



HAL
open science

La narration numérique outil de médiation des équipes projets ?

Isabelle Comtet

► **To cite this version:**

Isabelle Comtet. La narration numérique outil de médiation des équipes projets?. Communication Organisationnelle ; Processus Communicants-Processus Organisans et leurs Médiations, Jun 2015, Toulouse, France. halshs-01222530

HAL Id: halshs-01222530

<https://shs.hal.science/halshs-01222530>

Submitted on 2 Nov 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La narration numérique outil de médiation des équipes projets ?

Mots-clé : coopération, narration numérique, régulation

Isabelle Comtet, maître de conférence, Centre de recherche Magellan, IAE de Lyon

Utilisés maintenant depuis plus de quinze ans, les dispositifs socio-techniques (SI et TIC de façon globale) permettraient d'envisager de nouvelles formes organisationnelles (Bazet, Jolivet, Mayère, 2008¹), plus adaptées à la réalité économique de l'entreprise (Beniger 1986, Walton 1989, Sproull & all 1986)², avec des modalités de travail ad-hoc (notamment ce que l'on nomme les équipes projets) lesquelles favoriseraient une démarche permettant de structurer méthodiquement et progressivement une réalité en évolution (Marciniak, 1998)³. *La narration numérique, qui est le moyen de communication (organisante, comme nous le soulignerons) le plus utilisé au travers de ces dispositifs (et d'abord pour des raisons de commodités et de praticité) peut-elle être alors considérée comme un outil de médiation au sein de l'équipe projet ? Ne favoriserait-elle pas plutôt avant tout une compétition interne efficace en termes de productivité ? Finalement, dans quelles mesures n'est-elle pas un instrument essentiel de la régulation de la performance organisationnelle ?*

Nous proposons de porter ici la réflexion sur la régulation induite par ce moyen de communication inscrit dans les dispositifs sociotechnique, en partant d'une étude que nous sommes en train de mener. Actuellement, dans la première phase de la recherche, nous travaillons à partir d'entretiens exploratoires nous permettant de cerner l'hypothèse générale et de valider l'étayage théorique. Puis, nous compléterons nos entretiens par une enquête qualitative sur un plus grand nombre de personnes et proposerons une analyse détaillée des résultats obtenus.

Nous avons pour le moment effectué 8 entretiens qualitatifs exploratoires individuels, avec une équipe projet à la suite de réunion de travail (dans le cadre d'une mission de production de service d'une durée de 7 mois) dans un groupe international français du secteur tertiaire.

Le rôle de la narration numérique dans les organisations

Raconter ce qui est en train de se faire, grâce (ou à cause ?) aux (des) dispositifs sociotechniques, pourrait s'apparenter à une proposition de conversation ; partager et mémoriser ce qui est en train de se construire pourrait être considéré comme une invitation à collaborer ; L'ensemble de ces narrations (ou des récits, dans certains cas) participerait dès lors à la coordination de l'action professionnelle collective (Leonardi 2010)⁴. La narration numérique est donc ici considérée comme un mode de construction (Hachour, 2011)⁵, d'expression et de transfert de savoir. Les canaux de communication utilisés par les dispositifs sociotechniques (ici, particulièrement, la narration numérique, mais cela pourrait être la vidéo dans la cas de l'usage de groupware, par exemple) peuvent être ainsi envisagés comme des moyens de médiation entre les acteurs, pour qu'ils deviennent collaborateurs, le temps

¹ Bazet I, Jolivet A, Mayère A, 2008, Pour une approche communicationnelle du travail d'organisation : changement organisationnel et gestion des événements indésirables, in Communication et organisation, n° 33, Bordeaux.

² Beniger J.-R, 1986, The Control Revolution : Technology and the Economics Origins of the Information Society, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).

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

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

³ Marciniak R, 1998, Communication et gestion des conflits dans les projets, in Communication et Organisation, n°13, Bordeaux.

⁴ Leonardi P.M., 2010, Digital materiality? How artifacts without matter, matter, *First Monday*, vol. 15, n° 6.

⁵ Hachour H, 2011, Epistémologie sociosémiotiques et communication organisante : la coproduction de sens comme moteur de l'organisation, in Communication et Organisation, n°39, Bordeaux.

d'un projet, en co-produisant du sens pour l'organisation, et/ou pour eux-mêmes (Comtet 2013)⁶. Le fait même de créer, de construire une narration numérique établit un pont de compréhension entre le vécu de l'expérience du projet et la mise en perspective de celui-ci au regard des autres et du travail collectif. *La narration numérique est ainsi une activité de médiation des acteurs des groupes projets car elle permet la mise en représentation de l'activité professionnelle par tous les acteurs.*

Vers la coopétition

A travers ces dispositifs, et envisageant la narration numérique comme moyen de médiation, s'expriment pourtant en toile de fond, des dimensions organisationnelles éminemment stratégiques et politiques, individuelles et collectives au sein desquelles une réelle coopétition (Nalebuff, Brandenburger, 1996)⁷ des acteurs est en jeu. Cette dernière mêle ainsi, de fait et tour à tour, alliances et concurrences avec les participants au projet et/ou avec l'organisation elle-même.

Dans cette forme d'organisation et de gestion interne que permet la coopétition, la performance semble gagnante : chacun, pour des raisons souvent individuelles de prime abord (montrer son implication dans le projet, se prémunir contre des difficultés à venir, ne pas travailler seul, développer ses compétences etc...) suit une stratégie personnelle en utilisant la narration numérique (en exposant son expérience à un moment donné) pour obtenir un bénéfice de la situation. *Nous montrerons qu'il y a donc nécessairement des moments de coopération entre acteurs et donc de construction de l'intelligence collective et de la performance organisationnelle grâce à cette narration.*

Dans le même temps, en fonction de la position de l'entreprise par rapport au groupe projet (imposé, souhaité, suggéré etc...), en fonction des facteurs d'influences de l'environnement et des acteurs (donc des jeux politiques internes), et en fonction de la motivation de chacun, des alliances stratégiques peuvent se créer au sein du groupe afin d'obtenir un avantage concurrentiel sur d'autres acteurs du groupe. Ces effets d'alliances sont propices à l'émulation intra-groupe et inter-groupe, à la dynamique d'action et donc à la performance du groupe dans sa globalité. *Nous aborderons cette figure de performance en soulignant qu'elle est soutenue et sous tendue par la narration numérique comme moyen de médiation, donc de régulation et de compétition plus ou moins implicite entre les membres du groupe.*

Pour poursuivre la discussion

Ces types de dispositifs sociotechniques ont donc clairement une influence sur la dynamique du groupe et sur sa performance organisationnelle. La narration numérique y est utilisée comme outil de médiation (ne serait-ce que pour laisser des traces) et peut clairement générer de la coopétition inter-acteurs au sein de l'équipe projet. En termes de management (de la performance et des acteurs), cela nécessiterait de poursuivre ensuite la réflexion sur le rôle du chef de projet, acteur clé de l'équipe projet : par rapport à une situation de groupe en présentiel, la narration numérique apportée par le dispositif place-t-elle le chef de projet dans le rôle de traducteur (des expériences narrées) ? De gendarme du groupe ? D'influenceur pour pousser à une coopétition qui favorise plus encore la performance pour faire le jeu de l'organisation ? Comme d'habitude, la question de l'usage des TIC dans l'Organisation a à voir avec le pouvoir. Cela mériterait d'être explicité.

Bibliographie indicative :

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

⁶ Comtet I, 2013, Les environnements collaboratifs de travail au service de l'intelligence collective économique ? in "Communication et Organisation", n°43, Presse Universitaires de Bordeaux.

⁷ Nalebuff B, Brandenburger A, 1996, La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération, Village Mondial, Paris, 1996.

- Beniger J.-R., 1986, *The Control Revolution : Technology and the Economics Origins of the Information Society*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- Comtet I., 2013, Les environnements collaboratifs de travail au service de l'intelligence collective économique ? in "Communication et Organisation", n°43, Presse Universitaires de Bordeaux.
- Hachour H., 2011, Epistémologie sociosémiotiques et communication organisante : la coproduction de sens comme moteur de l'organisation, in *Communication et Organisation*, n°39, Bordeaux.
- Leonardi P.M., 2010, Digital materiality? How artifacts without matter, matter, *First Monday*, vol. 15, n° 6.
- Marciniak R., 1998, Communication et gestion des conflits dans les projets, in *Communication et Organisation*, n°13, Bordeaux.
- Nalebuff B., Brandeburger A., 1996, *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris, 1996.
- Sproull L., 1986, "Reducing Social Context Cues : Electronic Mail in Organizational Communication", *Management Science*
- Walton R.E., 1989, *Up and Running : Integrating Information Technology and the Organization* , Harvard Business School Press, Boston (Mass.).