Marié	Cadre	Ingénierie
51	DE	35	Homme	Marié	Cadre	Ingénierie
52	DE	45	Homme	Marié	Directeur	Ingénierie
53	DE	22	Femme	Non mariée	Cadre	Ingénierie
54	DE	25	Homme	Non marié	Cadre	Ingénierie
55	DE	46	Homme	Marié	Directeur	Ingénierie
56	DE	33	Femme	Mariée	Cadre	Ingénierie
57	DE	37	Homme	Marié	Cadre	Architecture
58	DE	24	Homme	Non marié	Assistant	Licence
59	DE	53	Femme	Mariée	Cadre	Licence
60	Hôpital (HOP)	31	Homme	Marié	Assistant	BTS
61	HOP	28	Femme	Mariée	Cadre	Licence
62	HOP	29	Femme	Non mariée	Assistante	Licence
63	HOP	22	Femme	Non mariée	Cadre	Licence
64	HOP	26	Homme	Marié	Assistant	Licence
65	HOP	29	Femme	Mariée	Assistante	Bac II
66	HOP	30	Homme	Marié	Cadre	DEA
67	HOP	25	Femme	Non mariée	Cadre	MBA
68	HOP	36	Femme	Mariée	Assistante	Licence
69	HOP	31	Femme	Non mariée	Cadre	BTS
70	HOP	27	Femme	Non mariée	Assistante	Licence
71	HOP	49	Femme	Non mariée	Cadre	Licence
72	HOP	31	Femme	Mariée	Assistante	BT
73	HOP	33	Femme	Non mariée	Cadre	Licence
74	HOP	28	Femme	Non mariée	Assistante	Licence

75	HOP	26	Femme	Non mariée	Assistante	BT
76	HOP	29	Femme	Mariée	Assistante	BT
77	HOP	19	Femme	Non mariée	Assistante	Bac II
78	HOP	28	Homme	Non marié	Assistant	Licence
79	HOP	42	Femme	Non mariée	Directrice	Doctorat
80	HOP	55	Homme	Veuf	Directeur	Licence
81	HOP	24	Homme	Non marié	Cadre	Licence
82	HOP	32	Homme	Non marié	Cadre	Licence
83	HOP	29	Femme	Mariée	Assistante	BAC II
84	Matelec (MAT)	27	Femme	Non mariée	Cadre	Master
85	MAT	44	Homme	Non marié	Directeur	Licence
86	MAT	48	Homme	Non marié	Assistant	BT
87	MAT	40	Femme	Non mariée	Cadre	Licence
88	MAT	34	Homme	Marié	Assistant	Bac II
89	MAT	34	Femme	Mariée	Cadre	Ingénierie
90	MAT	46	Femme	Mariée	Assistante	Bac II
91	MAT	42	Femme	Non mariée	Directrice	Master
92	MAT	32	Homme	Marié	Cadre	Master
93	MAT	31	Homme	Non marié	Cadre	<i>MBA</i>
94	MAT	35	Femme	Mariée	Assistante	Licence
95	MAT	36	Homme	Non marié	Cadre	<i>MBA</i>
96	MAT	34	Femme	Non mariée	Cadre	Licence
97	MAT	27	Homme	Non marié	Cadre	Master
98	MAT	36	Homme	Marié	Assistant	BTS
99	MAT	39	Homme	Marié	cadre	Ingénierie
100	MAT	25	Homme	Non marié	Assistant	Licence
101	MAT	34	Femme	Mariée	Cadre	Licence
102	MAT	28	Femme	Non mariée	Assistante	BTS
103	MAT	44	Homme	Marié	Cadre	Master
104	Algorithm (ALG)	31	Femme	Non mariée	Cadre	DESS
105	ALG	34	Homme	Marié	Cadre	DEA
106	ALG	30	Homme	Marié	Cadre	Ingénierie
107	ALG	25	Femme	Non mariée	cadre	DESS
108	ALG	25	Femme	Non mariée	Assistante	Licence
109	ALG	30	Homme	Marié	Assistant	Licence
110	ALG	44	Femme	Mariée	Assistante	BAC II
111	ALG	26	Femme	Non mariée	Cadre	<i>MBA</i>
112	ALG	23	Femme	Non mariée	Assistante	Licence
113	ALG	27	Femme	Non mariée	Cadre	Maîtrise
114	ALG	40	Femme	Mariée	Directrice	Doctorat
115	ALG	40	Femme	Mariée	Directrice	Doctorat
116	ALG	26	Femme	Non mariée	Cadre	Doctorat

117	ALG	33	Femme	Non mariée	Cadre	Doctorat
118	ALG	29	Femme	Non mariée	Cadre	<i>MBA</i>
119	ALG	28	Homme	Non marié	Cadre	<i>MBA</i>
120	ALG	31	Femme	Mariée	Cadre	<i>MBA</i>
121	ALG	24	Femme	Non mariée	Cadre	Master
122	ALG	26	Homme	Non marié	Assistant	Licence
123	ALG	34	Femme	Mariée	Cadre	Master
124	ALG	32	Homme	Marié	Cadre	Licence
125	ALG	28	Femme	Non mariée	Assistante	Licence
126	Man Enterprise (MAN)	32	Femme	Mariée	Cadre	Licence
127	MAN	35	Homme	Non marié	Cadre	Licence
128	MAN	28	Femme	Mariée	Cadre	Ingénierie
129	MAN	27	Homme	Non marié	Cadre	Licence
130	MAN	25	Homme	Non marié	Cadre	Master
131	MAN	34	Homme	Non marié	Directeur	<i>MBA</i>
132	MAN	24	Femme	Mariée	Assistante	Licence
133	MAN	33	Homme	Non marié	Directeur	Ingénierie
134	MAN	31	Femme	Mariée	Cadre	Licence
135	MAN	32	Femme	Non mariée	Cadre	Master
136	MAN	28	Homme	Non marié	Assistant	Ingénierie
137	MAN	30	Homme	Non marié	Cadre	Ingénierie
138	MAN	32	Homme	Marié	Assistant	BTS
139	MAN	36	Femme	Mariée	Cadre	<i>MBA</i>
140	MAN	27	Femme	Non mariée	Assistante	Licence
141	MAN	29	Homme	Non marié	Cadre	Ingénierie
142	Malia (MAL)	36	Femme	Mariée	Cadre	Licence
143	MAL	34	Femme	Non mariée	Cadre	BTS
144	MAL	37	Femme	Non mariée	Assistante	BT
145	MAL	34	Homme	Non marié	Directeur	<i>MBA</i>
146	MAL	27	Homme	Non marié	Cadre	<i>MBA</i>
147	MAL	26	Homme	Non marié	Cadre	Licence
148	MAL	30	Homme	Non marié	Cadre	Licence
149	MAL	25	Femme	Non mariée	Cadre	DESS
150	MAL	29	Femme	Mariée	Cadre	<i>MBA</i>
151	MAL	42	Femme	Mariée	Directrice	Licence
152	MAL	32	Femme	Non mariée	Cadre	Master
153	MAL	36	Homme	Non marié	Cadre	<i>MBA</i>
154	MAL	28	Homme	Marié	Cadre	Licence
155	MAL	24	Femme	Non mariée	Assistante	BT
156	MAL	34	Femme	Non mariée	Directrice	Licence
157	MAL	35	Femme	Mariée	Cadre	BTS
158	MAL	33	Femme	Mariée	Cadre	Licence

LISTING DES TABLEAUX

N° tableaux	Sujets	Pages
Tableau n° 1	Exemples des applications des collecticiels dans la matrice Temps/Lieu	56
Tableau n° 2	Dettes publiques et inflation	88
Tableau n° 3	Le service <i>DSL</i> au Liban	96
Tableau n° 4	L'enquête de terrain	98
Tableau n° 5	Les salariés de DIM	102
Tableau n° 6	L'appellation	127
Tableau n° 7	Pourcentage de salariés qui ont des relations d'amitié avec leurs collègues	130
Tableau n° 8	Niveau de formation pour l'usage des collecticiels	138
Tableau n° 9	Courriels reçus	147
Tableau n° 10	Courriels envoyés	148
Tableau n° 11	Appels reçus	152
Tableau n° 12	Appels effectués	152
Tableau n° 13	Visites de travail à l'intérieur des locaux	155
Tableau n° 14	Visites de travail à l'extérieur des locaux	156
Tableau n° 15	Formes de réception de documents	164
Tableau n° 16	Formes d'expédition de documents	166
Tableau n° 17	Effets des collecticiels	171
Tableau n° 18	Les liens de travail	186
Tableau n° 19	L'appréciation de l'échange d'expériences	194
Tableau n° 20	Travailler ensemble	233
Tableau n° 21	Le stress	237
Tableau n° 22	Déplacement et télétravail	242
Tableau n° 23	Clarté des messages	273

TABLE DES GRAPHIQUES

N° graphiques	Sujets	Pages
Graphique n° 1	Catégorisation des TIC dans Nexans	55
Graphique n° 2	Âge des salariés	116
Graphique n° 3	Partition hommes/femmes	117
Graphique n° 4	Je n'aime pas me retrouver seul dans mon bureau trop longtemps au cours d'une journée de travail	123
Graphique n° 5	Messages électroniques	147
Graphique n° 6	Appels téléphoniques	151
Graphique n° 7	Emploi du temps et coopération	156
Graphique n° 8	Dans mon travail, j'accorde la priorité aux interactions verbales en face-à-face avec d'autres personnes	157
Graphique n° 9	Les supports de l'information	159
Graphique n° 10	Amplifier le flux d'instructions et d'informations	172
Graphique n° 11	Sauvegarder les données et les résultats des tâches accomplies	173
Graphique n° 12	Faciliter l'archivage et l'accès à l'information	174
Graphique n° 13	Permettre la gestion électronique des tâches	175
Graphique n° 14	Augmenter la précision et la transparence	176
Graphique n° 15	Permettre le travail et la collaboration à distance	176
Graphique n° 16	Renforcer le travail de contrôle des directeurs	178
Graphique n° 17	Compliciter le travail de certains salariés	179
Graphique n° 18	Suggérer une répartition des fonctions et des tâches	179
Graphique n° 19	Diminuer le nombre de postes de travail	180

Graphique n° 20	Provoquer l'émergence de conflits et de désordre organisationnel	181
Graphique n° 21	Les ordres et les directives que je reçois sont vagues	205
Graphique n° 22	Je reçois un feedback sur mon rendement	207
Graphique n° 23	Je suis assigné à des tâches qui correspondent à ma formation et à mes capacités	208
Graphique n° 24	J'accomplis des tâches inutiles dans mon travail	210
Graphique n° 25	Je laisse mes subordonnés exercer une autorité d'experts dans leurs travaux	213
Graphique n° 26	Calme <i>versus</i> collaboration	230
Graphique n° 27	J'ai suffisamment de temps pour accomplir mon travail	256
Graphique n° 28	J'estime qu'une grande partie du courrier électronique que je reçois chaque jour est sans importance pour mon travail	277

TABLE DES CARTES

N° cartes	Sujets	Pages
Carte n° 1	Le Liban dans le monde	9
Carte n° 2	Distribution géographique des organisations	114

TABLE DES SIGLES

Sigle	Libellé
ALG	Algorithm
Bac. II	Baccalauréat scolaire officiel, seconde partie
<i>BDM</i>	<i>Business Development Manager</i>
BT	Brevet de technicien
<i>CRM</i>	<i>Customer Relation Management</i>
<i>CSCW</i>	<i>Computer Supported Collaborative Work</i>
DE	Debbas Entreprise
DIM	Dar El-Ilm Lil- Malayin
DSI	Direction des Systèmes d'Information
<i>DSL</i>	<i>Digital Subscriber Line</i>
<i>EAI</i>	<i>Enterprise Application Integration</i>
EDF	Électricité de France
EDI	Échange de données informatisées
<i>ERP</i>	<i>Enterprise Resource Planning</i>
GB	Giga Bites
GDF	Gaz de France
GED	Gestion électronique de documents
HOP	Hôpital X (Nous n'avons pas la permission de révéler son nom)
IHM	Interaction homme-machine
<i>ISO</i>	<i>International Organization for Standardization</i>
<i>ISP</i>	<i>Internet Service Provider</i>
Kbps	Kilo bits par seconde
<i>LAN</i>	<i>Local Area Network</i>
LL	Livre libanaise
<i>MBA</i>	<i>Master of Business Administration</i>
MAL	Malia

MAN	Man Enterprise
MAT	Matelec
<i>NAS</i>	<i>Network Attached Storage</i>
NTIC	Nouvelles technologies d'information et de communication
<i>OMSAR</i>	<i>Office of the Minister of State for Administrative Reform / Le bureau du ministère d'État pour la réforme administrative</i>
OST	Organisation scientifique du travail
PDG	Président directeur général
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PSI	Pourvoyeur du service internet
SEEM	Schneider Electric East Mediterranean
TCAO	Travail Collaboratif Assisté par Ordinateur
TIC	Technologies d'information et de communication
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UE	Union Européen
<i>USAID</i>	<i>United States Agency for International Development</i>
<i>VB</i>	<i>Visual Basic</i>
<i>WAFS</i>	<i>Wide Area File Services</i>
<i>WYSIWIS</i>	<i>What You See Is What I See</i>
<i>WWW</i>	<i>World Wide Web</i>

INDEX DES NOMS D'AUTEURS

A

ALTER Norbert, 26, 36
AOKI Masahiko, 26

B

BAJOIT Guy, 65
BALLÉ Catherine, 26, 36
BARDY Christophe, 175
BENGHOZI Pierre-Jean, 66-67
BERTRAND Hugues, 28, 146
BEUSCART Régis, 56, 64
BLANC Paul, 98
BOULLIER Dominique, 64-65, 68
BOURDIEU Pierre, 90-91
BOURDIN Sylvie, 224, 231, 251, 256, 273
BRUNEL Alain, 36, 49
BUCKIEWICZ Marek, 55, 57, 74, 154, 175, 267-268, 293, 295,
BUSIMBA Antoine, 47

C

CAVESTRO William, 28, 143, 146
CLÉACH Olivier, 80, 154, 264
COAT Françoise, 197, 203, 215, 226, 259, 260
COLEMAN David, 51
COLIN Thierry, 28
CORDEIRO GOMES José Antonio, 65
COURBON Jean-Claude, 52-53, 155-156, 166, 192, 292
CROZIER Michel, 12, 25, 30, 37, 39, 45, 68, 228, 230

D

DEBRAY Régis, 43, 48, 160, 167-168, 173, 176, 205, 278-279, 293
DEJOURS Christophe, 41, 48, 81
DEUBEL Philippe, 188

DELACROIX Eugène, 36
DELCAMBRE Pierre, 140, 191, 219, 225, 231, 251, 256, 274
DERYCKE Alain, 56, 64
DE TERSSAC Gilbert, 263
DONNADIEU Gérard, 47
DUBAR Claude, 26
DUFRESNE Éric, 56, 64
DURIEUX Christine, 28, 143, 146
DURKHEIM Émile, 45
DUVAL Guillaume, 79-81, 99, 142, 146, 150, 191, 205, 231, 243, 262-263, 266
D'IRIBARNE Philippe, 15, 96, 132, 192, 251, 266-267

E

EL HARIRI Rafic, 88, 298
ENGELBART Douglas, 51

F

FAVIER Marc, 51, 56, 69, 76, 189, 272, 290, 293
FAYOL Henri, 230
FLAMANT Nicolas, 271, 284
FERRÉOL Gilles, 25, 45, 188
FIGUIÉ Gérard, 84, 91
FORD Henry, 230
FLICHY Patrice, 232
FRANCQ Bernard, 25
FRIEDBERG Erhard, 12, 25, 30, 37, 39, 45, 68, 228, 230

G

GOURGUES Jacques-Michel, 310
GRASSER Benoît, 28
GRUDIN Jonathan, 69
GUILLAUME Marc, 79, 81-82, 99, 142, 146, 150, 191, 205, 231, 243, 262, 266, 272-273, 286

H

HELLY Bruno, 149
HIJAZI Mustafa, 44
HILLS Mellanie, 52, 54, 70-71

I

ISSA Najib, 93

J

JACOT Henri, 79-81, 99, 142, 146, 150,
191, 205, 231, 243, 262-263, 266
JAQUES Elliott, 40
JOHANSEN Robert, 59
JOHNSON-LENZ Peter, 51
JOHNSON-LENZ Trudy, 51
JUCQUOIS Guy, 45

K

KASPARIAN Choghig, 85-86
KHAYAT Etienne, 78
KHOSHAFIAN Setrag, 55, 57, 74, 154,
175, 267-268, 293, 295
KINLAW Dennis, 76
KIWAN Fadia, 92, 93
KOCHUYT Thierry, 90, 95, 101, 125

L

LALÈYÊ Issiaka-Prosper, 46-47
LEMONNIER Michel, 27, 37, 40-41, 45,
47
LÉPINE Valérie, 20, 72, 74, 139, 190,
206, 219, 222, 231-232
LEVAN Serge, 75, 232,
LICHTENBERGER Yves, 33
LIEBMANN Anne, 232

M

MARX Karl, 45, 48, 65, 230
MATTELART Armand, 232
MAUSS Marcel, 90

MAWOSO Frédéric, 47
MCLUHAN Marshall, 48
METZGER Jean-Luc, 80, 154, 264
MINTZBERG Henry, 162, 194, 233-
234, 239, 274, 285
MOEGLIN Pierre, 232
MONCHATRE Sylvie, 28, 143, 146
MONOD Emmanuel, 72-73, 218, 224,
227, 274
MOSCOVICI Serge, 38
MUAMBA MULUMBA Placide, 46
MUHLMANN David, 69, 183

N

NANTEUIL Matthieu de, 13
NEUVILLE Jean-Philippe, 69
NOUIGA Mohammed, 235
NSUMBU Badika, 47
NTETANI Germain, 47

O

OCTOBRE Sylvie, 33
OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, 20
OSSEIRAN Fadi, 92

P

PARADEISE Catherine, 33
PICHAULT François, 232
PINTA Pierre, 85-86, 88, 98, 134
POTOCKI-MALICET Danielle, 38, 40-
41, 290

Q

QUÉRÉ Louis, 232

R

REYNAUD Jean-Daniel, 33
RICARDO David, 188
ROWE Frantz, 72-73, 218, 224, 227, 274

S

SAADOUN Mélissa, 51, 60-61, 66-77,
166
SAINSAULIEU Renaud, 12, 30, 35-36,
39, 258, 263
SARTRE Jean-Paul, 90
SAUVY Alfred, 188
SCIEUR Philippe, 26, 190, 230, 232,
259
SEGRESTIN Denis, 26
SHAKESPEARE William, 29
SMITH Adam, 25, 45, 187

T-U

TAJAN Silvère, 52-53, 155-156, 166,
192, 292
TAYLOR Frederik, 27, 45, 230, 258
TRAHAND Jacques, 203
TRAPIER Pierre, 26

V

VERHELST Thierry, 46-47

W-X

WEBER Max, 96

Y

YOUSFI Fouad, 56, 64

Z

ZAOUAL Hassan, 45-47, 57
ZARIFIAN Philippe, 26-27

INDEX THÉMATIQUE

A

Activités illégales, 94 / sociales, 81, 114, 132, 197, 295
Agenda partagé, 58, 61, 139, 263, 272
Alliance, 21, 49, 65, 115
Apprentissage, 14, 36, 141, 186, 203, 266
Aptitudes, 33, 43, 70, 99, 272, 284
Aspects physiologiques, 128
Assimilation, 141, 233
Attitude, 69, 89, 99, 132, 139, 148, 191, 210, 235, 237, 271, 283

B

Bases de données, 59, 165
Bureaucratie, 16

C

Capital humain, 114, 250
Changement, 22, 35, 49, 67, 74, 79, 185, 188, 199, 272
Coopération, 25, 40, 50, 75, 160, 175, 192, 226, 237, 271
Collaboration, 12, 15, 17, 25, 41, 52, 57, 160, 163, 182, 205, 237
Communication, 13, 17, 39, 43, 100, 150, 164, 211, 223
Composante symbolique, 73
Conflit de générations, 99, 176, 268, 290
Chômage, 93, 122, 215
Classes sociales, 45
Cohésion, 26, 124
Collecticiel, 49, 62, 139, 148
Contrôle, 130, 144, 154, 183, 210, 223, 226, 232, 241, 261
Corruption, 89, 90, 94
Coutume, 88, 114
Croyances, 44
Culture, 44, 95, 191, 234, 248

D

Démocratie, 87
Dépendance, 273, 275, 294
Déterminisme technologique, 35, 44, 47, 64, 228
Division du travail, 24, 44
Dématérialisation, 167

E

Éducation, 122
Égalité, 24, 88
Émigration, 84-85, 121
Évolution, 35, 38, 77, 167, 271, 276, 287

F

Facteur technique, 64, 141, 231, 234, 245
Formation, 141

G

Groupware, 50-57

H

Habitudes de travail, 38, 74, 95, 128, 180, 231, 242, 248, 292 / sociales, 95, 129-130, 134, 238
Hiérarchie, 16, 21, 30, 79, 89, 109, 195, 226, 265, 270, 292

I

Indicateur, 96, 192, 219
Innovation, 35, 63, 232
Intégration, 28
Interaction homme-machine, 66
Investissement, 42, 93, 288

J-K

Jeunes, 16, 33, 85, 99, 120-121, 146, 186, 215, 228, 248, 270, 290
Jugement, 210, 262, 286
Justice, 88

L

Liberté, 121, 219, 232, 263
Loyauté, 90

M

Main-d'œuvre, 276
Marché, 34, 64-65, 68, 91, 141, 245, 279, 291
Minorité, 286
Mode de communication, 231
Modes de travail, 240
Modernisation, 24, 35, 64, 278
Mondialisation, 94-95, 235
Mœurs, 94-95

N

Normes, 14, 21, 29, 112, 170, 173, 224, 273, 275, 278

O

Obéissance, 89, 208-209
Obstacle, 22, 36, 77, 99, 133, 183, 236, 245, 250, 259, 266, 275, 283, 289
Organisation, 44, 78, 101, 187, 211
Ouvriers, 98, 112, 229

P-Q

Partage des expériences, 25
Patrimoine, 75
Pauvreté, 94
Planification, 24, 61, 100, 277
Pouvoir, 29, 217
Produit intérieur brut (PIB), 93

R

Relations professionnelles, 25, 189, 207
Religion, 45, 81-82, 88, 134, 201
Résistance au changement, 36, 185, 235, 266, 272, 283, 293
Revenu virtuel, 75
Révolution, 17, 24, 47, 64, 69
Rites, 129

S

Socialisation, 23, 46, 127, 129, 192, 237, 296
Société libanaise, 131, 147, 195, 235, 295
Solidarité, 40, 89, 295

T-U

Tiers-monde, 266
Télétravail, 76, 182, 245
TIC, 23, 33, 47, 49, 57, 63
Tourisme, 85, 93
Travail, 62, 94, 184, 186

V-X-Y-Z

Valeurs, 13, 29, 37, 41, 44, 46, 97, 131, 190, 204, 231