

TRAVAILLER ENSEMBLE À DISTANCE : UNE QUESTION DE CONFIANCE

Introduction

La communication entre en jeu dans la structuration de la confiance en permettant aux acteurs de s'informer mutuellement sur leur nature, leur forme, leur réputation et leurs intentions. Elle permet également d'exercer sur l'autre une influence plus ou moins grande, elle aussi prise en compte au moment de lui faire ou non confiance. Dans un environnement organisationnel instable et concurrentiel, tel celui de la Silicon Valley, l'usage des outils de *groupware* tendrait à être structuré par cette forme particulière du lien social. Il dépendrait, notamment, de la convergence entre la communication nécessaire à l'émergence de la confiance et la communication permise par ces outils. Cette approche communicationnelle illustrerait alors comment l'usage résulte d'une «logique pratique» faisant le lien entre nos représentations et les nécessités de l'action immédiate et finalisée.

Le rôle de la communication dans la structuration de la confiance

La pratique, telle que la conçoit Pierre Bourdieu, peut être assimilée à un ensemble d'actions finalisées, technicisées, façonnées à la fois par les contraintes contextuelles et par les représentations de

celui ou celle qui agit (Bourdieu, 1980). Nous nous intéressons plus particulièrement, dans cet article, à la manière dont la confiance entre en jeu dans l'émergence et l'évolution des pratiques de collaboration. Nous avons choisi comme point d'entrée dans ce processus l'usage des outils de *groupware*. En effet, la «logique d'usage» (Perriault, 2002, p. 35) apparaît comme une logique pratique tournée vers le choix, la mise en œuvre et l'évaluation d'un objet pouvant servir d'outil pour exécuter un projet. Ainsi, en remontant le cours du processus logique de formation de l'usage, à partir d'une approche communicationnelle de la structuration de la confiance, c'est la manière dont se forme et évolue la pratique qui se dévoile.

La confiance, selon Anthony Giddens, résulte des efforts que font les hommes pour surmonter leur peur de manière à ce que celle-ci ne les paralyse pas lorsqu'il leur faut agir pour assurer leur survie ou pour préserver le système social. Elle prend deux formes qui se structurent mutuellement, l'une intérieure à l'individu, en tant qu'état psychologique de confiance, et l'autre extérieure à lui, lorsque ses actions cristallisent la confiance qu'il ressent dans les structures matérielles et symboliques de son environnement social (Giddens, 1987, p. 33). Il existe différents degrés de confiance, qui vont de la défiance à la foi (Servet, 1994, p. 48). Tous contribuent à la structuration du système social, par exemple sous la forme de lois, et cette confiance cristallisée structure en retour la confiance que chacun accorde à l'autre.

La communication joue un rôle incontournable dans ce processus, en permettant aux acteurs de prendre mutuellement connaissance de leur nature, leur forme et leurs intentions respectives, de manière à réduire l'incertitude qui pèse sur l'évolution du système social et sur l'évolution des relations (commerciales, amicales, fonctionnelles...) au sein de ce système (Coleman, 1990, p. 99). La communication permet également d'exercer sur l'autre un contrôle qui limite sa capacité d'action et le rend ainsi plus prévisible, donc moins susceptible de trahir la confiance qui lui est ou qui lui sera accordée. Ce contrôle s'exerce soit sous la forme d'une influence directe ou indirecte, soit sous celle d'une mise sous surveillance assortie de sanctions possibles en cas de non-respect de l'accord passé. En réduisant la capacité d'improvisation de l'acteur concerné, il réduit du même coup l'incertitude qui pèse sur son comportement et renforce le sentiment de confiance à son égard (Granovetter, 1973, p. 1374; Aulakh, 1996, p. 1013). Enfin, la communication est nécessaire pour que se développent les sentiments qui contribuent à définir notre rapport à l'autre et au monde, tels que l'amour, l'amitié, la haine ou la peur. Les sentiments que les autres éprouvent à notre égard, lorsque nous en avons conscience, structurent la confiance que nous leur accordons. Réciproquement, les sentiments que nous éprouvons pour les autres nous incitent à leur accorder une confiance plus ou moins grande (Hardin, 2002, p. 144).

Le besoin de faire confiance ou d'inspirer la confiance avant de s'engager avec l'autre dans l'action conduit à une instrumentalisation du lien social et, par conséquent, de la communication dont dépend ce lien. L'agir communicationnel, tel que le définit Jürgen Habermas (Habermas, 1987, p. 195-196), est alors perverti car transformé en «activité rationnelle par rapport à une fin». La confiance et les actes d'intercompréhension qui la sous-tendent deviennent l'enjeu de «calculs de succès égocentriques», sous la forme de stratégies: il ne s'agit plus de rechercher, grâce à la communication, un accord sur des définitions communes permettant d'agir de concert, mais d'exercer sur l'autre une influence de manière

à accroître la confiance qu'il nous inspire ou qu'il nous accorde. Nous verrons comment cette perversion se traduit, notamment, par des stratégies de cloisonnement (diviser pour mieux régner) et de communication indirecte (influencer sans se mettre soi-même à découvert).

Confiance et usage des outils de *groupware* : une structuration mutuelle ?

Hypothèses

Les outils informatiques de travail en groupe sont à la fois des vecteurs d'information et de communication et des construits qui cristallisent les relations sociales telles que les acteurs les perçoivent, les conçoivent et les expérimentent. La confiance pourrait alors jouer un rôle conséquent :

- elle induirait directement l'usage des différents outils de *groupware* ;
- cet usage dépendrait de la convergence entre les stratégies relationnelles mises en œuvre pour développer la confiance et les formes de communication permises par ces outils ;
- ce processus contribuerait à faire émerger de nouveaux outils et de nouvelles pratiques de collaboration, mieux adaptés à la communication qui entre en jeu dans le développement de la confiance.

Mode d'enquête

Une série d'entretiens réalisée entre mars et septembre 2002, dans le cadre d'une enquête qualitative auprès de managers et de chercheurs travaillant dans la Silicon Valley et aux abords de cette dernière, permet de confronter ces hypothèses à un terrain observable. Nous avons interrogé neuf managers impliqués, à des degrés divers, dans le développement du système d'information de leur organisation, ainsi que six chercheurs intégrés à des centres de recherche publics ou privés. Les questions posées visaient à les laisser s'exprimer sur la manière dont ils collaboraient à distance avec leurs partenaires internes ou externes et sur leur perception et leur utilisation des outils informatiques de travail en groupe¹.

Contexte

La Silicon Valley se caractérise par une forte concurrence entre des acteurs extrêmement spécialisés, complémentaires, et de ce fait dépendants les uns des autres (Angel, 2000, p. 126). La concurrence incite à la méfiance : chaque organisation et chaque individu tente de préserver son avantage compétitif sur le marché (par exemple en protégeant ses secrets industriels ou en n'explicitant pas ses connaissances) de

manière à assurer sa survie économique. Parallèlement, la forte spécialisation des acteurs les oblige à s'associer les uns aux autres, ce qui n'est possible que s'ils s'accordent un minimum de confiance en dépit de la méfiance générée par la concurrence.

Observation et analyse

L'importance des relations bilatérales entre les acteurs

La nécessité de développer un degré de confiance suffisant avant de s'engager concrètement dans un travail commun se traduit par une collaboration par cycles successifs, où les relations bilatérales entre les collaborateurs jouent un rôle déterminant.

Chaque cycle comprend une phase de positionnement, une phase d'évaluation de la fiabilité de ses partenaires et, enfin, une phase de mise en commun des différentes ressources nécessaires à la collaboration. La phase de positionnement correspond à la définition des objectifs et des enjeux, tant au niveau de chacun des acteurs qu'au niveau collectif. La phase d'évaluation est celle où se structure la confiance. Chacun cherche alors à se convaincre du bien-fondé d'une collaboration qui le met, en fonction des « secrets » qu'il dévoile et des ressources qu'il engage dans le projet commun, dans une situation de dépendance plus ou moins forte vis-à-vis de ses collaborateurs. Qu'impliquerait la trahison de l'un d'entre eux ? Peut-on leur faire confiance pour ne pas trahir ?... Les réponses à ces questions conditionnent le déroulement de la troisième phase du cycle de collaboration, pendant laquelle les acteurs engagent des ressources humaines et matérielles dans le projet commun et travaillent ensemble, de manière concrète, à sa réalisation. Il existe deux grandes variantes dans la manière dont se déroule cette troisième phase : soit l'ensemble des acteurs participe activement à la collaboration, ce qui présuppose une confiance généralisée au sein du groupe, soit la collaboration se développe dans différents sous-groupes, qui réunissent des acteurs qui se font mutuellement confiance, à l'exclusion des autres. Plus la méfiance entre les collaborateurs est importante, plus les cycles de collaboration sont courts et nombreux, et plus la collaboration tend à être fragmentée dans des sous-groupes qui évoluent, s'interpénètrent et se complètent au gré des relations de confiance.

« On commence par réunir tout le monde, tous ensemble dans la même salle. Souvent ça se résume à ça, c'est seulement un premier contact. Ensuite, une manière de faire est de prendre les gens et de les faire travailler de façon séparée. C'est l'étape suivante. [...] C'est souvent d'abord bilatéral, pour que les gens se relaxent un peu et aient le temps de se positionner avant de commencer à travailler tous ensemble. Ensuite, c'est du travail collectif, mais en petits noyaux, quelque chose d'assez informel. [...] À chaque stade tout le monde repart chacun de son côté, mais avec des liens, des fils entre eux. Et ces fils, souvent, ça se concrétise par de la collaboration, des cycles auteur/lecteur, du *workflow*. Chacun comprend qu'à chaque fois qu'il commence à produire quelque chose, il faut qu'il fasse intervenir l'autre en réaction avant de passer au stade suivant. Il n'ira pas au bout sans savoir que l'autre l'a fait parce qu'il

sait que s'il fait cela, il y a beaucoup de chance pour que ça ne marche pas. Ensuite on peut à nouveau tous se réunir et on recommence.»

L'usage des outils de *groupware* est alors tributaire de la structuration de la confiance, qui repose en grande partie sur une stratégie d'échanges bilatéraux et indirects entre les collaborateurs, et non sur une communication transparente, de «un à tous». Ainsi, les espaces électroniques d'information et de communication ouverts à l'ensemble des membres du groupe, selon une logique de transparence, tendent à être sous-utilisés au bénéfice de la messagerie électronique, davantage en phase avec le caractère bilatéral et indirect des échanges².

L'importance du cloisonnement des collaborateurs

Une autre tendance consiste, pour les collaborateurs, à cloisonner leurs partenaires en termes de communication et d'accès à l'information, de manière à garder sur eux un pouvoir d'influence et de contrôle. Plus ce pouvoir est grand, plus il est justifié de faire confiance à ceux sur lesquels il s'exerce. La stratégie communicationnelle adoptée par les acteurs consiste alors à cloisonner sans être soi-même cloisonné, en développant un réseau en étoile et en faisant en sorte d'être le centre unique de ce réseau relationnel.

Ainsi, le responsable commercial pour les États-Unis et l'Europe d'une multinationale de l'industrie du laser évoque un projet de cloisonnement du système d'information de son entreprise, de manière à ce que chaque commercial accède uniquement aux informations dont il a besoin pour démarcher les clients dont il est en charge :

«Le temps moyen sur un poste est de deux ans, deux ans et demi. Il y a donc de fortes chances pour que la personne avec laquelle vous parlez travaille pour une autre entreprise d'ici deux ans. [...] Si vous envoyez un message électronique à vingt personnes, vous devez prendre en compte que ces personnes n'ont pas la même éthique, pas le même bon sens, que cinq à dix d'entre elles vont partir et qu'une ou deux vont divulguer tout ce qu'elles savent. Et c'est très difficile à éviter. Donc la meilleure chose à faire est d'essayer de ne leur donner que les informations qu'elles ont vraiment besoin de savoir. [...] Nous sommes en train de mettre en place un système informatique de gestion de la relation clientèle, qui comportera une base de données clients pour tous les commerciaux et pour toutes les personnes en charge du *marketing*. Une des choses qu'on peut faire est d'avoir différents niveaux d'information. Comme ça, tout le monde n'a pas accès à tout. Même s'il s'agit d'une base de données commune, vous pouvez dire: *j'ai confiance en cet employé, mais ma confiance a cette limite-ci*. Vous pouvez alors installer un filtre qui ne l'autorise à voir que les 20 % de clients qu'il a vraiment besoin de voir. Cela peut être fait (techniquement), et nous le ferons».

Dans une autre situation observée, les deux fondateurs d'une *start-up* spécialisée dans la sécurité informatique ont développé avec leurs partenaires internes et externes un réseau de collaboration en étoile, de manière à être les seuls à avoir une vision d'ensemble de l'activité de l'entreprise. Au centre de l'étoile, les deux fondateurs communiquaient avec chacun de leurs différents partenaires, en évitant de

les mettre directement en relation les uns avec les autres. Ce cloisonnement leur permettait d'éviter qu'un de leurs collaborateurs reprenne à son compte les idées innovantes dont dépendait la survie de l'entreprise.

Conjointement, on constate dans ces entreprises un fort rejet des outils de *groupware* conçus selon un principe de transparence et d'accès égalitaire à l'information, au bénéfice de la communication par e-mail, mieux adaptée à la stratégie de cloisonnement mise en œuvre.

Limites de l'analyse et autres pistes possibles

La complexité des pratiques observées, le caractère qualitatif de notre enquête et, enfin, le fait que la relation structurante entre communication, confiance et usage des outils de *groupware* ait été peu explorée jusqu'à présent (à notre connaissance), nous amènent à relativiser nos propos et à évoquer d'autres pistes.

D'autres facteurs que la confiance entrent en jeu dans la structuration de l'usage des outils informatiques de travail en groupe. Ces facteurs sont clairement évoqués dans les entretiens pour justifier l'usage intensif de la messagerie électronique au détriment d'autres outils (Gléonnec, 2003). La communication par e-mail permet, notamment, d'éviter les problèmes de compatibilité technique entre différents systèmes d'information lorsque les collaborateurs n'appartiennent pas tous à la même organisation, ce qui est fréquent dans la Silicon Valley. Elle permet également de contourner les mesures de sécurité mises en place par les gestionnaires informatiques, qui rendent quelquefois difficile l'accès aux bases de données internes par une personne extérieure à la structure. Enfin, souvent impliqués dans plusieurs projets, avec pour chacun des partenaires différents, les collaborateurs préfèrent centraliser leurs échanges électroniques à l'aide d'un outil unique, qui joue alors un rôle important dans l'organisation individuelle du travail : «Le courrier électronique est ma liste de choses à faire. [...] Ma boîte de réception, c'est vraiment ma vue sur mon travail.»

Conclusion

Les entretiens réalisés mettent en évidence l'importance des échanges bilatéraux et indirects entre les collaborateurs pour structurer la confiance. Ils nous éclairent également sur la relation entre les stratégies de cloisonnement adoptées par les acteurs, le contrôle qu'ils exercent sur leurs partenaires et, enfin, la confiance plus ou moins grande qu'ils accordent à ces derniers. Parallèlement, les collaborateurs se détournent des outils de *groupware* qui ne facilitent pas la mise en œuvre de ce cloisonnement et de ces relations bilatérales, auxquels ils préfèrent la messagerie électronique. Ces observations confortent notre hypothèse d'un usage des outils de *groupware* tributaire de la convergence entre, d'une part, les

formes de communication qu'ils permettent et, d'autre part, les stratégies relationnelles mises en œuvre pour développer la confiance. La logique à l'origine des usages que nous avons constatés, qui fait le lien entre les technologies disponibles, les stratégies de l'acteur et ses représentations rationnelles et émotionnelles du monde, contribue ainsi à l'émergence et à l'évolution des pratiques de collaboration.

L'apparition d'une nouvelle génération d'outils de *groupware*, conçue selon le mode du *peer-to-peer* (de pair à pair), pourrait alors s'expliquer par le besoin d'une plus grande maîtrise de la communication au niveau individuel, dans des environnements organisationnels de plus en plus instables, hétérogènes et concurrentiels, peu propices à la confiance³. Les pratiques de collaboration qui intègrent l'usage de ces outils ne sauraient alors être les mêmes que celles qui reposent sur l'utilisation d'instruments fonctionnant selon le mythe, encore vivace, de la transparence des échanges et de l'homogénéité du milieu organisationnel.

NOTES

1. Cette recherche a été financée par Électricité de France.
2. Ces usages ont été détaillés dans une précédente communication (Gléonnec, 2003).
3. C'est le cas de Groove, développé par Raymond Ozzie, le concepteur de Lotus Notes.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANGEL, D., «High-Technology Agglomeration and the Labor Market: The Case of Silicon Valley», in M. Kenney (edited by), *Understanding Silicon Valley*, Stanford (California, USA), Stanford University Press, 2000, p. 125-140.

AULAKH, P., KOTABE, M., SAHAY, A., «Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: a Behavioral Approach», *Journal of International Business Studies*, vol. 27, issue 5, 1996, p. 1005-1032.

BOURDIEU, P., *Le Sens pratique*, Paris, Éditions de Minuit, 1980, 475 p.

COLEMAN, J., *Foundations of Social Theory*, Cambridge (USA) and London (GB), The Belknap Press of Harvard University Press, 1990, 993 p.

GIDDENS, A., *La Constitution de la société*, Paris, PUF, 1987, 474 p.

GLÉONNEC, M., «La structuration des modes de collaboration et des systèmes d'information: confiance et usage des outils de *groupware*», *Communication et organisation*, actes du colloque «Coexister dans les mondes organisationnels», 12-13 juin 2003, Bordeaux.

GRANOVETTER, M., «The Strength of Weak Ties», *American Journal of Sociology*, vol. 78, issue 6, 1973, p. 1360-1380.

Mikaël Gléonnec

HABERMAS, J., *Théorie de l'agir communicationnel*, t. 1, *Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, Paris, Fayard, 1987, 448 p.

HARDIN, R., *Trust and Trustworthiness*, New York, Russel Sage Foundation, 2002, 234 p.

PERRIAULT, J., *Éducation et nouvelles technologies*, Paris, Nathan, 2002, 125 p.

SERVET, J.-M., «Paroles données : le lien de confiance», *La Revue du Mauss*, n° 4, 1994, p. 37-56.