

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA COLLABORATION WIKI : CRITIQUES, JUSTIFICATIONS ET
PERSPECTIVES
LE CAS DU NOUVEAU CENTRE HOSPITALIER DE L'UNIVERSITÉ DE
MONTRÉAL (CHUM)

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR
RÉGIS BARONDEAU

NOVEMBRE 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont tout d'abord à mes directeurs de thèse Brian Hobbs et Robert H. Desmarteau, qui m'ont accompagné tout au long de mon parcours doctoral. Ils ont tous deux questionné mes certitudes, rassuré mes incertitudes et toujours répondu à mes demandes avec une célérité exemplaire. Une direction bicéphale peut être source de divergences préjudiciables, dans mon cas, elle se distingue par une belle complémentarité. J'ajoute que c'est le professeur Desmarteau qui a allumé en moi la flamme doctorale et qui m'a incité à m'inscrire au programme conjoint de doctorat en administration, reconnaissant en moi des capacités qui m'étaient alors inconnues, merci. Mes remerciements s'adressent aussi aux professeurs Pierre Léonard Harvey et Richard Déry membres de mon comité pour les séances de « ping-pong cognitif » comme aime à dire le second. Merci au professeur Déry de m'avoir mis sur la piste ardue, mais passionnante de *De la Justification* et de m'avoir suggéré de belles lectures. Merci aussi à la professeure Pina Lalli de l'Université de Bologne d'avoir accepté de siéger sur mon jury. Je voudrais aussi remercier particulièrement tout le personnel du CHUM, les personnes qui ont accepté de répondre à mes questions sur le thème délicat du désaccord, parfois à plusieurs reprises, les membres du comité d'éthique du CHUM et toutes les personnes qui ont facilité ma recherche. De même je voudrais remercier les fondations qui m'ont soutenu financièrement, je pense à la Fondation UQAM, à la Fondation Pierre Arbour et tout particulièrement à la Chaire en gestion de projet de l'UQAM qui m'a soutenu de 2010 à 2015. Tous mes remerciements à ma mère et à ma conjointe qui m'ont aidé en relisant et corrigeant ce travail. Je voudrais remercier chaleureusement ma famille, ma mère, mon père, ma

sœur, ma conjointe pour m'avoir soutenu et pour avoir enduré mon caractère pendant toutes ces années. Je remercie aussi mes collègues étudiants de l'UQAM, d'HEC Montréal, de Concordia et de McGill, pour les riches échanges et pour leur présence lors des soutenances. Finalement, je remercie mes amis proches notamment ceux du 3555, avec une pensée toute particulière pour la romancière Micheline La France qui nous a quittés trop tôt.

DÉDICACE

À Gisèle

AVANT-PROPOS

La présente thèse poursuit une réflexion engagée durant une recherche de maîtrise (Barondeau, 2010). Le mémoire auquel il est fait référence répond à la question : comment le wiki peut-il nous aider à composer avec la complexité en gestion de projet? À l'issue de ce travail et suite à plusieurs expériences observées ou vécues d'implantation de wikis, nous avons constaté que l'acceptation à un niveau organisationnel posait problème. Autrement dit, le déploiement d'un wiki et plus précisément de la collaboration wiki à l'échelle d'une organisation fait l'objet de désaccords entre les sujets.

C'est pour comprendre ces désaccords afin de guider l'action, que nous avons choisi de mobiliser le cadre conceptuel pensé par Boltanski et Thévenot dans *De la justification* (Boltanski et Thévenot, 1991) et par Boltanski et Chiapello dans *Le nouvel esprit du capitalisme* (Boltanski et Chiapello, 1999).

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	xi
LISTE DES TABLEAUX.....	xiii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	xv
RÉSUMÉ.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
REVUE DE LITTÉRATURE.....	4
1.1 Les fondements de la collaboration wiki.....	4
1.1.1 Introduction.....	4
1.1.2 La genèse de l'Internet.....	5
1.1.3 L'approche mcluhannienne.....	15
1.1.4 La collaboration wiki : définition.....	24
1.1.5 Conclusion.....	30
1.2 Les fondements socio-économiques de la collaboration.....	31
1.2.1 Introduction.....	31
1.2.2 Les approches scientifique et administrative.....	32
1.2.3 L'approche durkheimienne.....	33
1.2.4 Vers un renouveau de la théorie des organisations.....	35
1.2.5 L'approche individualiste.....	42
1.2.6 L'approche constructiviste.....	45
1.2.7 Deux prix Nobel, deux visions dialogiques de la collaboration.....	49
1.2.8 Conclusion.....	57

1.3	Les défis de la collaboration wiki	60
1.3.1	Introduction	60
1.3.2	La structure	61
1.3.3	La culture	65
1.3.4	L'individu	69
1.3.5	Les facteurs d'influence	72
1.3.6	Conclusion	80
CHAPITRE II		
	CADRE THÉORIQUE	82
2.1	Introduction	82
2.2	Les six mondes de Boltanski et Thévenot	83
2.3	Le septième monde de Boltanski et Chiapello	88
2.4	Épreuve, compromis et nouveau principe supérieur commun	92
2.5	Positionnement de la collaboration wiki dans les sept mondes	100
2.6	Simulation d'une guerre des mondes	102
2.7	Idéologie et utopie	106
2.8	Conclusion	115
CHAPITRE III		
	MÉTHODOLOGIE	116
3.1	Objectifs de recherche	116
3.2	Approches méthodologiques	119
3.2.1	Nature des données et stratégie de collecte	119
3.2.2	Analyse des données	123
3.3	Enjeux de qualité	129
3.3.1	Fidélité	129
3.3.2	Validité nominale	130
3.3.3	Validité logique	134
3.3.4	Validité théorique	134
3.3.5	Enjeux éthiques	134
3.3.6	Positionnement du chercheur	135
3.4	Synthèse	137

CHAPITRE IV	
CAS	139
4.1 Présentation de l'organisation	139
4.2 Présentation du cas	142
4.2.1 Introduction.....	142
4.2.2 Les sources d'information.....	143
4.2.3 Description du cas.....	149
4.2.4 Chronologie et dates clés	158
4.3 Introduction des litiges.....	160
4.3.1 Introduction.....	160
4.3.2 Définition du litige.....	162
4.3.3 Les facteurs contextuels.....	162
4.3.4 Positions contradictoires.....	162
4.3.5 Positions sans contre-argument.....	163
4.3.6 Synthèse	164
4.4 Litige sur la participation à la caractérisation.....	165
4.4.1 Litige sur la stratégie de caractérisation.....	165
4.4.2 Litige sur la tactique de caractérisation.....	200
4.5 Litiges sur le choix et l'intégration de l'outil de caractérisation.....	219
4.5.1 Litiges sur le choix de l'outil de caractérisation.....	219
4.5.2 Litige sur l'intégration de la caractérisation	229
4.6 Litiges sur la participation à la caractérisation wiki	242
4.6.1 Litige sur la participation au niveau du cadre de fonctionnement du wiki de caractérisation	242
4.6.2 Litige sur la participation au niveau du cadre d'usage technique du wiki de caractérisation	252
4.6.3 Litige sur la participation au niveau du cadre d'usage social du wiki de caractérisation	265
4.7 Sociodémographie	303
4.7.1 Introduction.....	303
4.7.2 Litige sur la stratégie de caractérisation.....	303

4.7.3	Litige sur la tactique de caractérisation.....	304
4.7.4	Litige sur le choix de l'outil de caractérisation	305
4.7.5	Litige sur l'intégration de la caractérisation	306
4.7.6	Litige sur la participation au niveau du cadre de fonctionnement du wiki de caractérisation	307
4.7.7	Litige sur la participation au niveau du cadre d'usage technique du wiki de caractérisation	308
4.7.8	Litige sur la participation au niveau du cadre d'usage social du wiki de caractérisation	308
CHAPITRE V		
	DISCUSSION	310
5.1	Introduction.....	310
5.2	Analyse des litiges ouverts et options de retour à l'accord	311
5.2.1	Litige sur la stratégie de caractérisation.....	311
5.2.2	Litige sur la tactique de caractérisation.....	314
5.2.3	Litige sur l'intégration de la caractérisation	318
5.2.4	Litige sur la participation au niveau du cadre de fonctionnement du wiki de caractérisation	319
5.2.5	Litige sur la participation au niveau du cadre d'usage technique du wiki de caractérisation	320
5.2.6	Litige sur la participation au niveau du cadre d'usage social du wiki de caractérisation	323
5.3	Résolution du litige sur le choix de l'outil de caractérisation	329
5.4	Leçons apprises du cas MonCHUM	330
5.4.1	Introduction.....	330
5.4.2	L'angle de la caractérisation.....	331
5.4.3	L'angle de la caractérisation du NCHUM avec SMW	332
5.4.4	L'angle des sujets	334
5.4.5	L'angle de l'objet SMW.....	339
5.5	Retour sur « De la Justification » et ouverture théorique	341
	CONCLUSION	348

ANNEXE A	
GUIDE D'ENTREVUES.....	354
ANNEXE B	
SYNOPSIS DES MÉDECINS.....	356
ANNEXE C	
DEUX APPROCHES DE GESTION.....	358
BIBLIOGRAPHIE	359

LISTE DES FIGURES

Figure		page
1.1	Cadre conceptuel d'application de la stigmergie à l'activité humaine.....	28
1.2	Fondements de la collaboration wiki	31
1.3	Schéma contractuel simplifié.....	56
1.4	Schéma de synthèse de l'évolution de la collaboration dans nos organisations	60
1.5	Adapté du modèle multifactoriel de l'organisation	61
2.1	Mouvements et figures des épreuves	99
2.2	Simulation de confrontation des mondes	106
3.1	Compromis de faisabilité	118
4.1	Phases de construction du NCHUM	141
4.2	Interaction entre les processus de conception/construction, de transformation et de caractérisation	157
4.3	Dates clés	159
4.4	Représentation des litiges	161
4.5	Modélisation type d'un litige.....	163
4.6	Modélisation du litige sur la stratégie de caractérisation.....	175
4.7	Synapsie de l'expression « pas clair » extraite des entrevues à partir de Nvivo 10.....	183
4.8	Schéma représentant le « Programme de caractérisation/transition » issue de la page wiki « Caractérisation du NCHUM ».....	195
4.9	Modélisation du litige sur la tactique de caractérisation.....	201
4.10	Synapsie épurée du mot « médecins » adapté d'une extraction de Nvivo 10 originale	213

4.11	Modélisation du litige sur le choix de l'outil de caractérisation.....	222
4.12	Modélisation du litige sur l'intégration de l'outil de caractérisation	232
4.13	Modélisation du litige sur la participation au niveau du cadre de fonctionnement de wiki caractérisation	246
4.14	Modélisation du litige sur la participation au niveau du cadre d'usage technique du wiki de caractérisation	256
4.15	Modélisation du litige sur la participation au niveau du cadre d'usage social du wiki de caractérisation.....	269
5.1	Visualisation de la répartition des mondes	335

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	page
2.1	Tableau des critiques repris de Mailhot..... 95
2.2	Tableau des figures de compromis..... 97
3.1	Avantages et inconvénients de nos sources 123
3.2	Grille d'analyse des mondes ,1ère partie 126
3.3	Grille d'analyse des mondes, 2e partie 127
3.4	Choix méthodologique de recherche..... 137
4.1	Synthèse des répondants 144
4.2	Synthèse des sources d'information du chercheur..... 145
4.3	répartition des répondants selon les six parties de base de l'organisation 147
4.4	Ancienneté des répondants en santé selon les six parties de base de l'organisation 148
4.5	Ancienneté des répondants au CHUM selon les six parties de base de l'organisation 149
4.6	Modèle de tableau de synthèse..... 164
4.7	Synthèse du litige sur la stratégie de caractérisation..... 199
4.8	Synthèse du litige sur la tactique de caractérisation..... 216
4.9	Statistiques d'utilisation du wiki à la clôture du projet 221
4.10	Synthèse du litige sur le choix de l'outil de caractérisation 228
4.11	Synthèse du litige sur l'intégration de l'outil de caractérisation 241
4.12	Synthèse du litige sur la participation au niveau du cadre de fonctionnement du wiki de caractérisation 251

4.13	Synthèse du litige sur la participation au niveau du cadre d'usage technique du wiki de caractérisation	264
4.14	Synthèse des litiges sur la participation au niveau du cadre social de wiki de caractérisation	302

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

BYOB	Bring your own behaviour
BYOD	Bring your own device
BYOT	Bring your own technology
BPYA	Birtz Bastien Beaudoin Laforest/Provencher Roy + associés/Yelle Maillé/Arcorp
CÉR	Comité d'éthique de la recherche
CERPÉ	Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants
CHUM	Centre hospitalier de l'Université de Montréal
CIA	Central Intelligence Agency
CO	Centre opérationnel
CRCHUM	Centre de recherche du Centre hospitalier de l'Université de Montréal
DG	Direction générale
DJ	De la justification
DRFPE	Direction des ressources financières et des partenariats économiques
DSAT	Direction du soutien à la transformation
DSP	Direction des services professionnels
HOP	Harmonisation et optimisation des processus
MonCHUM	Manuel opérationnel du Nouveau Centre hospitalier de l'Université de Montréal
NCHUM	Nouveau Centre hospitalier de l'Université de Montréal
PFT	Programme fonctionnel et technique
PPP	Partenariat public privé
SL	Support logistique
SMW	Semantic Media Wiki

SS	Sommet stratégique
TAM	Technology Acceptance Model
TAR	Theory of reasoned action
TC	Technostructure cadre
TI	Technologies de l'information
TNC	Technostructure non cadre
TP	Technostructure projet
TPB	Theory of Planned Behavior

RÉSUMÉ

Les organisations québécoises de la santé et des services sociaux s'intéressent de plus en plus à la collaboration wiki, c'est-à-dire à l'utilisation de la technologie wiki pour simplifier la coordination et enrichir la collaboration. Ceci entraîne un choc culturel pour nombre d'organisations, car l'horizontalité du wiki vient heurter la verticalité de leurs structures et de leurs cultures. Cette recherche qualitative s'appuie sur un cadre théorique socio-économique basé sur des philosophies politiques pour observer la collaboration wiki à travers le cas du projet d'écriture des processus opérationnels, aussi appelé caractérisation, du nouveau Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM). L'objectif principal est de comprendre comment les sujets critiquent et se justifient face à la collaboration wiki. Nous tentons dans un premier temps, dans une approche normative, d'identifier les philosophies politiques auxquelles les sujets se raccrochent et, dans un second temps, avec une approche plus pragmatique, nous présentons des pistes de retour à l'accord, à partir de la figure du compromis. Sur le plan méthodologique, cette étude présente une façon d'opérationnaliser la théorie des mondes de Boltanski et Thévenot et de Boltanski et Chiapello, elle donne aussi une image de ces désaccords au sein du CHUM. Finalement, sur le plan théorique, elle offre une nouvelle perspective d'analyse des désaccords liés à la collaboration wiki.

Mots clés : collaboration, wiki, justification, critique, accord, conflit, philosophie politique, santé

ABSTRACT

Quebec healthcare and social service organizations are increasingly interested in wiki collaboration, that is to say, the use of wiki technology to simplify coordination and enhance collaboration. This causes a cultural shock for many organizations because the horizontality of the wiki clashes with the verticality of their structures and cultures. This qualitative research employs a socio-economic theoretical framework based on political philosophies to observe wiki collaboration during the project case of the writing of operational processes, also known as characterization, of the Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM). The main objective is to understand how subjects criticize and justify their positions relative to wiki collaboration. Using a normative approach, we identify the political philosophies to which subjects adhere and, in a more pragmatic approach, we present perspectives for a return to an agreement through the figure of compromise. Methodologically, this study presents a way to operationalize the worlds of Boltanski and Thévenot's and Boltanski and Chiapello's theory, it also paints a picture of the disagreements within the CHUM. Finally, it offers a contribution to the development of theory with a new perspective for the analysis of disagreements related to wiki collaboration.

Keywords : collaboration, wiki, justification, critique, agreement, conflict, political philosophy, healthcare

INTRODUCTION

La collaboration soutenue par un moteur wiki ou « *collaboration wiki* », pénètre le secteur de la santé et des services sociaux. Tapscott et Williams parlent de *collaborative healthcare*, pour désigner les nouveaux modèles médicaux qui selon eux vont permettre d'améliorer le système socio-sanitaire à faible coût, notamment en faisant participer la population (Tapscott et Williams, 2010 p.183). En mars 2015, 108 publications de la base de données PubMed contenaient dans le titre le terme « wiki ». La même recherche effectuée en 2012 ne présentait que 39 résultats. Les exemples suivants illustrent cette évolution. Le Tetrahymena Genome Database wiki a permis de restaurer et de pérenniser une base de données mise hors ligne en 2008, en maximisant la participation des chercheurs (Stover *et al.*, 2012). Le projet SNPedia supporte l'annotation, l'interprétation et l'analyse du génome humain (Cariaso et Lennon, 2012). Au Québec, Patrick Archambault et ses collègues ont identifié et comparé les croyances des professionnels quant à l'usage du wiki pour gérer les protocoles d'urgence dans le cas de traumatismes crâniens (Archambault *et al.*, 2012). Leurs premières conclusions indiquent que les croyances des professionnels sont favorables au wiki. Leurs travaux suivants multiplient les études autour des wikis avec un dernier article publié en 2015 qui observe l'effet combiné de *WikiTrauma* et de *Wiki101* sur la qualité des soins dans quatre centres de traumatologie au Québec (Archambault *et al.*, 2015).

La collaboration wiki est une alternative aux moyens de collaboration plus traditionnels, comme le courriel. Le succès public de Wikipédia en témoigne. Des

communautés wiki se sont créées, catalyseurs de débats socio-politiques nourris. « The wiki communities, as the free software culture before them, have provoked extensive socio-political discussions that are conducted at conventions such as the Wizards of OS or the Chaos Communication Congress » (Ebersbach, Glaser et Heigl., 2006, p. 2). En contexte organisationnel, cette façon de collaborer doit composer avec la culture en place susceptible de poser la question de l'acceptation. L'outil wiki, qui est un site Web modifiable par toute personne autorisée, repose sur des principes de transparences, d'ouverture, de démocratie (Leuf et Cunningham, 2001). Ces principes mis en avant par la philosophie wiki ou Wikiway (ibid), s'ils diffèrent trop de ceux de l'organisation entraînent un choc de cultures : « People who hear about or use wikis for the first time often experience a bit of culture shock » (Ebersbach, Glaser et Heigl, 2006, p. 11). C'est cette onde de choc que nous avons choisi d'étudier à travers le cas d'une organisation socio-sanitaire québécoise, pour comprendre les conflits sous-jacents et nous offrir des perspectives de dénouement. D'un point de vue méthodologique, nous retenons une approche à la fois normative et pragmatique qui s'appuie sur le cadre théorique de *De la justification* et qui concentre son attention sur les situations conflictuelles entre les acteurs pour comprendre comment ils critiquent et se justifient (Boltanski et Thévenot, 1991). Selon Boltanski et Thévenot, leur démarche dépasse celle des théories de la culture qui posent des diagnostics, sans apporter de réponse pratique aux conflits dérivés du choc des cultures (ibid, p. 57).

Pour comprendre comment les acteurs s'opposent à, ou soutiennent la collaboration wiki, nous formulons la question suivante: comment les acteurs critiquent et se justifient face à la collaboration wiki dans une organisation socio-sanitaire québécoise?

De fait, notre recherche élargit le champ des théories de l'acceptation des technologies en abordant la collaboration wiki sous l'angle encore inexploité de la théorie des mondes (ibid). Elle se concentre sur les critiques et les justifications de sujets qui remettent en cause la collaboration wiki, se disputent, ou tentent de converger vers un accord. Dans la pratique, les retombées de notre recherche bénéficieront aux professionnels de la santé et des services sociaux, en présentant les résultats d'un cas de collaboration wiki de corédaction des processus opérationnels d'un nouvel hôpital et en proposant une nouvelle grille d'analyse pour déployer des projets de collaboration wiki.

La présente thèse se décline en six chapitres. Le premier chapitre est une revue de littérature en trois parties qui couvre : les fondements de la collaboration wiki, depuis la genèse de l'Internet en passant par le Web et le Web 2.0 ; les fondements socio-économiques de la collaboration et son évolution depuis la coordination, à la coopération, à la collaboration verticale puis à la collaboration horizontale ; et enfin, les défis de la collaboration wiki structurés autour du modèle multifactoriel de l'organisation (Allaire et Firsirotu, 2004, p. 245). Le second chapitre présente notre cadre théorique : nous aborderons la théorie des mondes de Boltanski et Thévenot et son évolution de 1991 à nos jours, avant d'examiner les concepts d'idéologie que représentent les mondes et celui d'utopie que véhicule la collaboration wiki. Le troisième chapitre décrit l'approche méthodologique suivie et s'intéresse aux enjeux de qualité. Le quatrième chapitre présente le cas et les résultats. Le cinquième chapitre porte sur la discussion et se déroule en quatre temps : tout d'abord, nous examinons les litiges ouverts et les options de retour à l'accord ; ensuite, nous discutons d'un litige qui a été fermé ; puis, nous tirons les leçons apprises du cas ; et enfin, nous envisageons une ouverture théorique. Finalement, le sixième chapitre de conclusion reprend les résultats les plus saillants, les apports théoriques et pratiques, les limites de la thèse, avant de proposer des pistes de recherche.

CHAPITRE I

REVUE DE LITTÉRATURE

Ce premier chapitre est composé de trois grandes sections. La première présente les fondements de la collaboration wiki en remontant jusqu'aux origines de l'Internet. La seconde section traite des fondements socio-économiques de la collaboration et propose une évolution de la collaboration dans les organisations. Enfin, la troisième section aborde les défis de la collaboration wiki sous les angles de la structure, de la culture, de l'individu et des facteurs d'influence.

1.1 Les fondements de la collaboration wiki

1.1.1 Introduction

Pour comprendre le wiki et la collaboration wiki, nous devons d'abord comprendre les fondements de l'Internet qui soutient le Web qui à son tour supporte le wiki. L'internet est un *réseau mondial de réseaux télématiques utilisant le même protocole de communication*¹, le Web est un *système basé sur les liens hypertextuels, permettant*

¹ Petit Robert en ligne consulté le 22.12.12

*l'accès aux ressources du réseau Internet*² et un wiki est un *site web collaboratif dont le contenu peut être librement modifié par les visiteurs autorisés*³. Dans ce chapitre, nous suivons une démarche historiographique inspirée par Flichy qui nous dit : « pour étudier l'imaginaire social comme pour analyser les choix technologiques, il est fondamental de redonner au passé toute sa richesse, toutes ses potentialités et d'éviter de l'expliquer, a fortiori de le juger, en fonction des événements futurs » (Flichy, 1995, p. 187). Il poursuit en disant :

[...] si l'on veut déterminer le rôle de l'imaginaire, il faut étudier de façon très précise les représentations des concepteurs et des premiers utilisateurs d'un objet technique, et voir comment les choix de conception ou d'usage sont influencés par ces représentations (ibid, p. 200).

Cette discussion sur les fondements de la collaboration wiki se déroulera en trois temps. Tout d'abord, nous scruterons la genèse de l'Internet avec comme points de départ la Seconde Guerre mondiale et la contre-culture américaine; ensuite, nous reviendrons sur l'héritage plus que jamais d'actualité de Marshall McLuhan et l'actualisation de ses théories par Robert K. Logan; et enfin, nous définirons ce qu'est la collaboration wiki.

1.1.2 La genèse de l'Internet

Dans les années 60, sur fond de guerre du Vietnam et de menace de guerre atomique, les ordinateurs n'avaient pas bonne presse aux États-Unis. Ils symbolisaient la déshumanisation, la bureaucratie et le rationalisme (ibid, loc. 79). À l'inverse, au début des années 80, ces mêmes ordinateurs symbolisent l'*empowerment* du citoyen,

² ibid

³ ibid

la culture collaborative et la communion des esprits (ibid, loc. 81). Selon Fred Turner professeur associé au département de communication de Stanford, la raison principale de ce retournement de situation est technologique (ibid, loc. 82). L'Internet que les ordinateurs ont rendu possible, a deux origines entrelacées, d'un côté la culture collaborative issue de la recherche militaro-industrielle de la Seconde Guerre mondiale; de l'autre, la contre-culture américaine (Turner, 2006, loc. 103).

Pour répondre à un effort de guerre colossal sur une période courte, les Américains ont dû innover rapidement. Pour ce faire, ils ont mis en place des laboratoires de guerre en partenariat avec des universités. Le plus célèbre est le Radiation Laboratory (Rad Lab) hébergé par le Massachusetts Institute of Technology (MIT) (ibid, loc. 302). Ce laboratoire, malgré qu'il fût opéré par des bureaucraties, fonctionnait de manière collaborative, flexible et horizontale (ibid, loc. 310). Les chercheurs du Rad Lab ont travaillé sur la théorie cybernétique et la théorie des systèmes, théories qui ont métamorphosé les méthodes de collaboration, en favorisant l'interdisciplinarité (ibid, loc. 396). Ces recherches ont été partagées et alimentées par les conférences de Macy qui regroupaient des participants d'un large champ disciplinaire, dont Nobert Wiener, mathématicien et père fondateur de la cybernétique, Gregory Bateson, anthropologue, psychologue, épistémologue ou encore le mathématicien et physicien américano-hongrois John Von Neumann. Le Rad Lab sera un précurseur dont s'inspireront le projet Semi-Automated Ground Environment (SAGE) durant la guerre froide et le MIT Media Lab aujourd'hui.

En parallèle de ces pionniers de l'horizontalité organisationnelle, nous verrons dans le chapitre suivant, avec Barnard et Likert, qui ont publié leurs ouvrages dans les années 60, que les employés aspirent à davantage de considération. À la même période, d'autres auteurs, vont vivement critiquer le processus de centralisation et de

rationalisation de la société que permet la technique dans la lignée de John Stuart Mills, affirme Turner.

Mills's critique could be heard echoing throughout the 1960s in works as varied as Jacques Ellul's *The Technological Society* (1964), John Kenneth Galbraith's *The New Industrial State* (1967), Herbert Marcuse's *One-Dimensional Man* (1964), Lewis Mumford's *The Myth of the Machine* (1967), Theodore Roszak's *The Making of a Counterculture* (1969), and Charles Reich's *The Greening of America* (1970). Like Mills, these authors suggested that society was undergoing a rapid process of centralization and rationalization, a process both supported by new technologies and designed to help build them. The resulting social order went by a variety of names—the "technostructure" (Galbraith), the "technological society" (Ellul), and "technocracy" (Roszak). In each case, critics pointed to computers and automation as forces driving the rise of this new way of life (*ibid*, loc. 463).

Ces visions négatives d'un monde contrôlé par des machines ont provoqué une levée de boucliers au sein de la jeunesse qui fit part de son mécontentement sur les campus universitaires (*ibid*, loc. 472) et trouva dans le rock'n'roll et les drogues, comme le LSD, des moyens d'introspection et de libération des esprits. On fera plus tard référence à ce mouvement sous le terme de *contre-culture* (*ibid*, loc. 501), que popularisera le livre de Theodore Roszak paru en 1969 *The Making of a Counter Culture*. Turner souligne que pour Roszak et les *New Communalists*, qu'incarnent les jeunes de la contre-culture, il s'agit avant tout de rejeter la techno-bureaucratie de l'ère industrielle (*ibid*, loc. 580). Le mouvement nous rappelle les propos défendus par Friedberg et Crozier dans *L'acteur et le système* qui soutiennent qu'il n'existe pas de lois universelles et que l'individu est l'acteur du système dont il fait partie. *L'homme complexe* de la contre-culture américaine veut libérer son esprit et il le fera grâce à l'information à laquelle la technologie lui donne accès.

If the mind was the first site of social change, then information would have to become a key part of a countercultural politics. And if those politics rejected hierarchy, then the circles-within-circles of information and systems theory might somehow make sense not only as ideas about information, but also as evidence from the natural world for the rightness of collective polity. Finally, if the self was the ultimate driver of social change, and if class was no more, then individual lifestyle choices became political acts, and both consumption and lifestyle technologies-including information technologies-would have to take on a newly political valence (ibid, loc. 596).

La contre-culture oppose à la verticalité des structures et du pouvoir, l'horizontalité de la dynamique réursive issue de la cybernétique.

For the New Communalists, in contrast, and for much of the broader counterculture, cybernetics and systems theory offered an ideological alternative. Like Norbert Wiener two decades earlier, many in the counterculture saw in cybernetics a vision of a world built not around vertical hierarchies and top-down flows of power, but around looping circuits of energy and information. These circuits presented the possibility of a stable social order based not on the psychologically distressing chains of command that characterized military and corporate life, but on the ebb and flow of communication (ibid, loc. 601).

Steward Brand gradué de Stanford en biologie et de San Francisco Art Institute en design a été l'une des figures mythiques de la contre-culture et à ce titre il sert de fil conducteur à Turner dans *From Counterculture to Cyberculture*. C'est à Stanford que Brand commença à développer une pensée systémique, inspirée par Ehrlich et Holm qui mettaient de l'avant une vision complexe des espèces en opposition à la vision hiérarchique et linéaire qui avait cours (ibid, loc. 666). Il fut ensuite comme membre de l'USCO (qui signifiait « The Company of Us »), un collectif d'art et média, profondément influencé par trois grands penseurs : le cybernéticien Norbert Wiener, le philosophe et théoricien des communications Marshall McLuhan et le théoricien des systèmes, architecte, designer, futuriste Buckminster Fuller (ibid, loc 648). Ces penseurs ont guidé Brand et plus largement la contre-culture pour

répondre à deux enjeux majeurs de l'époque : sauvez le monde d'une attaque nucléaire et des gouvernements verticaux qui en sont les instigateurs et préservez dans ce contexte leur *individualité holistique* (ibid, loc. 642 et 740). Émulant les propos de McLuhan, les membres de l'USCO retrouvaient une forme tribale perdue, à travers divers rituels et surtout l'utilisation avant-gardiste des technologies électriques, qui contribuèrent à créer un esprit de communion générationnel (ibid, loc. 744, 771 et 808). McLuhan écrivait en 1968 dans *Understanding Media* (nous citons la version française) :

L'implosion électrique apporte aujourd'hui à l'Occident alphabétique la culture orale et tribale du monde de l'ouïe. Non seulement l'Occidental, visuel, fragmenté et spécialisé doit-il vivre quotidiennement en étroite association avec toutes les anciennes cultures orales de la terre, mais sa technologie électrique commence à revêtir l'homme visuel de la tunique sans couture que sont les liens de parenté et d'interdépendance du monde oral et tribal (McLuhan, 2001, p. 97).

Nous reviendrons sur les idées de McLuhan dans la section suivante. USCO et plus tard le groupe des Merry Pranksters de San Francisco donnaient vie à l'idée de McLuhan, d'utiliser les technologies de masse produites par la société industrielle pour transformer cette dernière de l'intérieur et sauver le monde. Ce message était aussi repris avec force par Fuller.

McLuhan's dual emphases also allowed young people to imagine the local communities they built around these media not simply as communities built around consumption of industrial products, but as model communities for a new society. In McLuhan's writing, and in the artistic practice of groups like USCO and, later, the psychedelic practices of groups like San Francisco's Merry Pranksters, technologies produced by mass, industrial society offered the keys to transforming and thus to saving the adult world. No one promoted this doctrine more fervently than the technocratic polymath Buckminster Fuller. Architect, designer, and traveling speechmaker, Fuller became an inspiration to Stewart Brand, the Whole Earth network, and the New Communalist movement as a whole across the 1960s. (Turner, 2006, loc. 821)

Aux apports théoriques de Wiener, McLuhan et Fuller, il faut ajouter la pensée architectonique de Bateson pour qui les individus étaient les acteurs d'un seul et unique système dont ils ne pouvaient échapper et qu'il était pour eux préférable d'apprendre à l'influencer (ibid, loc. 1826, 1857). En 1968, imprégné des idées de Wiener, McLuhan, Fuller et Bateson, Brand fait un lien inattendu lorsqu'il regroupe des bohémiens de San Francisco et des membres de la Silicon Valley en émergence pour penser le *Whole Earth Catalog* qui marquera toute une génération. Le catalogue publié par Brand et sa femme entre 1968 et 1972 listait des produits divers et variés tels que des vêtements, des livres, des outils, des graines permettant à ses lecteurs de soutenir leur *style de vie créatif et autosuffisant*⁴. Pour résumer, le catalogue mettait à disposition de ses lecteurs/acteurs des outils pour les aider à « agir » la transformation sociale par l'auto-apprentissage.

Like its New Communalist audience, the Catalog celebrated small-scale technologies-and, again, itself as ways for individuals to improve their lives. But it also offered up those tools — and itself — as prototypes of a new relationship between the individual, information, and technology. Like the scientific entrepreneurs of MIT's Rad Lab, the New Communalist adventurers of the Whole Earth Catalog were to become independent, collaborative, and mobile, and they were to build the norms of their communities into technologies and information systems that would both support those communities and model their ideals to the outside world. (ibid, loc. 1185)

⁴ http://fr.wikipedia.org/wiki/Whole_Earth_Catalog consulté le 22.12.12

Dans la partie interne de la couverture du catalogue, on pouvait lire :

We are as gods and might as well get good at it. So far, remotely done power and glory — as via government, big business, formal education, church — has [sic] succeeded to the point where gross defects obscure actual gains. In response to this dilemma and to these gains a realm of intimate, personal power is developing—power of the individual to conduct his own education, find his own inspiration, shape his own environment, and share his adventure with whoever is interested. Tools that aid this process are sought and promoted by the WHOLE EARTH CATALOG (ibid, loc. 1231).

Relevons que la couverture du catalogue montrait pour la première fois une photo de la terre vue du ciel prise par la NASA, ce qui renforçait chez les lecteurs le sentiment d'appartenance à un tout. Brand fidèle à ses principes s'est progressivement mis en retrait par rapport à la gestion du catalogue, concrétisant la métaphore cybernétique de l'organisation vue comme un organisme (Morgan, 2007), dans laquelle la gestion est horizontale, un processus qu'il nomma *planification transcendantale* (*Transcendental planning*) (ibid, loc. 1356). L'héritage du Whole Earth Catalog est capital selon Turner pour comprendre les fondements de l'Internet et son influence sur l'économie, Kelly parlera de *nouvelle économie* (The New Economy).

The Catalog's technocentric attitude toward social change, its systems orientation, its preoccupation with information, and even the cluster of networks it brought together all became central features of the 1990s debates about networked computing and the “New Economy” (ibid, loc. 1516).

Le catalogue forgea les esprits des ingénieurs et des programmeurs autour de l'idée que les technologies étaient l'outil de la *transformation individuelle et collective* (ibid, loc 1563). Cette dialectique sera suivie à partir de 1963 par Douglas Engelbart et son équipe de chercheurs du Stanford Research Institute (SRI) à l'Augmentation Research Center (ARC) financé par la défense américaine via l'Advanced Research Projects Agency (ARPA). En 1969, le SRI deviendra un des piliers de l'ARPANET qui

deviendra bientôt l'Internet que l'on connaît aujourd'hui. Le même raisonnement sera suivi successivement par Alan Kay dont la thèse décrivait le premier ordinateur individuel le Dynabook source d'inspiration du *Xerox Palo Alto Research Center* (PARC); le Homebrew Computer Club fondé en 1975 par Frederick L. Moore et Gordon French et dont faisait partie Steve Jobs; la *People Computer Company*; *Resource One*; et plus tard par Apple et nombre de compagnies technologiques (ibid, loc. 1563, 1581, 1621, 1632, 1664).

Engelbart worked to create an environment in which individual engineers might see themselves as both elements and emblems of a collaborative system designed to amplify their individual skills. Engelbart saw the individual and the computer, like the group and the computer system, as complementary elements in a larger information system—a system that would use cybernetic processes of communication and control to facilitate not only better office communication, but even the evolution of human beings (ibid, loc. 1618).

En 1985, le tribalisme libertaire avait presque disparu, victime du charisme de leaders dont l'absence entraînait l'anarchie et d'un manque chronique de moyens financiers (ibid, loc.1788). Brand renouvelle alors l'idée de relier créatifs et techniciens, mais cette fois en ligne avec l'aide des technologies, au sein d'un système de conférence baptisé le *Whole Earth 'Lectronic Link* plus communément connu sous son acronyme WELL. Parmi les personnes les plus influentes de ce réseau, on trouve Kevin Kelly, Howard Rheingold, Esther Dyson et John Perry Barlow (ibid, loc. 97). En 1993, ces mêmes individus seront à l'origine du magazine technologique *Wired* qui demeure une référence aujourd'hui. Turner interprète les mots de Barlow journaliste des technologies et conférencier au Forum économique mondial de Davos ainsi: « digital technologies had ceased to be emblems of bureaucratic alienation and had become instead the tools by which bureaucracy and alienation could be overthrown » (ibid, loc. 221 et 230). On mesure ici le renouvellement des mentalités, qui de technophobes par crainte de la bureaucratie, sont devenues technophiles pour mieux combattre cette même bureaucratie. Le WELL en offrant à des experts de tous horizons disciplinaires,

un forum d'échange et de collaboration, oppose au capitalisme une tribu McLuhannienne de cerveaux interconnectés par une « énergie invisible » (ibid, loc. 2202) propulsée par l'interaction homme/machine.

The tribal need is one our culture doesn't recognize; capitalism wants each of us to live in our own little cubicle, consuming as much as possible. The WELL took that need and said, "Hey, let's see what happens if we become a disembodied tribe (ibid, loc. 2188).

Howard Rheingold souligne, nous dit Turner, que dans un système qui fonctionne comme une *hétéarchie*, terme qu'il emprunte à McCulloch, permet une ouverture sur une diversité de valeurs pour créer de la richesse.

Within a heterarchy, he explained, one encounters multiple, and at times competing, value systems, principles of organization, and mechanisms for performance appraisal: "Heterarchies create wealth by inviting more than one way of evaluating worth" (ibid, loc. 2333).

Rheingold met également l'accent selon Turner sur l'économie du don (soutenu par la théorie de Marcel Mauss d'un don qui n'est pas gratuit) qui générerait un ordre social dans le WELL.

The WELL's gift economy consisted of the constant exchange of potentially valuable information without expectation of immediate reward. Individuals contributed information to such a system, wrote Rheingold, because those who contributed would ultimately be rewarded with information themselves over time. This pattern of giving without expectation of immediate reward had deep roots in the San Francisco Bay area counterculture; for Rheingold and others, it was this pattern that distinguished the sorts of information exchange happening in places like the WELL from those of ordinary, cash-and-carry markets (ibid, loc. 2346).

En 1990, alors que Tim Berners Lee vient de publier l'article fondateur du World Wide Web⁵, Kelly dans son célèbre ouvrage *The New Rules of New Economy* montrera comment l'intangible dominera bientôt le tangible :

[...] the principles governing the world of the soft - the world of intangibles, of media, of software, and of services - will soon command the world of the hard - the world of reality, of atoms, of objects, of steel and oil, and the hard work done by the sweat of brows.

La journaliste et capital-risqueuse Dyson dans son ouvrage paru en 1997 *Release 2.0: A Design for Living in the Digital Age* ira jusqu'à dire: « the Internet would soon dissolve the bureaucracies of the marketplace by stripping away the material bodies of individuals and corporations. » (ibid, loc. 237). Turner résume le tout ainsi:

In the mid-1990s, as first the Internet and then the World Wide Web swung into public view, talk of revolution filled the air. Politics, economics, the nature of the self-all seemed to teeter on the edge of transformation. The Internet was about to 'flatten organizations, globalize society, decentralize control, and help harmonize people' (ibid, loc.67).

Les prévisions de ces visionnaires se concrétisent aujourd'hui avec les outils du Web 2.0 dont fait partie la collaboration wiki. On peut notamment citer les travaux du Canadien Don Tapscott et d'Anthony D. Williams (2006) qui montrent dans *Wikinomics* comment les nouvelles technologies et les modèles collaboratifs transforment l'économie et les modèles d'affaires. En 2009, Beth Simone Noveck alors responsable des technologies (chief technology officer) de l'équipe de Barack Obama, utilisera la même dialectique pour aborder les organismes gouvernementaux dans son livre *Wiki Government - How technology can make government better, democracy stronger, and citizens more powerful*. En 2010, l'économiste italien

⁵ <http://www.w3.org/History/1989/proposal.html>

Alberto Cottica intitule son livre sur l'action gouvernementale à l'ère d'Internet *Wikicrazia* mariant les termes wiki et démocratie. Enfin, en 2010, dans *Macrowikinomics* Tapscott et Williams porteront à un niveau macro-économique leur réflexion sur l'innovation collaborative pour, disent-ils en sous-titre, « redémarrer les affaires et le monde » (rebooting business and the world).

1.1.3 L'approche mcluhannienne

Nous avons évoqué à plusieurs reprises le nom de Marshall McLuhan dans la section précédente, nous allons dans la section à venir reprendre certaines de ses idées qui nous aideront à comprendre la collaboration wiki. McLuhan a été le premier à étudier les effets et non les causes des médias (au sens large) sur la société⁶. L'une de ces citations les plus célèbres est : « le médium est le massage » titre du livre éponyme paru en 1967 où le mot massage remplace le mot message à la suite d'une erreur heureuse de l'imprimeur selon McLuhan. Ce que McLuhan veut signifier c'est que le médium n'est pas neutre, qu'il nous affecte, nous "masse" sans que nous ne nous en rendions compte. McLuhan nous interpelle en nous invitant à penser les effets des médias sur nos vies.

McLuhan distingue deux types de médias les *chauds* et les *froids*.

Les médias sont « chauds » lorsqu'ils fournissent beaucoup d'informations et ne laissent au public que peu de « blancs à compléter ». Les médias « froids », au contraire, ne contiennent que peu d'informations et favorisent la participation du public (Sauvageau, F. dans *Comprendre les médias*, McLuhan, 2001, p. 13).

⁶ McLuhan, M. 1975, McLuhan discusses the New Criticism in relationship to his work, interview avec Nina Sutton, novembre 1975.
<http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/030003/f7/030003-008.wma>

Pour Ward Cunningham l'inventeur du wiki et Bo Leuf, un wiki est: « a freely expandable collection of interlinked Web "pages", a *hypertext system* for storing and modifying information - a database, where each page is easily editable by any user with a forms-capable Web browser client » (Leuf, Cunnigham, 2001, p. 14). On voit à travers la définition de l'outil par son concepteur que le wiki est un média froid, conçu pour solliciter la participation du public.

McLuhan nous montre aussi comment ce qu'il appelle *l'information électrique* nous fait passer de l'âge mécanique caractérisé par le principe cartésien de fractionnement, la verticalité et la communication unidirectionnelle à l'âge électrique où nous projetons notre système nerveux à travers la planète. Soulignons que McLuhan avait pour référence les médias de masse, ces propos prennent encore plus de sens à l'ère d'Internet.

Pendant l'âge mécanique, nous avons prolongé nos corps dans l'espace. Aujourd'hui, après plus d'un siècle de technologies de l'électricité, c'est notre système nerveux central lui-même que nous avons jeté comme un filet sur l'ensemble du globe, abolissant ainsi l'espace et le temps, du moins en ce qui concerne notre planète. Nous approchons rapidement de la phase finale des prolongements de l'homme : la simulation technologique de la conscience. Dans cette phase, le processus créateur de la connaissance s'étendra collectivement à l'ensemble de la société humaine, tout comme nous avons déjà, par le truchement de divers médias, prolongé nos sens et notre système nerveux (ibid, p. 31).

Il nous faut comprendre ce nouveau domaine électrique, car nous dit McLuhan: « nous sommes aussi paralysés dans notre univers électrique tout neuf que l'indigène est empêtré dans notre culture mécanique et alphabétique. » (ibid, p. 50). Il nous met en garde contre ses conséquences, dont l'effondrement de l'ordre établi caractérisé par la centralisation et des mécanismes unidirectionnels:

[...] avec l'apparition de la vitesse de l'électricité les souverainetés des disciplines et des fonctions ont fondu aussi rapidement que les souverainetés nationales. L'obsession des anciens modèles d'expansion mécanique unidirectionnelle, du centre vers la périphérie, est inutile dans le monde de l'électricité. L'électricité ne centralise pas, elle décentralise (ibid, p. 78).

Il ajoute que l'électricité redonne une dimension personnelle aux relations et questionne le pouvoir :

[...] les médias électriques, en fait, abolissent la dimension spatiale plutôt qu'ils ne l'étendent. À cause de l'électricité, nos relations redeviennent partout des relations de personne à personne, comme à l'échelle du plus petit village. Ce sont des relations en profondeur, et sans délégation de fonction ou de pouvoir (ibid, p. 395).

Pour McLuhan, « la vitesse de l'électricité fait reculer l'unité mécanique devant l'unité organique » (ibid, p. 140). Finalement, il nous avertit que nous risquons de perdre nos acquis passés si nous nous remettons de façon déraisonnée à l'énergie électrique : « le véritable danger serait plutôt celui de perdre, par un usage aveugle de l'énergie électrique, toute notre mise dans la technologie préélectrique alphabétique et mécanique » (ibid, p. 383).

En 1975, McLuhan concentre l'essence de sa pensée en quatre lois dans un article intitulé, *McLuhan's Laws of the Media*, travail qui sera poursuivi par son fils après son décès dans le livre *Laws of Media: The New Science*. Nous citerons ces lois à partir de l'interprétation de Martine Pelletier dans *Marshall McLuhan De la médianomie vers l'autonomie* (Pelletier, 2012, p. 65-66).

- Qu'est-ce que l'artefact accroît, intensifie, rend possible ou accélère?
[Intensification]
- Qu'est-ce qui est mis de côté ou rendu désuet par le nouvel « organe »?
[Désuétudes]

- Quelle réapparition ou récupération d'actions ou de services antérieurs est mise en jeu simultanément par la nouvelle forme ? En d'autres mots, quel fond plus ancien précédemment désuet est ramené et devient inhérent à la nouvelle forme? [Récupération]
- Quand elle est poussée aux limites de ses capacités (une autre action complémentaire), la nouvelle forme tend à renverser ce que furent ses caractéristiques originales. Quelle est la capacité d'inversion de la nouvelle « forme »? [Réversibilités].

Pelletier ajoute:

[...] ces quatre temps interrogatifs n'ont pas d'ordre logique d'enchaînement, ni d'organisation à respecter. Ils représentent quatre phases où l'artefact, le médium, l'idée, etc., sont questionnés pour en cerner les effets, donc les messages, selon la célèbre déclaration aphoristique qui serait autrement dissimulée et passerait « inaperçue ». Cet outil permet d'accéder à une perception plus globale et surtout plus approfondie des médias en lien avec leurs milieux respectifs, leur environnement. McLuhan en parle d'ailleurs en termes de perception totale des choses. (ibid, p. 67)

McLuhan réfléchit aux effets qu'ont les médiums sur nos vies inspiré par les recherches de l'anthropologue américain Edward T. Hall et montre à quel point nous sommes aveugles à notre environnement.

Comme l'a expliqué Edward T. Hall, les hommes ne sont jamais conscients des règles fondamentales des systèmes et des cultures qui constituent le milieu où ils vivent. Aujourd'hui, les technologies et les milieux qui en résultent se succèdent les uns aux autres à un tel rythme qu'un milieu me rend conscient du suivant. Les technologies commencent à jouer le rôle que jouait l'art et à nous rendre conscients des conséquences psychiques et sociales de la technologie (ibid, p. 23).

Prenons pour illustrer les lois l'exemple de l'imprimante Xerox (McLuhan, 1975)
[notre traduction] :

- elle accélère le processus d'impression
- elle rend obsolète le livre produit industriellement
- elle récupère la tradition orale, le comité (l'événement)
- l'inversion c'est que tout le monde devient éditeur

Lorsque McLuhan écrivait ses lois, ni l'Internet et ni le Web 2.0, qui allaient concrétiser la communication bi-directionnelle, n'existaient. En 2010, Robert K. Logan un disciple et ancien collaborateur de McLuhan publie *Understanding New Media - Extending Marshall McLuhan*. L'objectif de Logan est d'appliquer aux médias d'aujourd'hui la pensée mcluhanienne, tout en développant certains nouveaux concepts. Logan définit les nouveaux médias ainsi: « The term "new media" will in general refer to those digital media that are interactive, incorporate two-way communication, and involve some form of computing as opposed to "old media" such as the telephone, radio, and TV. » (Logan, 2010, p. 4). Selon Logan, les nouveaux médias apportent une *dimension cognitive* qui n'existe pas avec les médias de masse et la téléphonie (ibid, p. 30). La dimension cognitive a été rendue possible par une simplification technique du Web que l'on qualifie aujourd'hui de Web 2.0 et qui favorise la participation de tous.

Le Web 2.0 est l'évolution du Web vers plus de simplicité (ne nécessitant pas de grandes connaissances techniques ni informatiques pour les utilisateurs) et d'interactivité (permettant à chacun de contribuer, d'échanger et de collaborer sous différentes formes). L'expression « Web 2.0 » désigne l'ensemble des techniques, des fonctionnalités et des usages du World Wide Web qui ont suivi la forme originelle du web, en particulier les interfaces permettant aux internautes ayant peu de connaissances techniques de s'approprier les nouvelles fonctionnalités du web. Ainsi, les internautes contribuent à l'échange d'informations et peuvent interagir (partager, échanger, etc.) de façon simple, à la fois avec le contenu et la structure des pages, mais aussi entre eux, créant ainsi notamment le Web social. L'internaute devient, grâce aux outils mis à sa disposition, une personne active sur la toile⁷.

Logan utilise les lois de McLuhan pour comprendre les nouveaux médias et y ajoute deux concepts. Le premier, *contenu et extension* regroupe les idées de McLuhan que les médias et les technologies sont des extensions de l'homme et que tout contenu d'un nouveau médium est un vieux médium. Le second est un effet de *cascade*, car si tout nouveau média est une extension d'un vieux média, on peut dire que c'est *une extension d'une extension* (ibid, p. 82). Logan applique ensuite ces deux nouveaux concepts et les lois de McLuhan aux différents médiums et en particulier à l'Internet et au Web qui nous intéressent ici.

⁷ http://fr.wikipedia.org/wiki/Web_2.0 consulté le 23.12.12

Pour l'Internet on obtient :

Content and extension: The content of the Internet, a hybrid of telecommunications and computing, is networked computers that can receive and/or transmit information within the following environments: email, list-servs, the World Wide Web, chat rooms, Internet Relay Chat, instant messaging and Usenet newsgroups, as well as access other services such as telnet and ftp. The Net extends computing, community, and the mind and shrinks the planet into a wired global village.

Cascade : The cascade is from networked computers to the Internet via phone lines and back to networked computers via the same phone lines.

Law of Media (LOM) : The Internet enhances the connectivity of computers users, obsolesces teletype and fax and the specialist as the source of information, retrieves community as in a global village, and reverses into information overload and deception. (ibid, p. 235).

Pour le World Wide Web on obtient :

Content and extension : The content of the World Wide Web are Web sites, whose content is text, hypertext, and images, as well as search engines such as Google that facilitate navigating the Web. The Web extends the internet and the community of its users. It also extends the central nervous system, the written word, visual images, and advertisements.

Cascade: The cascade is from the thoughts of an author to the spoken word to the written word to a set of word-processed words and/or images to a Web page to a Web server to a Web surfer's computer via the Internet to the eyes and ears of the surfer.

LOM : The World Wide Web enhances two-way communication, access to information, and continuous learning, obsolesces academic journals, newspapers, and paper-based communication in general, retrieves alignment and community, and reverses into the content of mass media including Web games, music, radio, and TV (ibid, p. 257).

On voit dans le premier constat que l'Internet en permettant aux ordinateurs de communiquer entre eux, concrétise toujours plus, l'idée mcluhanienne que le monde est un village global. Le Web dans lequel s'inscrit le wiki, opérationnalise la *reliance*⁸

⁸ Nous utilisons le terme "reliance" dans le sens où Edgar Morin l'utilise dans La Méthode 6. Éthique p. 127 et 128

cognitive de ses utilisateurs et leur offre les moyens d'augmenter continuellement leurs connaissances. Hess et Oström y voient une transition primordiale dans la gouvernance des communs. Elles soulignent : « our mass-media system of centralized production and one-to-many distribution is being eclipsed by a multimedia network of decentralized production and many-to-many distribution » (Hess et Oström, 2007, loc. 464).

Avant d'analyser les effets du wiki à la lumière de McLuhan et de Logan, rappelons brièvement les fonctionnalités qui le caractérisent (Edwards, 2007) et que nous avons détaillées dans une recherche antérieure (Barondeau, 2010, p. 55 à 61) :

- Les wikis sont accessibles depuis un navigateur web
- Les wikis sont une collection de pages web
- Les pages sont organisées par titre
- Les wikis sont éditables en groupe
- Les wikis permettent la recherche
- Les pages wiki sont liées à d'autres pages wiki, à des sites web externes et des fichiers externes (hyperliens)
- Les pages wiki sont organisées par mots clés (tags) et/ou par catégories
- Les pages wiki permettent un suivi
- Les pages wiki permettent l'utilisation de commentaires
- Les wikis ont des outils d'administration des permissions

Le wiki est un site Web modifiable par toute personne autorisée, nous pouvons donc reprendre une partie des conclusions que Logan tire de son analyse du Web et les adapter au wiki. Le contenu d'un wiki est le même que celui que l'on trouve sur le Web (texte, image, vidéo, son), en termes d'extension par contre, il va augmenter nos capacités à collaborer et à diffuser l'information comme l'explique Logan pour Wikipedia (ibid, p. 347). Dans la notion de collaboration, nous incluons la cocréation tel que le fait Mark Elliott dans sa thèse (Elliott, 2007), nous y reviendrons dans la section suivante. La cascade suit la même trajectoire que celle du Web, mais avec

plusieurs acteurs qui doivent se coordonner pour collaborer. Pour les lois de McLuhan, nous partons sur les conclusions de notre travail de maîtrise à savoir que le wiki simplifie la coordination et permet de composer avec le complexe (Barondeau, 2010, p. 153, 154). En effet, la coordination par courriel ou par d'autres outils antérieurs n'a plus lieu d'être, elle complique inutilement la circulation de l'information rendant par la même obsolètes les outils de collaboration antérieurs qui souvent n'étaient que des outils de coordination. En termes de complexité, il opérationnalise les trois principes de complexité moriniens : la *dialogique*, la *réursion* et l'*hologramme* (Morin, 2005). Le wiki récupère l'information présente sur les vieux systèmes et capture également de l'information plus informelle autrefois perdue (Drakos, 2008). Finalement, poussé à ces limites, le wiki peut devenir un outil de collaboration verticale si l'on complique ses règles d'accès. Ce problème est d'ailleurs l'un des défis des wikipédiens, il leur faut trouver un juste équilibre entre assez de règles pour éviter le chaos et trop de règles qui rendent les contributions difficiles. En appliquant les principes de McLuhan et de Logan, nous obtenons pour le wiki :

Contenu et extension : le contenu d'un wiki est composé de pages Web contenant du matériel multimédia ainsi qu'un moteur de recherche. Le wiki étend les capacités des internautes à collaborer et à distribuer le savoir (ibid, p. 347).

Cascade : la cascade va de la pensée des auteurs, au monde de la parole de l'agora, au monde de l'écrit coordonné par courrier, à du texte et des images édités par ordinateur et coordonnés par courriel, à une page wiki, à un serveur Web wiki, à l'ordinateur d'un internaute via l'Internet, aux yeux, aux oreilles et aux mains des internautes (des membres lorsque le wiki est utilisé comme Intranet).

Loi des médias :

- le wiki augmente notre capacité à collaborer de façon horizontale en simplifiant la coordination et en nous permettant de composer avec la complexité;
- il rend obsolètes les outils de collaboration antérieurs (téléphone, fax, courriels, gestionnaires de contenu, groupware);
- il récupère le contenu de vieux outils de collaboration et de l'information auparavant perdue;
- poussé à ses limites, il se transforme en un outil de collaboration verticale.

Comme nous le dit Pelletier à propos des travaux de McLuhan : ce legs a le mérite de dépasser l'époque qui l'a vu naître en conservant une étonnante fraîcheur (Pelletier, 2012, p. 133), nous donne de bonnes pistes pour penser la collaboration wiki et surtout le choc qu'elle engendre pour les organisations.

1.1.4 La collaboration wiki : définition

Après avoir étudié la genèse de l'Internet, et l'héritage de McLuhan, nous allons maintenant définir ce qu'est la collaboration wiki, objet de notre recherche. Pour définir le terme collaboration, il est nécessaire de le différencier des termes de coordination et de coopération. La coordination vient du latin *co* qui signifie « avec » et *ordo*, *ordonis* « rangée, file ». La coopération vient du latin *co* et *opera* « travail, activité ». La collaboration vient du latin *co* et *laborare*, « travailler ». Si les racines étymologiques différencient nettement la coordination comme relevant d'un ordonnancement, la différence entre la coopération et la collaboration n'est pas claire puisque dans les deux cas il s'agit de travailler ensemble. Différents auteurs définissent ces concepts, mais dans la majorité des cas étudiés, la collaboration dépasse et inclut les concepts de coordination et de coopération.

Nous verrons dans la section 1.2 que le concept de collaboration est en mutation dans les organisations. Pour Eric Schmidt alors CEO de Google cité par Tapscott et Williams dans *Macrowikinomics*, peu de monde perçoit le changement.

When you say 'collaboration', the average forty-five-year-old thinks they know what you're talking about - teams sitting down, having a nice conversation with nice objectives and a nice attitude. That's what collaboration means to most people (Tapscott et Williams, 2010, p. 26).

Tapscott et Williams ajoutent que pour Google et bien d'autres organisations, la collaboration se doit d'être aujourd'hui participative et qu'elle doit puiser dans la diversité des réseaux pour trouver des talents hors des murs de l'organisation.

Himmelman considère qu'il existe quatre stratégies pour travailler ensemble (Himmelman, 2002). La première le réseautage est : « un échange d'information pour un bénéfice mutuel ». La seconde, la coordination est : « un échange d'information pour un bénéfice mutuel, et une modification des activités pour atteindre un objectif commun ». La troisième, la coopération est : « un échange d'information pour un bénéfice mutuel, et une modification des activités et un partage de ressources pour atteindre un objectif commun ». Finalement, la collaboration est « un échange d'information pour un bénéfice mutuel, une modification des activités, un partage de ressources, et une augmentation des capacités mutuelles, pour atteindre un objectif commun ». Le terme de collaboration englobe pour Himmelman les notions de réseautage, de coordination et de coopération et les dépasse par un désir réciproque des parties d'augmenter leurs capacités pour atteindre leur objectif. Il souligne que plus les parties progressent dans le continuum allant du réseautage vers la collaboration, plus elles devront y consacrer du temps, plus elles prendront de risques et plus le niveau de confiance devra être élevé pour qu'elles parviennent à leurs fins.

Wayne Macphail cité par Rheingold synthétise le continuum ainsi: « You need coordination to dance, cooperation to dance with a partner, and collaboration to dance with a flash mob ». (Rheingold, 2012). Rheingold ajoute,

When you send a text message to your friends to meet you at a restaurant, you are coordinating; when you contribute your computer's idle computing power to medical research, you are cooperating. When you and three friends use a wiki to plan a road trip or a revolution, you are collaborating.

On voit apparaître chez Rheingold dans cette dernière citation le terme de wiki, autrement dit la collaboration gagne une potentielle envergure que lui donne l'objet technique wiki. On ne parle plus simplement de collaboration, mais de collaboration de masse (Elliott, 2007; Tascott et Williams, 2006). Tapscott et Williams, la définissent ainsi : « mass collaboration is based on individuals and companies employing widely distributed computation and communication technologies to achieve shared outcomes through loose voluntary associations » (Tapscott et Williams, 2007, p. 17). Cette collaboration de masse est caractérisée par l'ouverture, la collaboration horizontale entre pairs qui s'auto-organisent, le partage et une action globale (ibid, p. 20, 23 et 25). Cette manière de collaborer en ligne remet profondément en question le modèle classique d'organisation en s'attaquant entre autres aux *coûts de transactions* (Coase, 1937). Pour Tapscott et Williams, ce qu'ils appellent la loi de Coase, doit être appliquée à l'envers c'est-à-dire qu'une organisation devrait réduire sa taille au maximum en externalisant, jusqu'à ce que son coût de transaction interne soit inférieur au coût d'externalisation.

How has the Internet affected Coase's Law? Strictly speaking, the law remains as valid as ever. But the Internet has caused transaction costs to plunge so steeply that it has become much more useful to read Coase's law, in effect backward: Nowadays firms should shrink until the cost of performing a transaction internally no longer exceeds the cost of performing it externally. Transaction costs still exist, but now they're often more onerous in corporations than in marketplace (ibid, p. 56).

Les auteurs se basent sur cette inversion de la loi de Coase pour expliquer la débâcle d'organisations classiques dont les parts de marché sont cannibalisées par une nouvelle forme d'organisation appelée *business web* ou *B-webs* (ibid, p. 57).

C'est chez Mark Elliott que l'on retrouve la définition de la collaboration de masse la plus travaillée, soutenue par une solide revue de littérature. Dans sa thèse Elliott aborde les fondements de la collaboration de masse qu'il nomme *collaboration stigmergique*. Par le concept de stigmergie, il relie les activités collectives des hommes avec celles des insectes sociaux à l'instar des fourmis ou des abeilles. Elliott reprend la logique d'emboîtement, à savoir que la collaboration transcende et inclut la coopération; qu'elle poursuit comme la coopération un objectif commun, mais qu'elle s'en démarque par le fait qu'elle implique de la création collective. Tapscott et Williams soulignent d'ailleurs que les wikis favorisent la cocréation et qu'ils sont conçus pour la collaboration. « Wikis have unleashed a powerful force : a self-fulfilling, virtuous circle of cocreation that hierarchical models are powerless to stop or replicate » (ibid, p. 77). « Collaboration is not an afterthought; collaboration is designed into the software from scratch » (ibid, p. 89).

Elliott nous propose un cadre conceptuel pour penser la collaboration de masse ou stigmergique (Figure 1.1). Pour lui, la coordination se distingue par « une harmonie dans les relations de proximité » (harmony of proximal relations) dont résulte de la synergie entre les parties et se manifeste par le fait que le résultat est supérieur à la somme de ses parties. La coopération se distingue par « une conformité procédurale dans un objectif commun » (procedural compliance in a shared pursuit) dont résulte « une production et une évaluation convergente » (convergent production & evaluation) et se manifeste par la « violation et/ou la possibilité de non-conformité » (violation &/or the potential for non-compliance). Enfin, la collaboration se distingue par des représentations émergentes, cocrées et partagées, dont résulte « une

production et une évaluation divergentes » (divergent production & evaluation) et se manifeste par de la créativité.

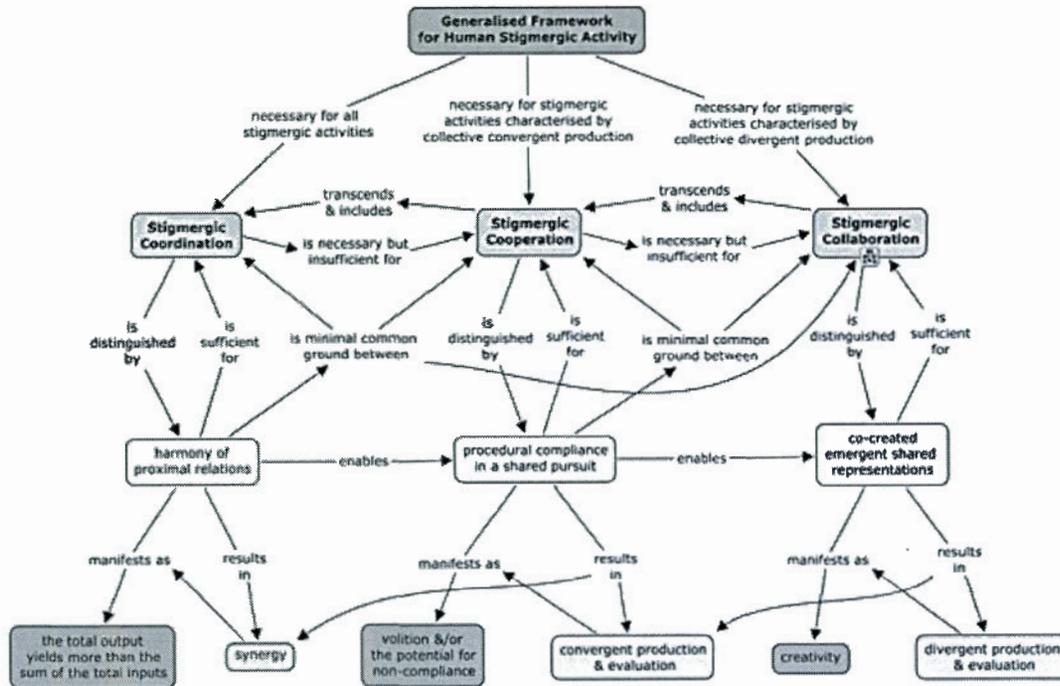


Figure 1.1 Cadre conceptuel d'application de la stigmergie à l'activité humaine (Elliott, 2007, p. 101)

Elliott considère la collaboration de masse de façon large sans se concentrer exclusivement sur la collaboration wiki, mais il confirme que le wiki est le précurseur des outils de collaboration de masse :

A forerunner of this form of technology is, of course, the wiki with its capacity to act as a 'blank page' upon which unlimited participants may contribute new content while constantly updating existing material. However, with increasing software engineering knowledge and the technological infrastructure which supports it, a wide range of other examples are emerging which exploit this same parameter of functionality but within a number of other media subsets (Elliott, 2007, p. 124).

Elliott définit la collaboration ainsi :

Collaboration transcends and includes cooperation in its reliance upon procedural compliance and is distinguished from the 'shared pursuit' of cooperation by the inclusion of collective creation (and thus divergent production). Similarly, cooperation transcends and includes coordination in its reliance upon synergy, and as a result, coordination is also nested within collaboration, enabling the synergistic output of collectively created, emergent, shared representations. These representations differ qualitatively and quantitatively from those produced by individuals working creatively alone through the emergence of a new whole comprising the synergistic interrelations of the individual contributions (Elliott, 2007, p. 52).

La définition de la collaboration telle que présentée par Elliott est très complète quoiqu'elle ne fasse pas état de la capacité d'auto-gouvernance par les pairs comme dans la théorie des biens communs d'Oström. L'auto-gouvernance nous apparaît être un changement majeur pour différencier une collaboration participative verticale orchestrée de haut en bas et une collaboration horizontale où des pairs s'auto-gouvernent et définissent eux-mêmes leurs propres règles de gouvernance. Pour Whales, « Wikipedia is not a technical innovation it is a social innovation. »⁹, il a raison, mais cette innovation sociale est rendue possible par la technologie wiki, technologie qui elle-même a été développée par Cunningham pour favoriser l'innovation sociale. Rappelons que Cunningham qui inventa le wiki en 1994, avait 19 ans lors de la parution du premier Whole Earth Catalog, il fait partie de la génération influencée par la philosophie de la contre-culture américaine. Leuf et Cunningham résument ainsi l'essence du wiki (Leuf et Cunningham, 2001, p. 16) :

- A wiki invites all users to edit any page or to create new pages within the wiki Web site, using only a plain-vanilla Web browser without any extra add-ons.

⁹ <http://www.wdil.org/conference/pdf/wikiz.pdf>

- Wiki promotes meaningful topic associations between different pages by making page link creation almost intuitively easy and by showing whether an intended target page exists or not.
- A wiki is not a carefully crafted site for casual visitors. Instead, it seeks to involve the visitor in an ongoing process of creation and collaboration that constantly changes the Web site landscape.

Nous en arrivons donc à la définition suivante de la collaboration wiki :
La collaboration wiki meut par un moteur wiki permet à un nombre illimité d'individus qui s'auto-gouvernent, d'atteindre un objectif commun, par la création collective de contenu en soutenant la création, l'émergence et le partage de représentations symboliques.

Pour conclure cette section, nous pouvons dire que la collaboration wiki s'inscrit dans des valeurs d'ouverture, de transparence, d'égalité et d'horizontalité. Ceci se traduit par des pratiques favorisant des niveaux minimaux de permissions et de règles de fonctionnement.

1.1.5 Conclusion

La Figure 1.2 présente une synthèse des fondements de la collaboration wiki. L'influence combinée de la Seconde Guerre mondiale et de la contre-culture américaine a permis la création de structures comme le Whole Earth 'Lectronic Link (WELL), descendant direct du Whole Earth Catalog et du célèbre MIT Media Lab, descendant du Rad Lab soutient à la recherche militaire. C'est sur ces fondations qu'est né le réseau ARPANET, qui lui donnera naissance à l'Internet. Le réseau Internet à son tour servira de support pour déployer le World Wide Web qui évoluera vers plus de simplicité et d'interactivité pour devenir le Web 2.0 dont fait partie la collaboration wiki même si ce dernier a été inventé en 1994 alors que le terme Web 2.0 n'est apparu qu'en 2004. Ces fondements clarifiés, nous comprenons mieux d'où

provient la collaboration wiki et pourquoi elle s'appuie sur des principes d'ouverture, de transparence et de démocratie.

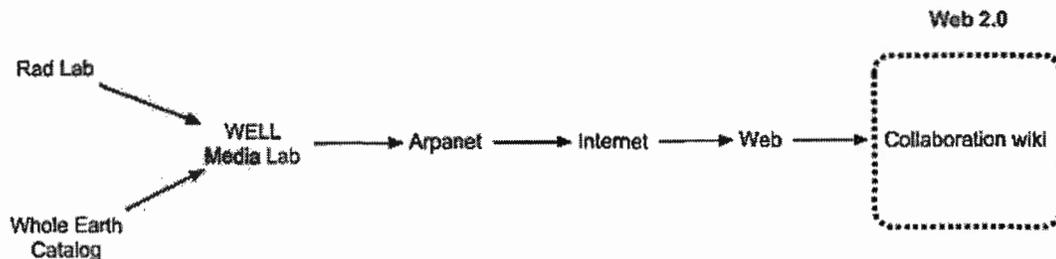


Figure 1.2 Fondements de la collaboration wiki

1.2 Les fondements socio-économiques de la collaboration

1.2.1 Introduction

Dans cette section, nous présenterons les fondements de la collaboration tels que présentés par les théories économiques, sociologiques ou organisationnelles. Nous aborderons dans un premier temps les approches scientifique et administrative autrement dit l'ère mécanique. Dans un second temps, nous prendrons un angle sociologique avec Durkheim. Dans un troisième temps, nous étudierons la période de renouveau de la théorie des organisations. Dans un quatrième et cinquième temps, nous couvrirons les approches individualiste et constructiviste. Enfin dans un sixième temps, nous présenterons deux visions dialogiques de la collaboration avec Oström et Williamson.

1.2.2 Les approches scientifique et administrative

Les théories de l'organisation ont pris racine à la fin du XIXe siècle avec les approches scientifique et administrative du travail de l'ingénieur américain Frédéric Winslow Taylor et de l'ingénieur français Henri Fayol. Ce courant que l'on regroupe communément sous le nom de théorie classique a également été nourri par le Britannique Lyndall Urwick et l'américain F.W. Mooney. Ces auteurs conçoivent la gestion comme « un processus de planification, d'organisation, de direction, de coordination et de contrôle » (Morgan, 2007, p. 17) comme le souligne le titre du livre que publie Fayol en 1916 *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. La collaboration se limite dans ce contexte à la coordination des tâches par les dirigeants en vue d'atteindre des objectifs préalablement définis par eux. L'employé a peu de prérogatives si ce n'est celle centrale d'accomplir une tâche simplifiée au maximum pour atteindre le rendement optimal c'est le *one best way*. Ce travail routinier, standardisé dont les tâches sont divisées de façon cartésienne autrement dit en divisant le tout en parties, transforme l'individu en *machine*. Selon Henry Mintzberg lui aussi ingénieur de formation et père d'une typologie des organisations, c'est le sociologue Max Weber qui le premier aurait utilisé le mot « machine » pour qualifier ce que Mintzberg appelle une bureaucratie. Il distingue six parties dans une organisation : le centre opérationnel où sont produits les biens et, délivrés les services, le sommet stratégique d'où les dirigeants ont une vue d'ensemble sur l'organisation, la *ligne hiérarchique* qui relie par une ligne d'autorité le centre opérationnel le *sommet stratégique*, la *technostructure* composée d'experts qu'il appelle des *analystes* ayant en charge l'administration la planification et le contrôle, le *personnel de support logistique* qui s'occupe des services internes et enfin l'*idéologie* qui différencie l'organisation sur la base de ses traditions et de ses croyances (Mintzberg, 2007, p. 184-185). Une organisation mécaniste se caractérise par un sommet stratégique fort, une technostructure forte et une ligne hiérarchique élevée. Elle se révèle être d'une

efficacité redoutable dans un contexte simple et stable. Après Mintzberg qui publia en 1979 *The structuring of organizations*, Nitin Nohria aujourd'hui doyen de la Harvard Business School synthétise l'approche mécaniste sous le label *structure fonctionnelle*. Celle-ci est organisée de façon verticale autour des intrants de production (Nohria, 1991). Ce modèle sera vivement critiqué, en particulier avec la crise des années 1930. On lui reproche d'être *déshumanisant* pour les travailleurs, d'être rigide et incapable de s'adapter dans un milieu instable et complexe (Morgan, 2007, p. 27). Ces limites de l'approche mécaniste sont dues principalement à un problème de coordination qui repose sur des difficultés de communication informelle entre dirigeants et employés, qu'engendrent les barrières communicationnelles propres à ce type de structure (Mintzberg, 2007, p. 257). La coordination est rigide, car assujettie à une supervision hiérarchique, des plans et des procédures (Nohria, 1991).

1.2.3 L'approche durkheimienne

Le français Émile Durkheim l'un des pères fondateurs de la sociologie, va s'intéresser au lien social, à l'époque où Taylor et Fayol fondent leurs approches scientifiques et administratives du travail. L'objectif de son œuvre est de comprendre ce qui unit la société. Il s'inscrit dans le paradigme de l'holisme méthodologique qui perçoit l'individu comme déterminé par le tout auquel il appartient. La première théorie sur laquelle il se base est la division du travail que nous allons traiter ici. Durkheim n'est pas satisfait des théories qui ont cours telle que la théorie du contrat de Rousseau, contrat qu'il trouve insuffisant pour justifier la coopération. Selon lui, c'est l'économiste et philosophe écossais Adam Smith qui le premier aurait tenté de théoriser ce qu'il appela la *division du travail*. Cette division d'abord passée inaperçue n'a cessé d'augmenter avec l'accélération de la spécialisation du travail. Les hommes coopèrent selon Durkheim pour dépasser leurs insuffisances individuelles et, par coopérer il entend « se partager une tâche commune » (Durkheim, 2007, p. 93). Dans

le regroupement qui émerge de la coopération chacun occupe un rôle et partage sa connaissance avec le tout groupe et, chaque individu en ressort grandit. L'éclairage ainsi apporté sur la division du travail dépasse l'aspect purement économique étudié jusqu'ici puisque « sa véritable fonction est de créer entre deux ou plusieurs personnes un sentiment de solidarité ». L'une des clés pour comprendre Durkheim est la séparation qu'il fait entre ce qu'il appelle la *solidarité mécanique* et la *solidarité organique*. Par solidarité mécanique, il entend une communauté traditionnelle dans laquelle la conscience individuelle se confond avec la conscience collective. L'individu est réduit à l'état de chose, il n'a pas d'individualité, il est soumis à la collectivité. Il justifie ce modèle par l'état de guerre permanent dans lequel se trouvent les sociétés inférieures (ibid, p. 170). Par solidarité organique, il entend la division du travail où des individus différents font des choses différentes et par leurs oppositions se solidarisent tout en conservant leurs intérêts *distincts* et *rivaux* (ibid, p. 190-191). Autrement dit, « il suffit que chaque individu se consacre à une fonction spéciale pour se trouver, par la force des choses, solidaire des autres » (ibid, p. 177). Pour en revenir au contrat, il lui attribue une source sociale, car, « la société lui prête une force obligatoire » (ibid, p. 194) sans l'action régulatrice de la société le contrat n'a pas de force. L'individu durkheimien est libre de choix, mais une fois engagé contractuellement, s'il ne respecte pas son engagement il pourra être sanctionné par des obligations sociétales. La solidarité durkheimienne se matérialise à travers les règles de droit définissant des obligations, mais aussi à travers les mœurs. Concernant le droit, les règles juridiques sont classées en fonction des sanctions qu'elles appellent, à savoir les sanctions *répressives* qui impliquent une souffrance de l'agent et les sanctions *restitutives* qui impliquent une remise en ordre des choses (ibid, p. 33-34). Le droit notamment pénal a pour rôle de contenir tout individu qui menacerait l'« unité du corps social » (ibid, p. 75). Soulignons que Durkheim a bien senti que chaque individu ou que chaque groupe, fait partie d'un plus grand tout et que si précédemment l'*organisation mécanique* ou *segmentaire* permettait de négliger son voisin, l'*organisation organique* de par ses effets systémiques ne le permet plus. (ibid,

p. 202-203). Durkheim donne pour causes de la division du travail, la disparition progressive des structures segmentaires et le rapprochement physique des individus entre eux ce qui engendre un rapprochement moral. Cette concentration s'est selon lui constituée de trois façons: la concentration des populations des peuples avancés, le développement des villes et l'amélioration des canaux de communication et de transmission qui rapprochent les *segments sociaux* (ibid, p. 238 à 241). Il met en évidence l'effet récursif qu'à la concentration de la société sur la division du travail et la division du travail sur la concentration de la société. (ibid, p. 241). Le rapprochement physique sera plus tard renforcé par un rapprochement cognitif à travers ce que le théoricien canadien de la communication Marshall McLuhan appelle *l'information électrique*. Comme le montre à l'évidence le passage suivant :

Pendant l'âge mécanique, nous avons prolongé nos corps dans l'espace. Aujourd'hui, après plus d'un siècle de technologies de l'électricité, c'est notre système nerveux central lui-même que nous avons jeté comme un filet sur l'ensemble du globe, abolissant ainsi l'espace et le temps, du moins en ce qui concerne notre planète (McLuhan, 1993 p. 31).

1.2.4 Vers un renouveau de la théorie des organisations

Les dérives de l'approche mécaniste sur la division du travail et la crise des années 1930 vont recentrer la réflexion des penseurs des organisations sur l'humain (Rouleau, 2007, p. 19-20). Le psychologue, sociologue et théoricien des organisations Australien Elton Mayo est reconnu comme le fondateur du mouvement des relations humaines. Il a dirigé des recherches (Les études de Hawthorne) qui ont porté sur la motivation au travail et sur les rapports humains (Morgan, 2007, p. 33). Mayo va d'ailleurs fortement influencer un autre grand penseur de l'organisation, l'américain Chester Irving Barnard qui était impliqué dans les recherches de Mayo chez Western Electric tel que le souligne Kenneth R. Andrews dans l'introduction de la 8e édition de *The functions of the executive* (Barnard, 1968, p. ix). Dans cet ouvrage devenu une

référence, Barnard, nous dit Andrews, cherche des réponses à ses propres échecs professionnels liés à l'utilisation des théories classiques. Il en ressort une contribution majeure qui est la création d'une théorie des organisations alternative au modèle de Fayol, qui placera la coopération (et pas uniquement la coordination) au centre de la théorie des organisations. Rouleau y voit une intégration des fondements de l'organisation scientifique et administrative du travail et des relations humaines (Rouleau, 2007, p. 19). Barnard, donne une première définition de la coopération comme « un système fonctionnel d'activités entre deux ou plusieurs personnes » et considère la personne comme « l'objet du processus » (Barnard, 1968, p. 17). Pour lui, un individu est amené à coopérer lorsqu'il est incapable de réaliser seul une tâche. En se regroupant, les habiletés des individus sont supérieures à celles de l'individu isolé c'est-à-dire que le tout est plus que la somme des parties. Les raisons soutenant la coopération proviennent premièrement de limites d'ordre biologiques des hommes à agir sur leur environnement physique, l'auteur en distingue trois types : l'énergie, la perception et la compréhension (Barnard, 1968, p. 27). À titre d'exemple, un individu seul n'a pas la même force physique qu'un groupe, il a une perception des faits limitée selon ses capacités ou sa position, enfin sa compréhension des faits est influencée par son expérience et ses capacités cognitives. Pour mieux comprendre les systèmes coopératifs, l'auteur poursuit sa réflexion en ajoutant aux facteurs physiques et biologiques, les facteurs sociaux. L'individu *mémorise* son expérience passée ou dans certains cas est *conditionné* par elle, mais, il conserve une capacité de choix qui est relative à son *pouvoir* et à sa détermination dans la situation observée. Sachant cela, Barnard souligne que l'individu peut être vu soit comme un *objet* à manipuler, on pense, à l'approche classique soit comme un *sujet* à satisfaire. Les facteurs sociaux quant à eux découlent des interactions (sociales) entre les individus d'un système coopératif entre eux et entre les individus et le groupe. L'auteur qualifiera d'*efficente* (*effective*) une coopération qui aura atteint son but et, à l'opposé d'inefficente celle qui aura échoué à l'atteindre. Mais la réussite d'un système de coopération peut être constatée alors qu'au sein du système les contributions individuelles sont

déséquilibrées. Barnard qualifiera alors d'*efficace* (*efficient*) un système coopératif qui répond aux motifs de ses individus et de cette efficacité dépend la survie du système (ibid, p. 44). En clair, pour qu'une organisation soit efficiente, il faut que ses objectifs organisationnels soient comblés, mais pour ce faire, elle doit combler les motifs des individus qui la composent. On a un effet récursif du système de coopération sur les motifs et des facteurs d'efficacité sur le système de coopération. On note ici une rupture nette avec le modèle classique pour qui seule l'efficience comptait. Tous les projets coopératifs ont en commun : des limitations liées à leurs facteurs biologiques, physiques et sociaux qu'ils cherchent à dépasser, des aspirations à l'efficience et à l'efficacité (ibid, p. 50). La définition d'un système coopératif peut être raffinée comme : « un complexe de facteurs physiques, biologiques, personnels, et sociaux qui entretiennent un lien systémique spécifique en raison de la coopération entre deux ou plusieurs personnes avec au minimum un objectif défini. » (ibid, p. 65). Ce système n'étant qu'une partie d'un ensemble polysystémique plus large. Barnard retient également comme définition de l'organisation : « un système d'activités ou de forces consciemment coordonnées de deux ou plusieurs personnes » (ibid, p. 73). Il justifie le terme « système » par la coordination des efforts entre les individus membres de l'organisation. Une organisation est constituée de trois éléments : la communication, le désir de servir et un objectif commun (ibid, p. 82). Un individu lorsqu'il contribue à un système collaboratif renonce à une partie de ses libertés personnelles, pour qu'il accepte de le faire, et passe à l'action, il doit partager un objectif commun rassembleur (*un objet d'action concrète*) qui lui sera transmis par les leaders à travers les canaux de communication de l'organisation. Quand l'organisation est grande, la communication est plus compliquée en termes de coordination, chaque individu ne pouvant avoir qu'un nombre limité d'interactions avec les autres et plus complexe en termes de relations sociales, une importante partie des communications étant informelle. Le nombre et la répartition des leaders devront alors être pensés en conséquence, les activités sociales (à l'époque de Barnard) ne pouvant être menées à distance (ibid, p. 119). Le rôle des leaders est de servir de noeuds de communication

pour garantir le fonctionnement du système coopératif (ibid, p. 215-216). Pour influencer les employés et les soumettre à l'autorité, les leaders peuvent utiliser un processus d'incitatifs objectifs que l'auteur regroupe sous l'expression *méthodes des incitatifs* et un processus de changement des attitudes subjectives la *méthode de persuasion* (ibid, p. 141). Quatre conditions simultanées sont nécessaires pour qu'un individu se soumette à l'autorité (ibid, p. 155) :

- il peut et il comprend la communication
- au moment de prendre sa décision il pense que cela n'est pas inconsistant avec l'objectif de l'organisation
- au moment de prendre sa décision, il estime compatible avec son intérêt personnel comme un tout
- il est capable mentalement et physiquement de s'y conformer

Barnard distingue ce qu'il appelle l'*organisation formelle* de l'*organisation informelle* qui génère des attitudes, des coutumes, des habitudes, des institutions qui en retour produisent les conditions nécessaires à l'émergence de l'organisation formelle qui est l'aspect visible de l'organisation (ibid, p. 116). On voit bien l'importance de l'aspect informel des quatre conditions énoncées ci-dessus qui motivent un individu à se soumettre à l'autorité or, les exécutifs le négligent trop souvent, car l'autorité des exécutifs dépend exclusivement de la ligne d'autorité ou la ligne hiérarchique pour Mintzberg (ibid, p. 172 et 175). Pour Barnard, la fonction clé d'un exécutif avant même la définition des objectifs et les aspects logistiques, est la mise en place et le suivi d'un système de communication pour gagner la confiance afin d'atteindre l'efficacité et l'efficacité du système coopératif. Pour se faire, il doit : premièrement, déployer un système de communication formel, ainsi les canaux de communication doivent être connus et toucher chacun des membres, la ligne de communication doit être courte, mais respecter la hiérarchie, les personnes en charge doivent être des professionnels et les communications doivent être ininterrompues et authentifiées ; deuxièmement, il gèrera l'organisation informelle afin de diminuer les décisions

inutiles et il composera avec les jeux d'influences. Barnard se positionne clairement en rupture avec les théories classiques en plaçant la coopération au centre de l'organisation. La coopération (non pas ses leaders) est « le processus créatif » et elle relève du travail de tous (ibid, p. 259). Enfin, aussi louable et fondamentale qu'ait été sa démarche, Barnard aborde selon Rouleau la coopération et la participation de façon scientifique (Rouleau, 2007, p. 19). Force est également de constater que l'emphase est mise sur les exécutifs et que les autres membres de l'organisation ne sont pas traités comme des acteurs à part entière, dans le sens où le pouvoir de décision est contrôlé par les dirigeants.

Dans les décennies qui suivront les travaux de Barnard, le mouvement de l'école des relations humaines, va progressivement évoluer vers l'étude du comportement organisationnel (Rouleau, 2007, p. 23). L'un des chercheurs les plus influents de cette période est le psychologue américain Rensis Likert. Dans *New patterns of management*, Likert à partir de résultats obtenus auprès de compagnies et d'organisations gouvernementales américaines, propose une nouvelle théorie générale des organisations basées sur les meilleures pratiques de gestion. Il montrera notamment que les gestionnaires qui appliquent les méthodes purement cartésiennes de travail qu'il qualifie de « job-centered » ont de moins bonnes performances que ceux qui portent attention aux dimensions humaines de leur équipe qu'il qualifie d'« employee-centered », en d'autres mots, une bonne collaboration passe par une prise en compte de l'aspect humain. On passe d'un contrôle rapproché sur le travail à une supervision plus générale qui tient compte des employés tout en évaluant leur productivité à partir de nouveaux instruments de mesure sur lesquels nous reviendrons plus tard. Comme pour Barnard, la qualité du management est gage de bonnes performances organisationnelles (Barnard, 1968, p. 288), mais Likert pousse plus loin en donnant davantage de liberté aux employés. Il argumente notamment que les capacités humaines sont limitées, et que la « complexité » technologique nécessite la coopération qui s'appuie sur la spécialisation, car il n'est plus possible pour un seul

superviseur de posséder l'ensemble de la connaissance (Likert, 1967, p. 156). Il a été inspiré dans cette voie par Barnard et par la *rationalité limitée* de Simon dont la thèse a été publiée en 1947. Il classe ces auteurs parmi les rares penseurs à avoir théorisé les déviations aux bonnes pratiques de gestion prônées par les théories classiques (ibid, p. 60). La communication comme chez Barnard est un élément crucial (ibid, p. 44), mais chez Barnard qui insistait sur la mise en place d'un système de communication formel dont les leaders étaient les noeuds, la communication se faisait beaucoup du haut vers le bas. Chez Likert, les leaders et les superviseurs restent des noeuds de communication appelés « linking pin », mais la communication devient multidirectionnelle ce qui permet notamment d'augmenter la confiance réciproque. En d'autres mots, la communication est à la fois descendante, montante et horizontale. L'influence montante devient un critère d'appréciation des subordonnés envers leurs superviseurs (ibid, p. 114). Likert inspiré notamment par les travaux de Mayo souligne l'importance de prendre en compte « les attentes, les normes, les valeurs de chaque individu », critères qui sont influencés par ses expériences passées et par les facteurs sociaux (ibid, p. 92). Il montre aussi qu'en plus de faire partie de l'organisation, les individus sont des membres d'autres groupes externes à l'organisation qui les influencent. Les individus essayeront selon Likert d'imposer à leurs différents groupes les valeurs qui leur sont les plus chères. L'individu est donc déjà considéré comme faisant partie d'un réseau plus large que les frontières de l'organisation, mais qui a une influence sur celle-ci (ibid, p. 165). Ainsi le gestionnaire likertien a une attitude favorable envers ses subordonnés, il les rassemble, il les aide, leur fournit les ressources nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches et surtout favorise la participation pour générer une forte loyauté au sein de son équipe. Dans le modèle de Likert, le groupe prend une nouvelle dimension. Ce ne sont plus des individus qui communiquent de façon isolée avec leur supérieur, ce sont les individus devenus membres d'un groupe qui partagent leurs idées, prennent les décisions et règlent les conflits. Les groupes sont eux aussi reliés entre eux et des superviseurs servent de relais ou « linking pins » pour diffuser l'information au sein

de l'organisation. La nouvelle théorie du management vise à atteindre l'harmonie entre les objectifs organisationnels et les objectifs individuels et pour ce faire va revoir la structure, les procédures, les méthodes et ce que l'on appellera plus tard la culture organisationnelle. Tout ceci devra toutefois pouvoir être mesuré. Ici aussi Likert va innover à deux niveaux. Le premier est l'établissement d'une liste de variables issues des théories sociales permettant de mesurer la qualité et les performances d'une organisation humaine. Ces variables sont mesurées de façon concrète, mais aussi en fonction de la perception que les individus en ont (ibid, p. 194). Ces variables se distinguent des variables purement économiques utilisées jusqu'à là et qui ne permettent d'agir qu'après coup. En mesurant régulièrement ces nouvelles variables, Likert souhaite donner aux organisations un outil de gestion qui permet à la fois de corriger les problèmes avant l'apparition d'effets indésirables et d'effectuer des changements technologiques (ibid, p. 204-205). La seconde innovation va être l'utilisation des résultats de ces mesures comme guides pour les équipes pour améliorer leurs performances et non pour les punir. Likert va développer une typologie des systèmes de management. Le premier, le système *exploitant autoritaire* (*exploitative authoritative*) se base sur les théories classiques où la domination des managers est totale et où les subordonnés ne sont pas considérés. Le second, le système *bienveillant autoritaire* (*benevolent authoritative*) est un peu moins contrôlant et permet une participation limitée des subordonnés. Ces deux premiers systèmes fonctionnaient sur la prémisse, qu'en contrepartie d'une rémunération, l'organisation pouvait contrôler ses subordonnés. Ce qui eut pu se justifier dit l'auteur lorsque les besoins primaires dépendaient de cette rémunération, mais se révèle infondé à l'époque où il rédige la nouvelle théorie du management (Likert, 1967, p. 159). Le troisième le système *consultatif* (*consultative*) favorise davantage la coopération en permettant aux subordonnés de contribuer à la prise de décision dans leur domaine d'expertise et de communiquer de façon limitée avec la hiérarchie. Le quatrième système *participatif* (*participative*) est le système repris dans la nouvelle théorie du management de Likert qui fait la promotion de la participation à tous les

niveaux de l'organisation et qui permet d'atteindre un haut niveau de coordination et de motivation. En d'autres termes, Likert définit l'idéal type à atteindre (qu'il reconnaît en tant que tel) et convie les organisations à s'en approcher le plus possible. (Likert, 1961, p. 183). Likert prévient aussi que son ouvrage de 1961 est théorique et qu'il a besoin d'être validé empiriquement. En 1967, il publiera un autre ouvrage *The human organization* qui raffînera certains concepts et surtout validera de façon empirique sa nouvelle théorie du management. Il relève que la réalité est souvent différente des aspirations exprimées par les dirigeants lorsqu'ils répondent à son questionnaire basé sur les quatre systèmes de management. Les dirigeants sont plus dirigistes qu'ils ne le pensent. Il montre aussi que le temps est une variable importante qu'il avait sous-estimée. L'impact de la mise en place d'un système participatif est rarement mesurable avant une période de temps considérable (Likert, 1967, p. 81). Mais lorsque l'on s'approche de l'idéal type, Likert assure que son système est une solution efficace à la prise de décision et qu'il résout les problèmes liés à la décentralisation permettant à la fois d'assurer une coordination latérale tout en favorisant une intégration verticale (ibid, p. 165-166). Un tel système long à construire par les changements de fonds et le suivi quotidien qu'il demande, peut être détruit en très peu de temps notamment en cas de changement d'un dirigeant, car, il est plus difficile de gagner la confiance des subordonnés que de la perdre. Finalement, il est fort intéressant de voir que Likert sollicite la coopération de deux disciplines, les comptables et les psychologues pour mesurer de façon scientifique l'actif humain (ibid, p. 146). Cela démontre une ouverture d'esprit vers une coopération inter-disciplinaire.

1.2.5 L'approche individualiste

Cette ouverture d'esprit Friedrich Hayek contemporain de Likert l'a poussée bien plus loin. Hayek est un philosophe et économiste autrichien qui s'inscrit dans le paradigme de l'individualisme méthodologique qui s'oppose au holisme méthodologique. Il ne

croit plus comme Durkheim à une construction du social du haut vers le bas, mais au contraire du bas vers le haut autrement dit, les organisations sont le fruit des actions des individus qui la compose. Sa pensée est *architectonique*, car nous dit Philippe Nemo, dans la préface de la 1^{re} édition en un volume de *Droit, législation et liberté*, il fait partie du club restreint des « philosophes concepteurs de grands systèmes » (Hayek *et al.*, 2007, p. 19). Hayek pour asseoir sa pensée étudiera tour à tour l'économie, le droit, la science politique, et la psychologie. Il a le désir de faire progresser l'économie en dépassant « les limites des paradigmes disciplinaires existants » (ibid, p. 22). Hayek prend une approche systémique pour aborder le problème de l'ordre social en étudiant de façon combinatoire les systèmes économique, juridique, politique, sociaux et éthique, il dépasse ainsi la myopie disciplinaire (ibid, p. 61). En premier lieu, Hayek déconstruit l'approche cartésienne il ne peut concevoir « que les institutions humaines ne servent des desseins humains que si elles ont été délibérément élaborées en fonction de ces desseins » (ibid, p. 69). Il pose pour faux l'affirmation que nos institutions sont le fruit de plans préconçus et démolit au passage les travaux de Hobbes et de Rousseau en qualifiant ce dernier de *disciple direct de Descartes*. Le contrat social ne peut être considéré comme l'unique fondement de la société (ibid, p. 73). Hayek utilise le mot « constructivisme » pour parler du rationalisme cartésien sans aucun rapport avec le constructivisme tel que le définit Jean-Louis Le Moigne. Selon Hayek les économistes ont souvent abordé la « division du travail », mais ont moins traité la fragmentation de la connaissance et le fait que chacun d'entre nous ne possède qu'une infime part de la connaissance de la société nous rendant ignorants de la majorité des faits qui la composent dont pourtant nous profitons (ibid, p. 79 et 82). Hayek rejoint ici Durkheim et Simon quant à la rationalité limitée des individus. Il pense également que nombre de règles de conduite que nous suivons ne sont pas explicites et que le « social-darwinisme » a fait fausse route à double titre le premier en se concentrant « sur la sélection des individus plutôt que celle des institutions et des pratiques, et sur la sélection des aptitudes innées des individus plutôt que sur celle des aptitudes transmises culturellement », le second en

parlant de « loi de l'évolution » (ibid, p. 100). Le rationalisme constructiviste n'a tenu aucun compte de la rationalité limitée (ibid, p. 110). L'ordre est le concept central de *Droit, législation et liberté*, il est défini comme suit :

[...] un état de choses dans lequel une multiplicité d'éléments de nature différente sont en un tel rapport les uns aux autres que nous puissions apprendre, en connaissant certaines composantes spatiales et temporelles de l'ensemble, à former des pronostics corrects concernant le reste ; ou au moins des pronostics ayant une bonne chance de s'avérer corrects (ibid, p. 121).

Il distingue deux sources d'ordre, l'un *confectionné, artificiel* ou *délibéré* autrement dit, un *ordre construit* qu'il appelle aussi en grec *taxis* et l'ordre *mûri, auto-généré*, un *ordre spontané* qu'il appelle aussi en grec *kosmos* (ibid, p. 124). L'ordre spontané échappe à l'esprit humain de par son degré de complexité trop élevé et ne relève d'aucune intention préalable, il émerge sans que personne ne l'ait pensé, mais s'avère utile aux membres de la société (ibid, p. 128). Ce type d'ordre obéit à des règles de conduite souvent tacites, non exprimées. Hayek cherche à savoir « quelle sorte de règles de conduite procurera un ordre de société, et quelle sorte d'ordre produira certaines règles définies » (ibid, p. 135). Il faut distinguer l'ordre spontané des règles sur lesquelles il repose, car, ces règles peuvent, elles, être ou spontanées ou bien « le produit d'un dessein délibéré ». Ordre spontané et ordre délibéré se combineront toujours dans des groupes d'individus ayant atteint une taille minimale (Hayek *et al.*, 2007, p. 138-139). À cause de sa complexité, on ne peut pas agir directement sur l'ordre spontané autrement dit, en contraignant ses membres, on peut agir qu'indirectement en « améliorant les règles qui conduisent à la formation d'un ordre spontané » (ibid, p. 146). Pour Hayek nous n'avons d'autre possibilité si nous voulons dépasser la rationalité limitée que de nous en remettre à « des forces supra-personnelles des « auto-organisatrices » qui créent les ordres spontanés » (ibid, p. 155). Pour guider l'action et préserver la liberté dans l'émergence d'un ordre spontané, certains principes devront être suivis, principes qui souvent sont plus

efficaces lorsqu'ils demeurent tacites (ibid, p. 167). Ces principes, qu'ils soient formels ou informels ne peuvent être imposés à l'encontre de la volonté des membres de la société qui pourront toujours renverser les personnes au pouvoir. Hayek nous dit qu'au lieu de dire « toute loi découle de l'autorité » nous devrions « dire que toute autorité découle de la loi » (ibid, p. 231). Hayek répond à la problématique de Durkheim en disant que ce qui tient la société ensemble, c'est ce que les individus répondent à des situations particulières en utilisant les *mêmes règles abstraites* ou *valeurs communes* qui devront faire l'objet d'une *critique immanente continue* (ibid, p. 342, 350 et 370). Pour conclure en termes de collaboration, Hayek nous dit : « Dans n'importe quel groupe d'homme dépassant la taille minimale, la collaboration reposera toujours à la fois sur l'ordre spontané et sur l'organisation délibérée » (ibid, p.139).

1.2.6 L'approche constructiviste

Les sociologues français Michel Crozier et Erhard Friedberg comme Hayek pensent que les systèmes sociaux ne peuvent être totalement réglés ou contrôlés (Crozier et Friedberg, 1977, p. 29). Si Hayek était l'un des auteurs qui a le plus complexifié l'approche individualiste, Crozier et Friedberg vont aller plus loin en s'inscrivant dans le paradigme constructiviste (dans le sens de Le Moigne). Ils ne s'intéressent ni à l'individu, ni aux ensembles d'individus, mais à l'action qui les relie pour comprendre comment se construit le réel. Ils se concentrent sur les aspects politiques qui soutiennent la collaboration. Ils reprochent aux théories de l'organisation de croire en des lois universelles que les individus devraient appliquer à la lettre dans la conduite des organisations. Ces théories considèrent comme déviant tout ce qui n'est pas conforme aux normes et aux règles pré-établies. En 1993 Friedberg poussera plus loin la réflexion en montrant l'évolution théorique du concept d'organisation qui est passé d'un *objet social* à un *processus de construction d'un ordre local* le concept a subi une

complexification et une *relativisation radicale*. (Friedberg, 1993, p. 29-30). L'organisation n'est plus un instrument à la solde d'objectifs exogènes, elle a perdu ses prémisses d'unité et de délimitation précise de ses frontières (ibid, p.31). De même que l'organisation, l'individu s'est transformé passant de « l'homme économique » issu des théories classiques à « l'homme complexe » dont des auteurs comme Likert ont élargi les bases motivationnelles en mettant de l'avant les besoins psychologiques (ibid, p. 35 à 38). « L'homme complexe » c'est aussi un individu, acteur qui opère avec toute sa complexité, son imprévisibilité et sa rationalité limitée, le système auquel il appartient. Les auteurs abordent la coopération comme un problème central à résoudre et non comme le corollaire d'un ordre naturel pré-déterminé. Ils proposent d'analyser la coopération comme un enjeu politique avec le pouvoir comme élément structurant à partir de deux raisonnements complémentaires. Le premier est le *raisonnement stratégique* qui émane des acteurs, pour révéler les attributs de l'ensemble du système à partir des comportements irrationnels de ses acteurs. Le second est le *raisonnement systémique* qui émane du système pour comprendre avec le chercheur en quoi et pourquoi les comportements déviants *sont en fait rationnels* (Crozier et Friedberg, 1977, p. 233). Autrement dit, il s'agit premièrement d'analyser par la méthode inductive l'acteur pour ne pas tirer de conclusions hasardeuses de l'analyse systémique qui sans cela deviendrait déterministe et deuxièmement d'analyser par la méthode déductive les finalités et la cohérence du système pour dépasser l'aspect purement phénoménologique. L'intégration entre la logique systémique et de la logique stratégique se fait à partir du *concept du jeu* tout en conservant leur dialogique à savoir l'*égoïsme de l'acteur* et la *cohérence finalisée du système* (ibid, p.237). Pour Crozier et Friedberg, « le jeu est l'instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération » (ibid, p.113). Le jeu marie la liberté de l'acteur-joueur qui reste libre de ses choix en tentant de satisfaire ses intérêts, et la contrainte des règles du jeu ainsi que l'élaboration d'une stratégie gagnante basée sur ses pouvoirs dans une situation et à un instant donné. Les auteurs donnent deux définitions du pouvoir qui soulignent l'importance de l'acteur : « la

possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes » (ibid, p. 65) et « un rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre » (ibid, p. 69). À la base du pouvoir on trouve l'incertitude, l'individu qui est en mesure de la contrôler dans une configuration de jeu donné, peut négocier. Il y a un lien irréductible entre pouvoir et coopération et ce pouvoir bilatéral ou multilatéral ne peut exister que dans l'action (Friedberg, 1993, p. 114 à 117). Le jeu n'est pas figé, les acteurs peuvent à tout moment en changer la donne en déplaçant par exemple les zones d'incertitudes. Selon les auteurs les sources de pouvoir sont au nombre de quatre :

[...] celles découlant de la maîtrise d'une compétence particulière et de la spécialisation fonctionnelle ; celles qui sont liées aux relations entre l'organisation et son ou, mieux, ses environnements ; celles qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations; celles enfin qui découlent de l'existence de règles organisationnelles générales (Crozier et Friedberg, 1977, p. 83).

Chez Crozier et Friedberg, le pouvoir est naturel, il ne porte pas la connotation négative ou répressive qu'on lui attribue souvent ; il existe à partir des structures qui limitent son champ d'exercice. La typologie des structures organisationnelles de Mintzberg montre où se situe le pouvoir formel c'est-à-dire les « parties officielles et codifiées de la structure » (Friedberg, 1993, p. 143). Dans l'*organisation mécaniste*, le pouvoir est entre les mains des managers du sommet stratégique, dans l'*organisation divisionnalisée* le pouvoir est entre les mains des directeurs de divisions, dans l'*organisation professionnelle* le pouvoir est dans la compétence des professionnels, enfin dans l'*organisation innovante* le pouvoir revient à tous ceux qui possèdent la compétence sans lien avec leur position (Mintzberg, 2007). Nohria synthétise en d'autres termes les conclusions de Mintzberg. La structure *fonctionnelle* basée sur les intrants a un pouvoir décisionnaire centralisé, la structure *divisionnelle* basée sur les

extrants sépare le pouvoir stratégique du pouvoir exécutif, la structure *matricielle* basée à la fois sur les intrants et les extrants s'appuie sur un partage de pouvoir et enfin, la structure *réseau* (innovatrice chez Mintzberg) se construit autour de la connaissance et un pouvoir hautement décentralisé (Nohria, 1991). On peut dire que la façon dont une organisation structure ses canaux de communication influence les jeux de pouvoir. Les structures formelles ne sont pas les seules sources de pouvoir, les structures informelles en sont d'autres. Par structures informelles, on entend le : « foisonnement des pratiques, interactions et relations non prévues officiellement, voire clandestines et occultes, et qui forment ce qu'on pourrait appeler une seconde réalité parallèle, en opposition à la première » (Friedberg, 1993, p. 143). Les structures informelles sont très présentes dans l'organisation *réseau* (Nohria, 1991). En appliquant leur méthode, Crozier et Friedberg ont montré des interdépendances obliques entre les acteurs. Cette découverte amène un nouveau regard sur ces interdépendances qui généralement sont représentées comme des silos verticaux ou horizontaux dans les théories de l'organisation. Chez Barnard et Likert, les noeuds ou les *linking pins* permettant de connecter les acteurs entre eux sont internes à l'organisation et visent à favoriser la coopération. Crozier et Friedberg s'intéressent tant aux liens entre acteurs internes, qu'aux liens entre acteurs internes et acteurs externes à l'organisation. Ils suggèrent même la création de cellules spécialisées dans les relations avec l'environnement afin de mieux *stabiliser* et *personnaliser* les systèmes et sous-systèmes auxquels l'organisation est reliée (Crozier et Friedberg, 1977, p. 165). Les auteurs nomment leur objet d'analyse *système d'action concret* c'est-à-dire :

[...] un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux (ibid, p. 286).

Le changement vu au travers du système d'action concret ne consiste plus à vaincre les résistances par le haut en persuadant, formant, éduquant et en frappant d'ostracisme les résistants. Il consiste plutôt en un apprentissage par les acteurs avec éventuellement la création et l'acquisition de nouvelles capacités collectives dont un nouveau modèle de jeu émergera (ibid, p. 392). La solution aux problèmes de pouvoir serait de les exposer au grand jour pour contrer toute *cristallisation de relation de dépendance* ce qui ferait de l'autogestion le problème de notre temps (ibid, p. 443 à 445).

1.2.7 Deux prix Nobel, deux visions dialogiques de la collaboration

En 2009, dans son discours de remise des prix du Nobel d'économie, le professeur Tore Ellingsen tenait les propos suivants : « In our search for better institutions, a crucial step is to understand existing institutions. Thanks to Elinor Oström and Oliver Williamson we now have a much deeper understanding of economic governance than ever before »¹⁰. Cette année-là étaient couronnés deux penseurs qui selon nous résument l'état d'esprit dans lequel la pensée économique se situe en ce début du XXI^e siècle.

Tout d'abord Elinor Oström première femme récipiendaire du prix Nobel d'économie, est récompensée pour son travail sur la gestion des biens communs. Ces derniers se définissent comme des ressources partagées par un groupe de personnes.

¹⁰ http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2009/presentation-speech.html

Commons is a general term that refers to a resource shared by a group of people. In a commons, the resource can be small and serve a tiny group (the family refrigerator), it can be community-level (sidewalks, playgrounds, libraries, and so on), or it can extend to international and global levels (deep seas, the atmosphere, the Internet, and scientific knowledge). The commons can be well bounded (a community park or library); transboundary (the Danube River, migrating wildlife, the Internet); or without clear boundaries (knowledge, the ozone layer) (Hess et Oström, 2007, loc. 86)

L'apport d'Oström va à l'encontre de la croyance populaire qui dans les sociétés occidentales, s'en remet à des organisations privées ou des gouvernements pour gérer les ressources. Oström et d'autres dans la foulée ont montré que des individus qui s'auto-gouvernent sont capables de gérer tout aussi bien ces mêmes ressources à travers des règles qu'ils auront eux-mêmes établies (c'est là que se situe la principale rupture). Ellingsen l'a souligné dans la suite de son discours en ces termes :

Conventional wisdom said that resources such as woods, lakes, pastures and groundwater should not be commons, but ought to be either owned by individuals or tightly regulated by governments. To the contrary, Oström showed that self-governing user groups frequently establish regulations that enable them to manage such resources remarkably well. One deep insight is that rational usage rules are only one part of the solution. People are more respectful of rules that they themselves have taken part in creating, monitoring and enforcing. The process for creating and implementing the rules can be as decisive as the rules themselves¹¹.

Dans le champ des communs, nous nous intéressons avec la collaboration wiki au domaine portant sur l'information et le savoir comme des biens communs. Le wiki peut être, selon l'usage qu'on en fait, considéré comme un bien commun, on pense à Wikipedia. Ce domaine lié à l'information et au savoir nous disent Hess et Oström s'il est en devenir, mobilise déjà de façon surprenante nombre d'académiques, d'artistes et d'activistes. (Hess et Oström, 2007, loc. 80). Hess et Oström ajoutent une remarque

¹¹ http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2009/presentation-speech.html

d'importance pour la collaboration wiki: « Self-organized commons require strong collective-action and self-governing mechanisms, as well as a high degree of social capital on the part of the stakeholders ». Autrement dit, pour qu'un wiki s'auto-organise, cela nécessite une forte implication collective, des mécanismes d'auto-gouvernance et un degré élevé de capital social. Le concept de capital social a été développé par Robert Putnam cité par Hess et Oström, celui-ci le définit ainsi : « Social capital refers to the aggregate value of social networks (i.e., who people know), and the inclinations that arise from these networks for people to do things for each other (i.e., the norms of reciprocity) (Putnam 2000) » (Hess et Oström, 2007, loc. 102).

De façon large Oström définit les principes qui s'appliquent aux biens communs comme suit (Oström, 1990, p. 90-102) :

- Clearly defined boundaries should be in place
- Rules in use are well matched to local needs and conditions
- Individuals affected by these rules can usually participate in modifying the rules
- The right of community members to devise their own rules is respected by external authorities
- A system for self-monitoring members' behavior has been established
- A graduated system of sanctions is available
- Community members have access to low-cost conflict-resolution mechanisms
- Nested enterprises-that is, appropriation, provision, monitoring and sanctioning, conflict resolution, and other

Il est nécessaire de souligner que selon D. Bollier la théorie des biens communs, vient combler une insatisfaction grandissante, l'insatisfaction des droits de propriété et du marché comme solution unique. Les communs matérialisent une alternative qui relie en tentant de les harmoniser: l'économique, le social et l'éthique (Bollier dans Hess et Oström, 2007, loc. 380 et 386). Dans les communs, à l'opposé des organisations

classiques, les parties prenantes principales sont les citoyens ou les communautés d'utilisateurs (ibid, loc. 401). Malgré les avancées des technologies numériques, notre cadre mental demeure ancré dans une ère pre-Internet poursuit Bollier (ibid, loc. 396). Les communs informationnels (information commons) se proposent de nous aider à concevoir une nouvelle carte mentale pour des problèmes aujourd'hui incompris. En d'autres termes, ce qui est proposé est une nouvelle grille d'analyse pour penser notre monde en profonde mutation à l'heure numérique. Bollier s'oppose à Garrett Hardin et sa tragédie des communs (*tragedy of commons*) qui remet en question leur efficacité, car il est aujourd'hui prouvé qu'avec une configuration adéquate les communs sont viables (ibid, loc. 427). Il ajoute :

The radical efficiencies of "peer production" (open-source software, collaborative websites, peer-to-peer knowledge sharing, and so on) are challenging some foundational assumptions about free-market theory, at least as they apply to the networked, digital environment. (ibid, loc. 471).

Le wiki s'inscrit dans ces propos de Bollier, car la majorité des moteurs wiki sont de source libre, par essence collaboratifs et ils favorisent le partage de savoir de pair à pair, nous reviendrons sur les wikis au chapitre 2. Nancy Kranich cite Yochai Benkler qui nous dit que la production de pair à pair c'est: « a process by which many individuals, whose actions are coordinated neither by managers nor by price signals in the market, contribute to a joint effort that effectively produces a unit of information or culture¹² ». De plus, la technologie comme facteur de contingence le plus fort remet souvent en question les règles établies de façon sournoise comme la si bien dit McLuhan, « The Medium is the Massage » (McLuhan, 1967). Oström et Hess l'expriment ainsi :

¹² Nancy Kranich, chap. 4 Countering Enclosure: Reclaiming the Knowledge Commons dans *Understanding Knowledge as a commons* loc. 1098.

Often the rules are hard to "see," as with protocols, standards, and computer code. Even more challenging is the occurrence of "technological inversion," where the capabilities of technology contradict traditional missions, values, or even constitutional rights (Oström et Hess, 2006, loc. 644).

Si comme on l'a vu certains voient dans les communs une alternative au marché, marché et communs ne sont pas antagonistes, mais complémentaires nous dit Bollier : « Markets and commons are synergistic. They interpenetrate each other and perform complementary tasks. » (Bollier dans Hess et Oström, 2007, loc. 507). En des termes morinnsiens, nous dirions que leur relation est dialogique puisque : « la dialogique consiste à maintenir la dualité au sein de l'unité entre deux logiques à la fois complémentaires et antagonistes » (Morin, 1991, p. 291).

Cette dialogique, le jury du Nobel l'a perçu en récompensant au côté d'Elinor Oström l'économiste Oliver Williamson. Williamson a été l'élève de Kenneth Arrow, prix Nobel d'économie en 1972. À l'origine des travaux de Williamson, on trouve le célèbre article publié en 1937 par Ronald Coase prix Nobel d'économie en 1991 et père des coûts de transaction, intitulé *The nature of the firm* dans lequel il répond à la question : pourquoi les organisations existent? La question devait être posée sachant qu'à l'époque d'Adam Smith pour les philosophes et les économistes des lumières, le monde était constitué de producteurs et de consommateurs atomisés. Pour Coase, une organisation existe pour limiter les coûts contractuels relatifs aux échanges de biens et de services c'est-à-dire pour limiter les coûts de transaction. Un chef d'entreprise n'est plus obligé de signer une série de contrats individuels avec ses différents facteurs de production, puisque ces derniers sont regroupés à l'intérieur de son organisation. Une relation d'autorité s'établit alors entre l'entrepreneur et les employés qu'il coordonne. L'employeur devra cependant veiller à ce que le coût de cette coordination reste en deçà du coût de transaction du marché sans quoi l'organisation n'aurait plus lieu d'être. En effet, les coûts de transactions internes d'une firme peuvent dépasser ceux du marché, lorsque le coût d'organisation de transactions additionnelles augmente,

grevant le potentiel productif. Coase signalait que toute invention en mesure de regrouper les facteurs de production permettrait une réduction des coûts de transaction et par la même la croissance de la firme.

Inventions which tend to bring factors of production nearer together, by lessening spatial distribution tend to increase the size of the firm. Changes like the telephone and the telegraph which tend to reduce the cost of organising spacially will tend to increase the size of the firm (Coase, 1937).

En citant le téléphone et le télégraphe, qui sont des outils de communication d'un vers un, comme réduisant les coûts de transaction, Coase était loin d'imaginer ce qu'un réseau comme Internet qui est un outil de communication de plusieurs vers plusieurs allait avoir comme impact sur ces mêmes coûts de transaction. Dans le cadre collaboratif qui nous intéresse, on voit que Coase portait son attention sur la coordination en vue d'améliorer la production. Williamson a poursuivi la pensée de Coase en la mariant à celle d'Hebert Simon un autre prix Nobel. Comme Coase, il est motivé par l'efficacité : « I take efficiency to be the main purpose of economic organization » (Williamson, 2006). Nous verrons au chapitre 4 lorsque nous étudierons les mondes de Boltanski et Thévenot que la théorie de Williamson trouve un écho dans les mondes industriel et marchand. Williamson résume en sept points, les grandes lignes de sa théorie des coûts de transaction (Williamson, 2007). Premièrement, la théorie s'appuie sur une approche verticale dans la foulée de Coase en s'intéressant au paradigme du *faire ou faire-faire*. Deuxièmement, l'unité d'analyse de Williamson est la *transaction* prise dans son contexte. Troisièmement, il décrit des modes de gouvernance internes. Il introduit en particulier la notion de délégation dont il décrit les bénéfices comme suit (Williamson, 2006):

- delegation is the means by which to assign problems to those with the better training, ability, and deeper knowledge of the particulars (to include tacit knowledge acquired through learning-by-doing); *delegation enhances incentives by linking compensation and promotions to performance (although excesses of incentive intensify are also a concern);
- respect for delegation serves as a check upon the propensity of controllers to engage in excesses of control;
- delegation is usefully practiced within the firm as well as between the owners of equity capital and the management of the firm.

La délégation s'intègre à la théorie des coûts de transaction par le fait que Williamson pose comme central, le problème de l'adaptation des organisations. La délégation est le moteur d'une adaptation efficace : « Delegation is vital to adaptive efficacy » (Williamson, 2006). Quatrièmement, l'économie des coûts de transaction est optimale lorsqu'il y a un alignement entre les transactions et la structure de gouvernance. Cinquièmement, Williamson propose un schéma contractuel simplifié (Figure 1.3) et souligne que tout problème contractuel peut être analysé en termes d'économies de coût de transaction. Sixièmement, la théorie des coûts de transaction s'appuie sur de solides fondations empiriques. Enfin, septièmement, les politiques publiques ont bénéficié de la théorie dans l'amélioration de leur efficacité.

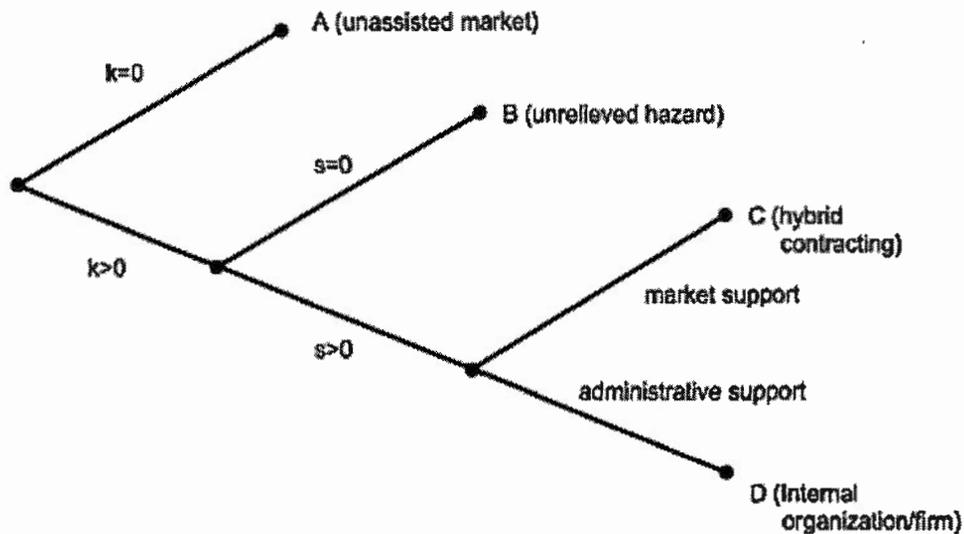


Figure 1.3 Schéma contractuel simplifié (Williamson, 2007)

Williamson conclut en soulignant que la théorie des coûts de transaction est plus interdisciplinaire que la littérature contractuelle et de l'économie des organisations. Elle fait l'objet de nombreuses recherches complémentaires qui construisent petit à petit sa légitimité et complètent le projet utopique vieux de 70 ans de Chester Barnard de concrétiser une *science de l'organisation* (Williamson, 2007).

Ellingsen conclut quant à lui son discours de remise du prix Nobel d'économie en ces termes :

Mankind has prospered from science, but prosperity will endure only if institutional innovation keeps pace of technological innovation. In the years to come, we will have to develop countless new rules, agreements and enforcement mechanisms. In doing so, we are blessed to be able to build on your foundations. In its two hundred and seventy-first year, the Royal Swedish Academy of Sciences could not have awarded a more timely prize

Notre conclusion est à l'effet que les travaux d'Oström et de Williamson résument où nous en sommes en termes de collaboration. D'un côté la collaboration n'est envisageable pour une organisation si et seulement si ses coûts de transactions sont inférieurs à ceux du marché, de l'autre, les biens communs se posent comme une alternative au marché avec des individus connectés par l'Internet et capables de réaliser des projets de collaboration en s'auto-gouvernant. En d'autres termes, les organisations n'ont pas d'autres choix que de s'adapter en réduisant encore leurs coûts de transaction sur un marché dont Internet a considérablement augmenté l'efficacité ou bien disparaître et être remplacées par d'autres organisations plus efficaces ou par un groupe de personnes qui s'auto-gouvernent. La collaboration wiki en s'appuyant sur la technologie Internet réduit les coûts de transaction et fournit aux organisations les mêmes capacités collaboratives qui ont fait le succès de nombre de projets communs dont Wikipédia est la figure emblématique.

1.2.8 Conclusion

Sous la lentille des théories scientifiques et administratives c'est-à-dire des théories classiques des organisations, la collaboration se limite à de la simple coordination des tâches. Les dirigeants du haut de leur sommet hiérarchique planifient et répartissent les tâches puis contrôlent l'activité de façon autoritaire sans tenir compte pleinement des attentes de leurs subordonnés. On se trouve dans le cas d'un *management technique* dans lequel selon Déry, les gestionnaires plutôt que de composer avec la complexité humaine, l'ignore en se concentrant avant tout sur la chaîne de commandement où les personnes miment des machines au service de l'efficacité (Déry, 2010, p. 71). Les fondateurs de la sociologie dont fait partie Durkheim ont très vite pris la mesure des dérives que de telles approches provoquent. Durkheim souligne toutefois que la division du travail à la base du système classique n'est pas mauvaise en soi, car en passant de la *solidarité mécanique* à la *solidarité organique*

les liens sociaux entre les individus se sont renforcés les rendant plus libres et plus solidaires à la fois (Durkheim, 2007). Ce ne sont dit-il que les formes anormales, les pathologies de la division du travail qui sont néfastes. Barnard sera l'un des premiers à taper dans la fourmilière classique et à donner un nouveau souffle aux théories des organisations en faisant de la coopération l'élément central. À ce stade, on est au début du mouvement des relations humaines au sein de la théorie des organisations, on ne parle plus uniquement de coordination, mais surtout de coopération. Une organisation doit dans ce contexte être *efficente* dans l'atteinte de ses objectifs tout en étant *efficace* dans l'atteinte des motifs des individus qui la composent (Barnard, 1968). Pour générer cette coopération, Barnard a souligné l'importance de la communication formelle et informelle. Likert pour améliorer les performances par la diffusion des savoirs au travers du système coopératif, théoriser un management plus humain incluant une communication multidirectionnelle dont les dirigeants sont les relais (Likert, 1961, 1967). Nous appelons collaboration verticale ce type de coopération qui fait participer les employés, mais leur impose encore une ligne hiérarchique verticale. L'approche de Likert si elle amène une nette amélioration des conditions de travail demeure positiviste dans le sens où tout doit être mesuré et mesurable. Hayek quant à lui considère que certaines choses nous échappent et que pour dépasser nos capacités limitées, il nous faut croire en l'existence d'un *ordre spontané* qui n'aurait pas été pensé au préalable notamment par les dirigeants (Hayek, 2007). De cet ordre naissent des connaissances tacites dont certaines seront formalisées, mais dont la majorité demeurent invisibles tout en devenant des références au sein de la société qui les a générées. En d'autres termes, Hayek oppose à l'ordre fabriqué et vertical de l'État, l'ordre spontané et horizontal du marché. Pour Crozier et Friedberg, les théoriciens nous offrent un cadre formel qui peut nous servir de repère, mais pas de loi (Crozier et Friedberg, 1977, p. 280), c'est pour cela qu'au principe de la coopération organisationnelle, ils nous proposent à la place d'une théorie, une *méthode d'analyse et de compréhension de la réalité sociale* (ibid, p. 110) où la coopération est vue comme un jeu de pouvoir. De l'holisme

méthodologique aux approches constructivistes en passant par l'individualisme, la coopération a pris une nouvelle dimension due à la complexification de l'organisation et de ses membres. La Figure 1.4 propose une synthèse de ce chapitre sur l'évolution de la collaboration avec pour point de départ la coordination où les employés sont des exécutants contrôlés par une hiérarchie verticale typique d'une structure mécanique ou l'homme est économique. À un second stade, la coordination devient coopération, on recherche l'efficacité et on consulte les employés. À un troisième stade, la coopération devient collaboration verticale, on sollicite la participation des employés, mais le commandement vient d'en haut. Enfin, à l'ère d'Internet, se dessine une collaboration horizontale basée sur le partage et l'auto-gouvernance entre pairs d'un projet commun (Hess et Oström, 2007). Sur un continuum humain, l'homme économique de Crozier et Friedberg se révèle complexe (Crozier et Friedberg, 1977). Sur un continuum structurel, l'organisation mécanique mintzbergienne ou fonctionnelle chez Nohria, se transforme en structure innovatrice ou réseau (Mintzberg, 2007) (Nohria, 1991). En ce début de XXI^e siècle, la verticalité de l'État, des institutions et des organisations rencontre l'horizontalité à laquelle aspirent des individus connectés qu'Hessel invite à s'indigner face aux dérives de la verticalité (Hessel, 2011). Longtemps, l'innovation était philosophique, avec pour objectif de penser des modèles de société. Puis, l'innovation est devenue sociale, elle nous a conduits à repenser nos organisations. Aujourd'hui à l'ère d'Internet, l'innovation est tout autant technologique que sociale. Elle nous oblige à repenser nos actes d'organiser autour d'une collaboration horizontale facilitée par les technologies et dont les acteurs s'auto-gouvernent entre pairs.

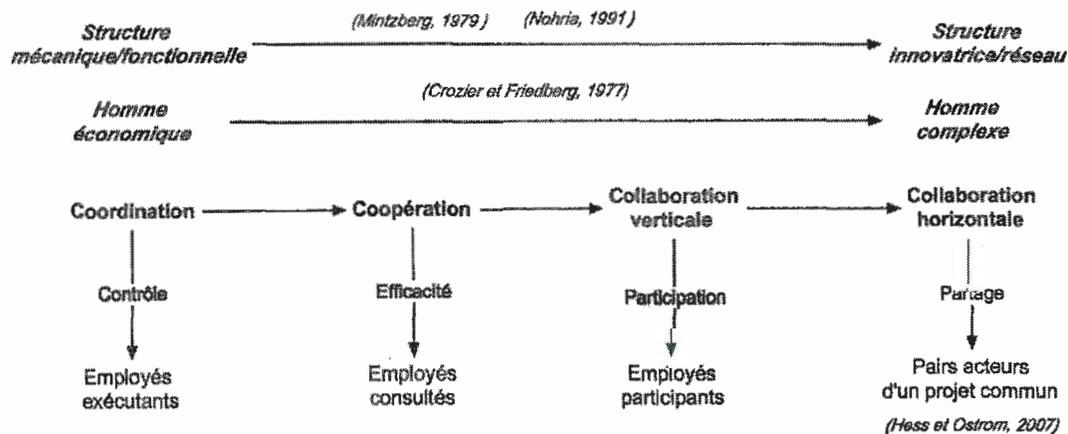


Figure 1.4 Schéma de synthèse de l'évolution de la collaboration dans nos organisations

1.3 Les défis de la collaboration wiki

1.3.1 Introduction

La pénétration dans les organisations de la collaboration wiki ancrée dans l'horizontalité est un choc (Ebersbach, Glaser et Heigl, 2006, p. 11). Même si la collaboration a évolué au sein des organisations « classiques », elle demeure dans la majorité des cas reliée à une structure et à une culture ancrée dans la verticalité. Nous sommes donc en face d'un choc de cultures. La collaboration wiki fait face à différents facteurs qui vont la faciliter, la ralentir, ou l'empêcher. Allaire et Firsirotu nous proposent un modèle multifactoriel de l'organisation (Allaire et Firsirotu, 2004 p. 425) qui va nous aider à structurer notre pensée autour des facteurs d'appropriation de la collaboration wiki. Le modèle comprend trois composantes de l'organisation : la structure qui englobe *toutes les dimensions formelles et tangibles*; la culture composée de *tous les aspects expressifs et affectifs de la vie organisationnelle*; et les individus qui forment l'organisation. Pour Allaire et Firsirotu, ces trois composantes

sont influencées par trois facteurs : la *société ambiante* chargée de *caractéristiques culturelles, sociales, politiques et juridiques*; l'histoire de l'organisation à travers sa genèse, son vécu et ses leaders et; les *contingences particulières* telles que l'économie, la concurrence, la réglementation et la technologie qui nous intéresse tout particulièrement. Nous allons dans ce chapitre utiliser la trame d'Allaire et Firsirotu (Figure 1.5) pour décrire les facteurs organisationnels qui structurent l'appropriation des projets de collaboration wiki et ceux plus particulièrement en ayant à l'esprit que notre terrain d'étude se concentre sur les organisations de la santé et des services sociaux du Québec. Finalement, nous positionnerons notre recherche parmi ces différents facteurs.

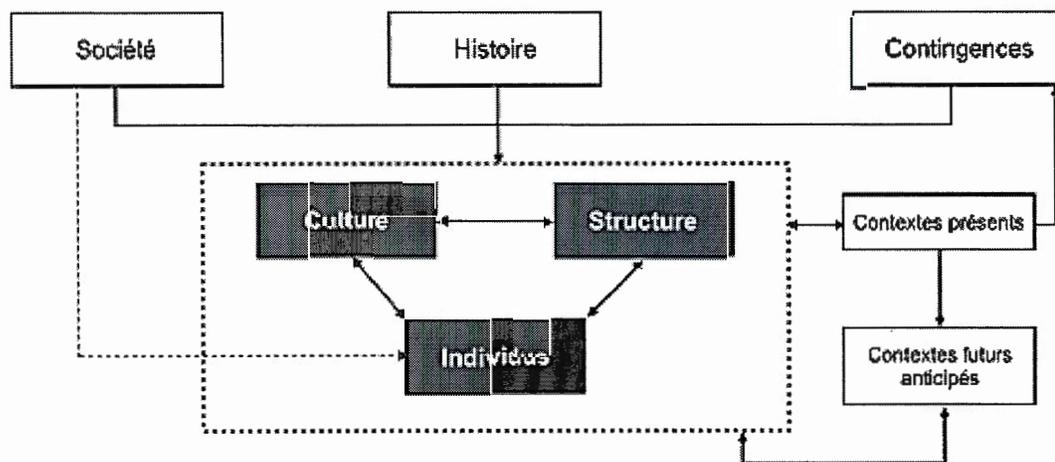


Figure 1.5 Adapté du modèle multifactoriel de l'organisation (Allaire et Firsirotu, 2004, p. 425)

1.3.2 La structure

Lorsque l'on parle de structures organisationnelles, on pense à Henry Mintzberg, dont la force première est la taxonomie. Il a dans ses travaux catégorisés à la fois les organisations et ses gestionnaires. Ce sont les premières qui nous intéressent ici et

tout particulièrement les organisations du secteur de la santé et des services sociaux. Mintzberg les appelle les *organisations professionnelles* ou *bureaucraties professionnelles*, et ajoute « un des rares endroits au monde où l'on peut agir comme si l'on est son propre patron tout en touchant un chèque à la fin de chaque mois » (Mintzberg, 2007, p. 309). Parmi les organisations professionnelles citées par Mintzberg on retrouve en particulier les grands hôpitaux et les organismes d'action sociale, qui sont notre terrain d'étude (ibid, p. 310). Une bureaucratie professionnelle répond à une situation complexe et stable à la fois, nécessitant que les opérations soient effectuées par des professionnels formés selon des standards dont l'objectif est d'assurer la coordination des tâches. À l'opposé de la *bureaucratie mécanique*, où le pouvoir est lié à une position hiérarchique, dans une *bureaucratie professionnelle*, le pouvoir est lié à la compétence. « Alors que la bureaucratie mécaniste repose sur l'autorité de sa nature hiérarchique - le pouvoir du poste - la bureaucratie professionnelle repose sur l'autorité d'une nature professionnelle - le pouvoir de la compétence » (ibid, p.314).

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

Structure :

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

Contexte :

- Complexe et cependant stable,

- Système technique simple,
- Bien souvent, mais pas nécessairement, secteur de services.

Stratégie :

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

Problèmes :

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

Nous retenons de cette description plusieurs aspects. Le premier, c'est que les professionnels sont formés par une combinaison de standards édictés par les *alma mater* et les ordres professionnels. Les standards qui en découlent tout en garantissant une stabilité au système peuvent lorsque le problème devient pathologique (Mintzberg parle d'endoctrinement (ibid. p. 313)) le rigidifier au point que l'organisation n'est plus en mesure d'être coordonnée efficacement. Autrement dit, les standards utilisés à l'origine pour fluidifier la coordination finissent par enrayer cette même coordination. Deuxièmement, la forme structurelle d'une bureaucratie professionnelle se caractérise par une *ligne hiérarchique* et une *technostructure* de taille moyenne et des *fonctions de support logistiques* importantes pour soutenir un gros *centre opérationnel*. En d'autres mots, si l'on suit les mécanismes de coordination que décrit Mintzberg (ibid, p. 188 à 191), dans une organisation professionnelle, il y a très peu de *supervision directe* où les ordres viennent d'en haut, il y a une *standardisation des résultats* limitée, car la technostructure est de taille moyenne, par contre la coordination repose avant tout sur la *standardisation des qualifications (et du savoir)* qu'apporte la formation professionnelle. *La*

standardisation des procédés de travail qui émane généralement de la technostrucure semble assujettie à la puissance des ordres professionnels qui à travers *la standardisation des normes* influencent les organisations de la santé et des services sociaux de manière transversale. Enfin, *l'ajustement mutuel* au sein du centre opérationnel a certainement son importance, mais demeure selon nous fortement influencé par *la standardisation des qualifications (et du savoir)* et *la standardisation des normes*. Enfin, troisièmement, nous sommes dans une situation paradoxale en termes de collaboration wiki.

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

Les travaux de Mintzberg peuvent être élargis par l'approche institutionnelle. Les premières théories institutionnelles sont nées dans les années 1940 avec les recherches de l'Américain Philip Selznick qui a étudié les caractéristiques qui distinguent l'organisation de l'institution (Rouleau, 2007 p. 82), en analysant notamment le pouvoir social, thème repris et amplifié par Stinchcombe (Scott, 1995, p. 69). Si en économie et en politique une institution est le produit d'une conception humaine (Powell et DiMaggio, 1991 p. 8), en théorie des organisations, une institution est une structure sociale en prise avec son environnement (Rouleau, 2007, p. 82), dont la conception est inconsciente (Powell et DiMaggio, 1991, p. 8) autrement dit non déterminée. Des théories institutionnelles, nous retenons les propos de Meyer et Rowan qui soulignent les dimensions symboliques des structures organisationnelles formelles, et montrent que leur adoption peut être le fait d'un

« mythe rationalisé » c'est-à-dire : « une croyance en l'efficacité d'une règle, d'une procédure ou d'une technique » (Rouleau, 2007 p. 83). Autrement dit, il existe un processus d'adoption par isomorphisme que Rouleau définit comme « le processus par lequel les organisations se conforment aux pressions environnementales » (Rouleau, 2007, p. 84). Ces éléments structurels légitimés à l'extérieur de l'organisation (par exemple par les ordres professionnels) sont une garantie de réduction de la turbulence et du maintien de la stabilité autant dans les relations internes qu'externes (Meyer et Rowan dans Powell et DiMaggio, p. 49 et 52). Scott nous dit que Powell et DiMaggio ont observé que l'État et les professionnels sont devenus les plus grands rationalisateurs de la seconde moitié du XXe siècle (Scott, 1995, p. 93), ce qui confirme les propos de Mintzberg de *bureaucraties professionnelles* qui se transforment en *bureaucraties mécanistes*. Powell et DiMaggio distinguent trois sortes d'isomorphismes : le *coercitif* avec pour origine l'État et les lois, le *mimétique* où l'on copie les organisations performantes pour se protéger de l'incertitude et le *normatif* relié aux normes émises par les ordres professionnels (Powell et DiMaggio, 1991, p. 67), c'est le plus puissant par rapport à notre objet de recherche. L'isomorphisme institutionnel a un effet d'homogénéisation au sein des organisations soumises aux pressions externes ce qui augmente la persistance culturelle. Cette persistance favorise la transmission et la maintenance des acquis culturels, ainsi que la résistance au changement (Zucker dans Powell et DiMaggio, 1991, p. 83).

1.3.3 La culture

Le facteur culturel est intimement lié à la notion d'identité. C'est l'école des relations humaines, dont Elton Mayo est l'un des pères fondateurs, qui abordera le sujet dans les années 60. Mayo fut l'un des premiers à s'intéresser à l'identité des employés à travers les entrevues qu'il réalisa chez Western Electric. D'autres chercheurs s'attaqueront au problème de la délinquance ce qui renforça l'importance accordée à

l'identité. Durkheim et Le Play dont les travaux ont été négligés nous dit Mayo, nous ont montré comment le développement industriel rapide a profondément perturbé l'identification de l'individu avec son groupe. De façon générale, l'ignorance de ces perturbations identitaires a eu pour conséquence une détérioration des capacités de collaboration au sein des nations et entre nations (Mayo, 1945, p. 15). Toutefois, contrairement à ce que certains pensent, dans une société qui se désintègre, les individus libérés de l'emprise sociale sont rarement capables d'une intelligence d'autocontrôle et la vie sociale en l'absence de repères sociaux s'avère impossible (Mayo, 1966, p. 123-124), car ils ne sont plus capables de donner du sens aux événements qui les entoure comme Karl Weick le développe avec le *sensemaking*. Weick décrit à travers le concept de sensemaking un processus continu de création d'ordre (structuration) et de création rétrospective de sens à partir de la réalité et des ambiguïtés quotidiennes (Weick, 2001). Pour créer du sens, les acteurs vont inventer et utiliser des symboles à partir de leur expérience passée pour construire leur réalité ainsi, il existe autant de réalités qu'il y a d'acteurs. Cette construction de la réalité est sans fin, c'est un flux continu qui guide l'action. C'est dans l'action c'est-à-dire dans la réalisation d'une volonté que cette réalité se construit. Une fois visibles les actions deviennent irrévocables et par la même délicates à démentir. Weick distingue cinq composants du sensemaking. Le premier composant, *le changement écologique* fait tout d'abord référence au hasard, à l'incertain, à des événements imprévus et imprévisibles qui surgissent dans la vie de l'organisation que Weick appelle des *épisodes cosmologiques* (Weick, 2001, p. 105). On les retrouve dans les trois facteurs d'influence d'Allaire et Firsirotu. Le second composant du sensemaking est *l'énaction* (enactment). L'énaction est un processus social par lequel les gens font sens de la réalité dans laquelle ils agissent et dont le produit symbolique, *l'environnement énacté* servira à guider leurs actions futures. Weick décrit l'énaction comme un mélange entre un contrôle par l'acteur et un apprentissage coopératif par la *communion* c'est-à-dire par une coopération ouverte, non contractuelle, basée sur la confiance. Le troisième composant du sensemaking est la *sélection* qui vient répondre

à la question : « que se passe-t-il ici »? L'auteur s'appuie sur l'hypothèse de Boulding pour affirmer que les organisations sont : « des systèmes sociaux ouverts qui traitent l'information en provenance de leur environnement ». Il assume également que les individus sont acteurs du processus d'interprétation par le fait qu'ils envoient et reçoivent de l'information, mais que c'est un groupe restreint de gestionnaires qui concrétisent réellement les interprétations organisationnelles. Le quatrième composant du sensemaking est la *réention* qui regroupe la culture et la carte causale de l'organisation. La culture c'est l'environnement enacté qui se traduit par : « la façon dont nous faisons les choses ici » (ibid, p. 306). Elle soude les acteurs entre eux, car comme le dit Weick : « ce qui tient une organisation ensemble c'est ce qui tient les esprits ensemble » (ibid, p. 308). Le cinquième et dernier composant du sensemaking est le *souvenir* (remembering). On est là aussi en présence d'un paradoxe entre le passé et le futur, entre agir en se basant sur l'environnement enacté et assimilé ou s'en détacher pour s'adapter à un environnement imprévisible. Pour Weick, le passé n'est pas l'ennemi du futur, mais nous devons nous appuyer sur le passé avec prudence. En effet, l'action se conjugue au présent alors que la *sélection* et la *réention* se conjuguent au passé, autrement dit, au moment où nous sommes en mesure de donner du sens à notre environnement celui-ci a probablement déjà évolué, rendant potentiellement caduque notre interprétation. L'auteur nous propose d'incorporer au jugement la sagesse pour composer avec ce paradoxe. Pour résumer, Weick avec le sensemaking décrit le processus de cristallisation et de remise en question de la culture. À l'intérieur de l'approche culturelle, qui pour Morgan est la métaphore qui a l'effet le plus profond sur les organisations (Morgan, 2007, p. 142), Martin et Rouleau distinguent trois perspectives sources de conflits entre les chercheurs au point que Martin parle de guerre des cultures (*cultural wars*) (Martin, 2002, p. 52; Rouleau, 2007, p. 135). La première perspective appelée perspective de l'*intégration* voit la culture comme un ensemble de valeurs, de symboles, de croyances, de rituels ou de connaissances partagés. Martin utilise l'analogie du monolithe pour signifier la cohésion et Rouleau la rapproche des approches classiques de la théorie des

organisations (Rouleau, 2007, p. 138). On parle de *culture d'entreprise* pour représenter les éléments communs à une même organisation (Morgan, 2007, p. 125). Schein qui s'inscrit dans cette perspective d'intégration décompose la culture selon trois niveaux. Le premier, les *présupposés* c'est-à-dire *les croyances prises pour acquises*; le second, *les valeurs*, c'est-à-dire *les principes sociaux, les philosophies, les objectifs; les standards* et le troisième, *les artefacts* c'est-à-dire : « l'aspect visible, tangible, audible résultant des activités » (Schein, 1985). On retrouve l'aspect intégratif de la culture dans le terme « partagée » dans la définition de la culture de Schein *et al.* :

[...] le niveau le plus profond de suppositions et de croyances partagées par les membres d'une organisation, qui opère de façon inconsciente et définit dans le sens 'prendre pour acquis' la perception qu'une organisation a d'elle-même et de son environnement (Schein, Klein et Herman, 1988).

La seconde perspective est dite différenciée et analyse la culture par ses incohérences au sein d'un groupe, on parle de « sous-cultures » organisationnelles. Dans les organisations du secteur socio-sanitaire, on parle souvent d'incohérences entre les différents groupes professionnels. Rouleau rapproche cette perspective à l'approche contemporaine de la théorie des organisations. Dans la troisième perspective dite *fragmentée*, la culture n'est ni cohérente ni incohérente, elle est ambiguë. Cette perspective que Rouleau inscrit dans les approches de l'avant-garde tente de donner du sens aux ambiguïtés. Martin fait une tentative de regroupement des trois approches dans sa théorie de *la culture à trois perspectives* (Martin, 2002, p. 115). Dans la riche littérature sur la culture, la place accordée aux TI à un niveau organisationnel est maigre. En 2006, Leidner et Kayworth dans une large revue de littérature ont trouvé 82 articles qui traitent de recherches ayant utilisé les théories de la culture pour étudier les systèmes d'information (Leidner et Kayworth, 2006). Parmi ceux-ci, 51 portent sur la culture à un niveau national et 31 traitent de la culture à un niveau organisationnel ou de sous-unité. Sur ces 31 recherches, seules deux abordent

l'influence des TI sur la culture (Doherty et Perry, 2001; Doherty et Doig, 2003, cités par Leidner et Kayworth, 2006). Notons que des recherches plus récentes utilisent l'approche multi-perspectives préconisée par Martin (Rivard, Lapointe *et al.*, 2011).

1.3.4 L'individu

Dans la section 1.2, on a observé une montée progressive de la prise en compte de l'individu et de ses aspirations à travers l'évolution de la collaboration organisationnelle. Crozier et Friedberg ont même souligné le passage de « *l'homme économique* » issu des théories classiques à « *l'homme complexe* », acteur à part entière du système auquel il appartient. La capacité d'action des individus est aujourd'hui considérablement renforcée par l'Internet et en particulier le Web 2.0 qui comme l'avait fait à l'origine le *Whole Earth Catalog*, met à disposition des individus, un coffre à outils considérable, accessible à un nombre toujours plus élevé d'humains, pour agir sur leur système. Le *Printemps arabe* initié par la Tunisie et repris dans nombre d'autres pays arabes ou le *Printemps érable* déclenché en réponse à l'augmentation des droits de scolarité au Québec sont deux exemples récents qui illustrent le nouveau pouvoir d'action qu'ont les citoyens mondialement interconnectés par les réseaux sociaux en ligne. Le village global n'est plus une utopie mcluhanienne. Avec son essai, *Indignez-vous* (Hessel, 2011), dont les idées ont été largement relayées sur le Web, le philosophe français Stéphane Hessel a initié un mouvement mondial invitant à un engagement personnel pour dénoncer les inégalités. À la différence de l'avant Internet, où l'histoire s'écrivait une fois les événements passés, aujourd'hui elle s'écrit en temps réel sur les réseaux sociaux et sa synthèse est coéditée sur les pages wiki de l'encyclopédie en ligne Wikipédia. Ces internautes actifs en ligne dans leur vie privée sont aussi des employés qui de plus en plus aspirent à utiliser ces mêmes technologies au sein de leurs organisations. On voit une inversion de tendance, autrefois, les organisations fournissaient ordinateurs et

téléphones cellulaires, aujourd'hui ce sont les employés qui mettent à disposition de l'organisation leurs équipements dans un mouvement appelé par les Américains le *bring your own device* (BYOD)¹³ ou *bring your own technology* (BYOT) jusqu'à *bring your own behaviour* (BYOB) pour stipuler que le mouvement dépasse l'aspect matériel et touche aussi l'aspect comportemental. Le wiki et la philosophie ou *wikiway*, font partie des outils et des comportements que les employés font progressivement entrer dans les organisations. Anne Goldenberg définit le *wikiway* en ces termes :

[...] le mot wiki est souvent utilisé comme un adjectif décrivant une façon de faire qui renverrait à un type de relation au dispositif, à une culture de participation, à un mode de pensée typique ou engendré par l'usage des wikis. On parle ainsi de *wikiway* pour désigner cet état d'esprit (Goldenberg, 2010, p. 54).

Pour Calvin, alors directeur en chef des technologies pour le Center of Mission Innovation de la Central Intelligence Agency (CIA) le wiki est le premier « d'une nouvelle génération d'outils Internet, qui permettent aux individus de s'auto-organiser autour d'un savoir partagé » (Andrus, 2005). Son entrée dans les organisations provoque des tensions, tant pour les employés qui ne sont pas tous prêts à accepter un tel changement, que pour les gestionnaires, qui l'interprète souvent comme une perte de contrôle.

La littérature en acceptation des technologies de l'information (TI) s'est longuement intéressée au facteur individuel. Elle a en particulier adapté aux technologies, des théories issues de la psychanalyse. La théorie de l'action raisonnée (TAR) (*Theory of reasoned action - TRA*) a été développée en 1975 par Fishbein et Ajzen. Les auteurs y soutiennent qu'un comportement doit avoir été décidé pour être effectif. La décision

¹³ http://en.wikipedia.org/wiki/Bring_your_own_device

est sujette à trois facteurs: l'attitude, soit les croyances relatives aux conséquences du passage à l'acte; les normes subjectives, c'est-à-dire la perception de l'individu face à l'importance que ses proches accordent au fait qu'il doit ou non agir et l'intention de faire quelque chose. Concrètement, cela signifie que la réalisation d'un comportement par un individu est conditionnée par son attitude envers ce comportement et sa perception du regard des autres face à la concrétisation de ce comportement. Davis adaptera cette théorie de Fishbein et Ajzen et l'appellera modèle d'acceptation des technologies (technology acceptance model ou TAM) (Davis, 1989). Plus tard, Ajzen à son tour révisera la théorie initiale qui donnera naissance à la théorie du contrôle comportemental perçu (Theory of Planned Behavior) (Ajzen, 1991). Ajzen distingue trois déterminants de l'intention : l'attitude envers le comportement qui réfère au degré selon lequel la personne est favorable ou non favorable au comportement, la norme subjective, qui réfère à la pression sociale exercée sur l'individu dans le cas où il ait ou pas ledit comportement et enfin, le degré de contrôle comportemental perçu, qui réfère au niveau de difficulté perçu pour réaliser le comportement qui s'appuie sur les expériences passées, mais aussi sur les obstacles anticipés (ibid). En 1977, la théorie socio-cognitive de l'*auto-efficacité* (ou *self-efficacy*) est développée par le psychologue canadien Albert Bandura pour soigner des phobies graves. Elle s'inscrit dans l'école de pensée de la psychologie positive orientée vers le développement personnel et le changement social. Bandura distingue le *résultat espéré* (*outcome expectation*) qui se définit comme «une estimation personnelle qu'un certain comportement va produire certains résultats» et l'*efficacité espérée* (*efficacy expectation*) comme «la croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités» (Bandura, 1977). Autrement dit, il y a séparation entre la croyance (vrai ou fausse) de l'individu en ses capacités personnelles à réaliser une tâche et le fait qu'il voit cette tâche comme susceptible de produire des résultats. L'auto-efficacité est un moteur de développement personnel, voire de dépassement par l'autosuggestion. Il devient alors intéressant de travailler à améliorer la perception qu'a une personne de ses capacités

pour l'aider à dépasser sa phobie. Compeau et Higgins ont appliqué la théorie de Bandura à l'apprentissage informatique. À travers deux publications parues en 1995 ils développent et testent des métriques pour évaluer le niveau d'auto-efficacité informatique (ou computer self-efficiency) (Compeau et Higgins, 1995a et b). À travers les années ces approches, ont été complétées, améliorées, modifiées et critiquées créant une certaine confusion qui a ouvert dans les années 2000 un vaste chantier de consolidation théorique. Nous n'entrerons pas davantage dans les détails de ces théories, mais souhaitons mettre en avant leur importance dans le champ plus large des théories d'acceptation des TI et montrer qu'elles sont fortement influencées par la psychanalyse.

1.3.5 Les facteurs d'influence

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

"insociables", ils n'ont d'autres choix pour survivre que de coopérer à la création et au maintien d'une société qui leur assurera la protection (ibid). D'ailleurs une organisation faiblement politisée ne peut survivre selon Lapierre face à une société politiquement plus avancée qui lui serait hostile.

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

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

L'auteur pose l'hypothèse suivante :

[...] les sociétés dont le système politique est spécialisé, différencié, compliqué sont celles qui, à un moment de leur histoire, ont eu à répondre à un défi d'innovation sociale. J'entends par là que, soit par un processus d'acculturation dû aux échanges avec l'étranger, soit par un processus de migration qui a fait cohabiter des groupements de cultures différentes sur un même territoire, soit par un processus de différenciation sociale interne, le problème de l'intégration de groupes humains jusqu'alors isolés ou marginaux, ou encore de strates sociales nouvelles, dans une communauté politiquement organisée qui les englobe s'est historiquement posé (ibid, p. 172).

Il ajoute : « n'oublions pas que survivre, pour des groupements humains, n'est pas se conserver, se reproduire en se répétant, mais changer et se transformer » (ibid). Changements et transformations sont au coeur de l'innovation sociale autrement dit à la création de nouveaux rapports sociaux (ibid, p. 175) ou de façon plus détaillée, à « une déstructuration et une restructuration de leurs systèmes sociaux qui modifient leur interaction » (ibid, p. 185). Pour Lapierre la survie passe par la coopération et comme pour Benkler (2011) et Weick (2001) il ne peut y avoir de coopération donc d'organisation, sans moyens de communication, qui sont produits par le système culturel (ibid, p. 180). Lapierre en vient à dire que la contrainte d'innover socialement pousse les sociétés à faire évoluer leur système politique.

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

La réponse de Lapierre au « qui » se concentre essentiellement sur l'État objet de son essai. Pour Lapierre les sociétés humaines peuvent se passer d'État si elles consentent à en payer le prix. C'est-à-dire eu égard aux variables clés énoncées précédemment : de contrôler la croissance démographique, de renoncer au développement économique, à accepter que la violence soit réservée aux êtres de sexe masculin et que la parole légitime revienne à un homme ou à un petit groupe d'hommes, de renoncer à l'innovation sociale et d'accepter un fonctionnement en autarcie c'est-à-dire d'accepter de n'avoir aucun moyen de défense face à une société d'État. Lapierre n'explore pas d'autres pistes dans son essai, mais propose l'interdisciplinarité pour nous aider à mieux comprendre les systèmes politiques. C'est ici qu'Aaron Wildavsky le politologue américain dont les travaux ont essentiellement porté sur les institutions publiques nord-américaines prend le relais de Lapierre. De façon simplifiée, pour Wildavsky l'analyse politique est un art qui demande une créativité continue que l'État seul n'est pas capable de livrer. Les États ont tendance à vouloir contrôler les politiques publiques, mais ce contrôle est utopique, car chaque programme engendre des conséquences systémiques inattendues qui viennent remettre en question la planification initiale. Les solutions aux problèmes sont souvent les nouveaux problèmes à venir. De plus, la planification se heurte à deux limites. Celle de la connaissance, les agents planificateurs auront toujours une connaissance limitée des problèmes qu'on leur demande de résoudre et celle du pouvoir, les agents planificateurs ne pourront pas contrôler le comportement des personnes touchées par leur plan. Il est reproché aux systèmes d'information d'être trop quantitatifs et trop rigides. Parmi la multitude d'exemples cités, le Program Evaluation and Review Technique (PERT) très utilisé en gestion de projet est critiqué par l'auteur parce qu'il propose un utopique chemin critique et qu'il néglige l'aspect social du projet. Wildavsky résume en disant que les systèmes d'information actuels « augmentent les sources d'erreurs tout en diminuant les chances de les corriger » (Wildavsky, 1993, p. 38) et va jusqu'à dire que : « L'analyse doit gagner le support des bureaucraties en poursuivant des politiques antibureaucratiques » [notre traduction] (ibid, p. 36-37).

Finalement, il préconise la conception d'organisations apprenantes et inscrit l'analyse politique au coeur du processus de création de la culture organisationnelle.

Si la culture peut être conçue comme des valeurs et des croyances qui supportent une structure sociale, l'analyse des politiques fait partie de la création de la culture. La culture est créée par des confrontations continues entre les objectifs des ressources - connaissance, pouvoir, argent, talent, confiance, et autres - nécessaires pour atteindre les objectifs. La culture est créative si elle fait usage de l'intelligence effective, que nous appelons l'analyse politique (ibid, p. 42).

Wildavsky annonce la fin de l'âge des objectifs intenables et suggère un modèle plus équitable et décentralisé dans lequel les acteurs prennent leurs responsabilités. Ce changement est souhaitable, car selon lui la politique a perdu son sens, car au lieu de dépendre exclusivement de son environnement, elle dépend avant tout d'elle-même, elle est devenue sa propre cause (ibid, p. 62). L'auteur distingue deux modèles types de production des politiques. Le premier, appelé *réflexion intellectuelle* ou une élite connaissante est en charge des choix politiques et le second, appelé *interactions sociales* qui remet en question la rationalité de cette élite et dans lequel les choix politiques sont confiés aux citoyens. Cela n'est pas sans nous rappeler l'élite gestionnaire de l'organisation mécaniste et l'ouverture à la participation citoyenne que prône Noveck dans *Wiki Government* ou Gautrin dans son rapport¹⁴. Concrètement pour répondre à la question du "qui", il avance un hybride composé au deux tiers d'interactions sociales et d'un tiers de réflexion intellectuelle. Autrement dit, Wildavsky propose que les choix politiques soient faits au deux tiers par le peuple et à un tiers par l'État.

¹⁴ <http://www.mce.gouv.qc.ca/publications/rapport-gautrin-web-2-2012-03-06.pdf>

J'argumente que les citoyens peuvent agir comme des analystes en prenant part aux politiques publiques au travers desquelles ils pourront déterminer ce qu'ils reçoivent pour ce qu'ils donnent, en apprenant à perfectionner leurs préférences, et en exerçant leur autonomie en vue d'améliorer la réciprocité en prenant les autres en compte (Wildavsky, 1993, p. 19).

Il va jusqu'à dire qu'aucun coordinateur n'est nécessaire aussi longtemps qu'il existe un bénéfice mutuel pour les protagonistes. Il opérationnalise sa pensée d'un hybride politique à travers l'analyse politique « qui utilise l'intellect pour guider les interactions sociales plutôt que de les remplacer » (ibid, p. 124). La collaboration wiki nous apparaît être le premier outil technologique dont nous disposons qui nous permet de concrétiser ce type d'hybride politique. Le projet *Future Melbourne*¹⁵ qui a consisté à penser en 2008 le plan stratégique de la ville de Melbourne pour 2020 sur un wiki ouvert aux citoyens en est un exemple.

Ce qui nous conduit à la seconde question de comment maintenir le fonctionnement d'un système coopératif. La méthode utilisée le plus souvent, car la plus aisée est de recourir à la coercition (ibid, p. 143). Sur ce point Lapierre est catégorique : « mon hypothèse de travail est précisément que le pouvoir, dans les sociétés humaines, est irréductible à la violence. Commander n'est pas dominer, obéir n'est pas se soumettre » (Lapierre, 1977, p. 350). Wildavsky va plus loin et dit qu'il est préférable de demander aux gens ce qu'ils veulent à travers le marché que de leur imposer par la planification (Wildavsky, 1993, p. 181). Lapierre ne développe pas plus, mais Wildavsky propose des pistes de réflexion. Premièrement, il dit que la société doit s'accorder sur certains principes pour dépasser les limites stériles du pur dogmatisme ou du pur scepticisme. En d'autres mots, les agents planificateurs de l'État ont besoin d'une certaine dose de scepticisme que leurs fournissent les interactions sociales, Wildavsky parle *d'institutionnalisation du scepticisme* (ibid, p. 207) et Boulding

¹⁵ <http://www.futuremelbourne.com.au>

d'institutionnalisation du désappointement (ibid, p. 178) et les citoyens ont besoin de dogmes pour que tout ne soit pas systématiquement l'objet de critiques ce qui rendrait toute communication inefficace. Deuxièmement, Wildavsky nous invite à repenser le rôle de l'acteur. Qu'il soit citoyen ou politicien professionnel, on ne peut demander à l'acteur qu'un nombre limité d'interactions. C'est pourquoi nous devons faire confiance aux autres, car plus nous avons confiance, moins il est nécessaire de planifier. Par faire confiance l'auteur entend : « Faire confiance implique de croire dans les actions des autres que l'on ne contrôle pas voir que l'on ne comprend pas, ou même qui se produisent lorsque l'on n'y prête pas attention » (ibid, p. 209). Troisièmement, Wildavsky suggère que l'organisation idéale devrait être capable d'auto-évaluation. L'évaluation classique fonctionne mal, car souvent nous dit l'auteur on utilise les éléments collectés auprès des répondants pour ensuite les punir sur la base de ces mêmes éléments. L'auto-évaluation signifie que chacun de ses membres devrait être en mode résolution de problèmes et capable de composer avec les contradictions, car, « l'ambiguïté ou la contradiction sont le prix du compromis » (ibid, p. 319). S'il est utopique de penser que chaque acteur possède cette capacité, il est concevable qu'une administration centrale soit elle-même auto-évaluatrice. Pour ce faire cette organisation ou institution doit développer « un climat d'opinion qui favorise l'expérimentation » (ibid, p. 235) ainsi qu'une forte confiance mutuelle (ibid, p. 236). Quatrièmement, pour qu'une démocratie participative fonctionne, chaque citoyen doit comprendre les sujets sur lesquels il doit donner son avis, ce qui passe par une implication continue. Pour ce faire Wildavsky propose la spécialisation de façon à circonscrire le champ de compétence de chaque citoyen, et ajoute que sa contribution doit s'intégrer à sa vie quotidienne et ne pas empiéter sur sa vie privée.

Après ce tour d'horizon politique, nous abordons la technologie qui est aujourd'hui le facteur de contingence le plus puissant et le principal moteur d'innovation de ce siècle. La technologie à travers entre autres le développement de logiciels, donne forme à la structure organisationnelle qui en retour forme les acteurs qui lui ont donné

forme, dans une boucle réursive permanente. Wanda J. Orlikowski professeure de technologies de l'information au MIT, distingue dans la mouvance de la théorie structurationniste de Giddens deux types de structures, la structure incarnée et la structure émergente (Orlikowski, 2000). Elle définit la structure comme des règles et des ressources. Par structure incarnée, elle entend que les développeurs ne sont pas neutres dans la création des applications et que le processus sociopolitique qu'ils ont suivi se retrouve encapsulé dans l'outil développé. Elle confirme ce que soulignait déjà Ellul dans *Le Système Technicien* (Ellul, 1977) et que reprend Flichy à savoir que l'« *innovateur agit et il est agi* » (Flichy, 2005, p. 103). C'est-à-dire qu'il forme l'objet technique sur lequel il travaille tout en étant formé par l'environnement entourant l'objet technique. Par structure émergente, Orlikowski entend que la structure est le fruit, en permanente évolution, de l'interaction entre les utilisateurs et la technologie. Ces derniers peuvent ignorer tout ou partie des fonctionnalités d'une application en utilisant par exemple l'application de façon limitée ce qu'Orlikowski appelle l'inertie ou encore ils peuvent s'appropriier l'outil de façon non anticipée par les développeurs (ibid). Orlikowski conclut à un effet récursif où les « utilisateurs donnent forme à la structure technologique qui en retour donne forme à leur usage » traduit de (Orlikowski, 2000). Toutefois, elle souligne aussi que « la technologie n'est pas indéfiniment malléable » (ibid, p. 409). Autrement dit, il y a des limites à ce que les utilisateurs peuvent faire avec l'outil. Ici, le wiki se démarque des autres technologies, dans le sens où il repousse plus loin ces limites (sans les éliminer). Un wiki est à l'origine une page blanche que l'utilisateur va configurer selon ses besoins et à partir de laquelle il va créer d'autres pages interreliées par des hyperliens. Autrement dit, la malléabilité du wiki est supérieure aux applications classiques puisque contenu et structure peuvent être indéfiniment modifiés par un utilisateur sans connaissances techniques avancées (Leuf et Cunningham, 2001). Flichy dans une approche socio-technique va s'inspirer des cadres primaires d'Erving Goffman (Flichy, 2005, p. 122) pour donner du sens aux événements sociaux. Il distingue notamment le *cadre de fonctionnement* auquel font appel les acteurs concepteurs, constructeurs, réparateurs

ou usagers pour comprendre et concevoir l'objet technique en tant que tel, il appelle ces acteurs les stratèges et, le *cadre d'usage* qui combine la pensée des concepteurs comme des usagers sur l'utilisation concrète de l'objet technique, il nomme ces d'acteurs les tacticiens. À travers la notion de stratégie, il souligne que le cadre de référence est une construction basée sur des principes visant la coopération entre acteurs (ibid, p. 133). Le cadre d'usage a un volet technique et un volet social. Dans le cas du wiki, il s'agit d'un nouvel usage technique du Web : un site Web modifiable par les usagers. L'usage social correspond à de nombreux usages: une encyclopédie publique, une plateforme de gestion de projet, un réseau intranet, un site Web, etc. Cadre de fonctionnement et cadre d'usage sont interdépendants et s'inscrivent à ce titre dans un cadre commun, qui est lui-même en interaction avec d'autres cadres communs d'artéfacts techniques présents dans l'organisation. Avec cette notion de cadre de référence, Flichy veut dépasser les impasses de la sociologie des usages qui refuse d'*ouvrir la boîte noire* et ceux de la nouvelle école française de sociologie des techniques pour qui : « les usages ne sont qu'un horizon indéterminé des réseaux socio-techniques » (ibid, p. 131).

1.3.6 Conclusion

Dans le processus d'acceptation d'une nouvelle technologique, le *cadre de fonctionnement* de l'outil rencontre l'identité des individus, qui se l'approprient dans ce qui devient le *cadre d'usage* (Flichy, 1995). Les chercheurs ont abordé la question de l'acceptation des technologies, sous divers angles. Le premier consiste à s'intéresser à la structure par exemple en confrontant l'outil à adopter à la typologie des organisations mintzbergienne, ou bien, de montrer comment le phénomène institutionnel vient favoriser ou contrarier l'acceptation. Un second angle attaque la culture selon les approches intégrative, différenciée et fragmentée ou par une combinaison des trois (Martin, 2002). Un troisième angle se concentre sur l'individu

par une approche socio-cognitive inspirée de la psychanalyse. S'ajoutent à ces trois angles d'autres approches partant des facteurs d'influences sociétaux, historiques ou contingents (Allaire et Firsirotu, 2004). Le chercheur concentre souvent son attention sur un de ces aspects, mais ne doit pas nier l'existence des autres qui font partie intégrante de la complexité de la réalité. Pour Edgar Morin : « la complexité est un tissu de constituants hétérogènes inséparablement associés : elle pose le paradoxe de l'un et du multiple » (Morin, 2005, p. 21). En ouvrant la boîte noire « wiki » comme le suggère Flichy ce que nous avons fait au chapitre I, on s'aperçoit que son *cadre de fonctionnement* prend ses racines dans la culture Web et qu'il est horizontal de nature. Il a été conçu par Cunningham pour *encourager un usage démocratique* (Leuf et Cunningham, 2001, p. 15). De plus, son *cadre d'usage* hors de l'organisation est lui aussi à l'instar de Wikipédia d'aspirations horizontales. Lorsque l'horizontalité du wiki entre dans les organisations socio-sanitaires, le défi à relever en termes d'acceptation est avant tout culturel et politique. C'est pourquoi, nous aborderons notre recherche sous un angle non exploré à ce jour en termes de collaboration wiki, en combinant la sociologie critique à l'origine des ordres normatifs et la philosophie politique qui fonde, distribue et, remet en question le bien commun (Breviglieri *et al.*, 2009, p. 11).

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

2.1 Introduction

En 1990, l'économiste Laurent Thévenot qui s'inscrit dans la mouvance institutionnaliste et, le sociologue Luc Boltanski disciple de Bourdieu prennent dans *De la Justification* une « position innovante pour comprendre la complexité des sociétés modernes » (Breviglieri, Lafaye et Trom, 2009, p. 9), parce qu'ils combinent une approche à la fois normative et pragmatique. Pour les auteurs, « la référence à une culture, qui rendrait compte de la communauté des rapprochements en termes de symbolisme partagé, ne permet pas de résoudre la question de l'accord » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 57), autrement dit elle n'apporte pas de réponse aux conflits résultants du choc des cultures. C'est sur cette prémisse que ce duo contre nature d'un économiste et d'un sociologue va s'intéresser pour le premier *aux systèmes diversifiés d'établissement de la valeur* et pour le second à la *critique* pour finalement converger sur la notion de *justification*. La collaboration wiki est une source riche de critiques et de justifications c'est pour cela qu'utiliser les mondes de Boltanski et Thévenot nous apparaît être une piste invitante. Dans ce chapitre, nous étudierons dans un premier temps les apports de *De la justification*; dans un second temps, nous analyserons l'ajout d'un septième monde, le monde projet; dans un troisième temps, nous décrirons le processus critique; dans un quatrième temps, nous positionnerons la

collaboration wiki au sein des sept mondes; dans un cinquième temps, nous simulerons la guerre des mondes lors de l'arrivée de la collaboration wiki dans une organisation socio-sanitaire; et enfin dans un sixième temps, nous aborderons l'idéologie des mondes et l'utopie de la collaboration wiki.

2.2 Les six mondes de Boltanski et Thévenot

La justification consiste à « décrire de la façon la plus précise possible, le genre de ressources auxquelles les personnes pouvaient avoir à faire au cours de leurs disputes en considérant qu'une grande partie de la vie sociale consistait à critiquer et à se justifier » (Boltanski, 2010, min.39:00¹⁶). L'objectif de ce travail sur la justification a été de créer

[...] un système de codage pour analyser les disputes en leur conservant leur caractère d'incertitude et en rendant justice à l'extraordinaire inventivité développée par les personnes pour critiquer et pour se justifier. En considérant que cette inventivité n'était pas infinie, mais qu'elle devait puiser dans un répertoire commun (ibid, min 40:00).

Autrement dit, les auteurs ouvrent la boîte noire de la base normative sur laquelle s'appuyait la critique en sociologie sans l'explicitier. Ils vont ainsi définir six mondes : le monde de l'inspiration, le monde domestique, le monde civique, le monde de l'opinion, le monde industriel et le monde marchand. Ces mondes sont des idéaux types basés sur des philosophies politiques, dans lesquels des acteurs partagent un principe supérieur commun spécifique à chacun des mondes. Pour penser, ces mondes, Boltanski et Thévenot vont d'abord définir des modèles de cités à partir des axiomes suivants (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 96 à 102) :

¹⁶ http://www.dailymotion.com/video/xf2ms7_luc-boltanski-mettre-en-cause_school#from-embediframe

- Axiome 1: le principe de *commune humanité* est une *forme d'équivalence fondamentale* qui regroupe les *membres* d'une cité sous une même humanité;
- Axiome 2: le *principe de dissemblance* qui exclut les situations d'éden, et impose un minimum de deux *états* pour les membres d'une cité;
- Axiome 3: la commune *dignité* qui garantit à chaque membre un pouvoir identique pour accéder aux différents états;
- Axiome 4: l'*ordre de grandeur* c'est-à-dire l'ordonnement des états selon une *échelle de valeurs*, ordre qui entre en tension avec le premier axiome;
- Axiome 5: une *formule d'investissement* souligne le *coût* ou le *sacrifice* nécessaire pour passer d'un *état inférieur* à un *état supérieur*;
- Axiome 6 : le principe de *bien commun* « *pose que le bonheur, d'autant plus grand que l'on va vers les états supérieurs, profite à toute la cité, que c'est un bien commun* ».

C'est sur la base de ces axiomes et sur *des expressions canoniques de la philosophie politique occidentale* (Boltanski dans Breviglieri, Lafaye et Trom, 2009, p. 21) que les auteurs ont construit les mondes. Pour représenter les mondes, les auteurs se sont inspirés des ouvrages suivants (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 192 à 199) :

- Pour le *monde inspiré* l'ouvrage de B. Demory, de 1974, *La Créativité en pratique*;
- Pour le *monde domestique* l'ouvrage de P. Camusat, de 1970, *Savoir-vivre et promotion*;
- Pour le *monde de l'opinion* l'ouvrage de C. Schneider, de 1970, *Principes et techniques des relations publiques*;
- Pour le *monde civique* les guides syndicaux CFDT, de 1983, *Pour élire ou désigner les délégués* et CFDT, de 1981, *La section syndicale*;
- Pour le *monde marchand* l'ouvrage de M.H. McCormack, de 1984 *What they don't teach you at Harvard Business School*;
- Pour le *monde industriel* l'ouvrage de M. Pierrot, de 1980 *Productivité et conditions de travail; un guide diagnostique pour entrer dans l'action.*

À partir des caractéristiques extraites de chacun des ouvrages de référence, les auteurs ont établi des catégories qui leur servent ensuite à construire une grille d'analyse des mondes. Ces catégories sont les suivantes (Boltanski et Thévenot, p. 177 à 181) :

- Le *principe supérieur commun*: Ce principe de coordination, qui caractérise la cité, est une convention constituant l'équivalence entre les êtres. Elle stabilise et généralise une forme de rapprochement;
- *L'état de grand*: La définition des différents états de grandeur repose principalement sur une caractérisation de l'état de grand. L'état de petit est défini soit négativement par défaut de la qualité de grand, soit, moins directement, en indiquant que les petits sont réduits à ne jouir que de leur bonheur particulier, et donc en stigmatisant les expressions dérisoires de cette autosatisfaction;
- La *dignité des personnes*: Dans le modèle des ordres légitimes que nous avons identifié, les gens partagent une même humanité, exprimée dans une capacité commune à s'élever dans le bien commun. Le fondement en nature de cette commune 'dignité' fait parler à son propos d'une « vraie nature », « innocente ». L'innocence se fait voir dans la façon dont les gens s'abandonnent à l'éden d'une situation naturelle, en fermant les yeux sur les insinuations d'êtres douteux;
- Le *répertoire des sujets*: Pour chacun des mondes, on peut dresser une liste, un 'répertoire des sujets', le plus souvent qualifiés par leur état de grandeur ('petits êtres' ou 'grands êtres');
- Le *répertoire des objets* et des dispositifs: Dans chaque monde, les 'répertoires des objets', ou leur combinaison dans des 'dispositifs' plus compliqués, sont agencés avec des 'sujets', dans des situations qui se tiennent, on peut dire qu'ils contribuent à objectiver la grandeur des personnes;
- La *formule d'investissement*: La 'formule d'investissement' est, comme nous l'avons vu en présentant le modèle, une condition majeure d'équilibre de la cité, puisqu'en liant l'accès à l'état de grand à un sacrifice, elle constitue une 'économie de la grandeur' dans laquelle les bienfaits se trouvent « balancés » par des charges (pour reprendre les termes de Rousseau dans le 'Contrat social');
- Le *rapport de grandeur*: Le 'rapport de grandeur' spécifie la relation d'ordre entre les 'états de grandeur' en précisant la façon dont l'état de grand, parce qu'il contribue au 'bien commun', comprend l'état de petit;

- *Les relations naturelles entre les êtres*: Ces relations, exprimées par des verbes dans les rapports, doivent s'accorder aux grandeurs des 'sujets' et 'objets' qu'elles unissent selon les rapports d'équivalence et d'ordre que fonde la cité (ce qui n'implique donc pas que tous les êtres soient dans le même état). Certaines supposent des grandeurs de même importance, d'autres expriment un gradient";
- *La figure harmonieuse de l'ordre naturel*: La relation d'équivalence n'est connue que révélée par une distribution des états de grandeur harmonieuse, c'est-à-dire conforme à la formule d'investissement;
- *L'épreuve modèle*: L'épreuve modèle, ou grand moment, est une situation qui se tient, préparée pour l'épreuve, dont l'issue est donc incertaine, et dans laquelle un dispositif pur, particulièrement consistant, se trouve engagé;
- *Le mode d'expression du jugement*: Dans chaque monde, le jugement qui marque la sanction de l'épreuve est exprimé différemment. Ce mode d'expression caractérise la forme de manifestation du supérieur commun;
- *La forme de l'évidence*: La forme de l'évidence est la modalité de connaissance propre au monde considéré;
- *L'état de petit et déchéance de la cité*: Les qualifications de l'état de petit, caractérisé par l'autosatisfaction, sont souvent moins claires que celles de l'état de grand (lorsqu'elles n'en sont pas la simple négation), soit parce que l'identification cesse d'être possible aux abords du 'chaos', lorsque les êtres sont en passe de se 'dénaturer', soit que les désignations de la petitesse laissent transparaître des grandeurs d'autres natures rabaisées dans des figures de dénonciation.

Lorsque les acteurs évoluent dans l'un des six mondes sans qu'ils rencontrent d'objets équivoques provenant d'un autre monde, ils sont dans une situation dite *naturelle*. Dans chacun des mondes, les acteurs partagent des *grandeurs* qui correspondent aux qualités principales reconnues dans les différents mondes. Pour se mesurer les uns aux autres, les grands utilisent des *objets* en lien avec les principes supérieurs communs, sorte de symboles distinctifs de leur grandeur. Dans le monde de l'inspiration, le principe commun en d'autres mots, la valeur suprême c'est l'imagination, la créativité. Un être grand est un créatif, un génie, qui est ouvert, imaginatif, singulier, original, rêveur. À l'opposé, un être petit qui ne sera pas reconnu dans ce monde est un conformiste routinier, qui prône l'inertie. Il est bloqué « dans la

reproduction du déjà connu » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 206). Ce monde de créatifs favorise les rencontres, la prise de risque, le rejet des normes, les attitudes irrationnelles, le recours à l'inconscient ou l'adoption d'un langage différent. Dans ce monde, les objets sont rares, il s'agit davantage d'une expérience intérieure difficile à objectiver. Dans le monde domestique, le principe commun c'est le respect de la hiérarchie, de la tradition. Un être grand sort du rang, il est distingué, éduqué, franc ou discret, ce peut être un père, une famille, un roi, un chef (ibid, p. 210). À l'inverse, un être petit est irrespectueux des traditions, des règles de bienséance, il est vulgaire, impoli, traître, c'est un étranger, un célibataire, un animal, un inconnu. Ce monde traditionaliste et ordonné aux frontières clairement définies reconnaît la franchise, le respect des traditions, le rejet de l'égoïsme, avec des grands qui doivent faire l'honneur de leurs subordonnés. Chaque individu a une position dans une chaîne de dépendance et la personnalité des grands se retrouve dans celle du serviteur (ibid, p. 117-118). Dans ce monde, on joue sur les objets d'apparat, tels que les vêtements, les titres, le rang, pour souligner sa position hiérarchique. Dans le monde civique, la valeur suprême c'est le collectif. La volonté générale domine. Sont considérés comme grands : les individus représentant de collectivités ou, les collectifs qui *s'emploient à unifier*, souvent leur grandeur repose sur la *légalité* de leur action, ce sont par exemple des collectivités publiques, des élus, des délégués ou des adhérents (ibid, p. 232-233). À l'opposé, les petits sont individualistes et égoïstes. Ce monde valorise la participation à l'action collective, à la lutte pour défendre ses droits. Les objets sont ici nombreux, ce sont des lois, des décrets, des protocoles, des codes, des critères en passant par les slogans, les tracts, etc. Dans le monde de l'opinion, le principe supérieur commun c'est l'image, on s'appuie sur l'opinion des autres. Quelqu'un de grand est reconnu, réputé, visible de tous, persuasif, charismatique, *mue par l'amour-propre*, dans ce monde : « la célébrité fait la grandeur » (ibid, p. 223). Le petit est celui qui n'a pas de prestige ou qui s'illusionne sur sa propre grandeur. Ce monde valorise le renoncement au secret, les grands sont des personnages publics. Les objets sont des noms, des produits, des marques, des supports papier, etc. Dans le monde

industriel, la valeur suprême c'est l'efficacité, la performance, on est productif et tourné vers l'avenir. Les grands sont performants, fiables, opérationnels, ils maîtrisent leur domaine et ont acquis une routine, ce sont des professionnels, des experts, des spécialistes, ou des scientifiques. Les petits aux contraires sont improductifs, inefficaces, aléatoires, voire tout simplement inactifs. Ce monde valorise: le travail, les standards, les mesures, l'analyse, l'harmonie systémique et structurelle. En gestion de projet par exemple le développement du corpus de connaissances a été dans les années 1980 pris en compte par des associations professionnelles qui ont établi les standards à suivre (Bredillet, 2010). Les objets représentatifs sont : les plans, les variables, les facteurs, les quantités, les causes, les outils, les ressources, les méthodes. Enfin, le monde marchand a pour principe commun supérieur la compétition c'est-à-dire le marché. Les grands sont des gagnants, des millionnaires, dont l'archétype est l'homme d'affaires. Le petit est pauvre, c'est un perdant, il est en situation d'échec. Les objets de ce monde s'inscrivent dans le luxe et la rareté.

2.3 Le septième monde de Boltanski et Chiapello

Après la publication de *De la Justification* en 1991, l'ouvrage a connu un franc succès, tout en soulevant de nombreuses critiques. L'une de ces critiques est à l'effet qu'il pourrait exister d'autres mondes que les six présentés initialement. Lafaye et Thévenot vont ainsi réfléchir la *justification écologique* dans un article publié dans la Revue française de sociologie. Des éléments pertinents sont présentés, mais les auteurs en arrivent à la conclusion que : « la grandeur verte paraît encore insuffisamment outillée pour servir largement dans des justifications ordinaires et permettre leur mise à l'épreuve » (Lafaye et Thévenot, 1993). En 1999, Boltanski publie avec Eve Chiapello professeur à HEC Paris *Le nouvel esprit du capitalisme* dans lequel les auteurs présentent une vue historiographique du champ managérial et

construisent un septième monde, le *monde projets*. Dans cet ouvrage les auteurs répondent à trois critiques faites à *De la Justification* (DJ).

Nous sommes partis, plus précisément, de trois critiques faites à ce modèle qui, bien que partiellement injustifiées, nous ont semblé suffisamment importantes pour être sérieusement considérées. La première de ces critiques reprochées à DJ de ne concerner, finalement, que la microsociologie – la description de situations d'interactions – et de laisser de côté le contexte macrosociologique ou sociétal de l'action. La seconde, s'indignait de ce que l'accent soit mis, dans DJ, sur les disputes orientées vers la justice (avec souvent, pour issue, l'établissement d'un compromis) en passant sous silence ou en sous-estimant les dimensions injustifiables de l'action sociale, les rapports de force, voire de violence. Enfin, la troisième critique mettait l'accent sur le caractère anhistorique du modèle présenté dans DJ (Boltanski, dans Breviglieri, Lafaye et Trom, 2009, p. 25).

À la source de ce septième monde, on trouve le facteur de contingence technologique d'un monde connecté par un réseau d'ordinateurs. C'est sur la base de la collaboration à distance et en temps réel, qui s'appuie sur des structures flexibles, horizontales et sans frontière que la *cité par projets* s'est construite. À l'ère d'Internet, le capitalisme s'approprie le mot « réseau » né des théories neurologiques puis informatiques, mais c'est le projet qui sert de fin à la connexion, car sans projet, il n'y aurait que des flux, sans aucune cristallisation structurelle. (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 169-170).

Le projet est précisément un amas de connexions actives propre à faire naître des formes, c'est-à-dire à faire exister des objets et des sujets, en stabilisant et en rendant irréversibles des liens. Il est donc une poche d'accumulation temporaire qui, étant créatrice de valeur, donne un fondement à l'exigence de faire s'étendre le réseau en favorisant les connexions (ibid, p. 170).

C'est pour cette raison que les auteurs préféreront en référence à « l'organisation par projets » utiliser l'expression *cité par projets* , à celles de *cité connexionniste* ou de *cité réticulaire* (ibid, p. 171-172). Dans le monde projet, les épreuves, sur lesquelles nous reviendrons au chapitre II, se situent la fin des projets. Les projets sont des *mini-*

espaces de calcul (ibid, p. 173) générateurs d'ordre au milieu d'un océan de flux. Dans le monde projet, le principe supérieur commun est l'activité projet et l'extension du réseau, ce qui permet même à des acteurs anti-capitalistes d'*accéder à la dignité du projet* (ibid, p. 181) sans entrer en conflit de valeur. Les grands du monde par projets sont engagés, engageants et mobiles. Il ne fait que peu de différence entre les sphères privée et professionnelle ou médiatique (ibid. p. 185). Cette tendance se confirme 13 ans après dans l'ambiguïté des frontières qui séparent le privé du public dans les réseaux sociaux en ligne. Le grand n'est pas un chef dans le sens hiérarchique du terme, il est un *fédérateur d'énergie*, un *intégrateur* ou un *facilitateur* qui n'a pas peur du doute (ibid, p. 187-188). Ce qui le rend plus à même de composer avec l'incertitude de la complexité du réel. Dans le *répertoire des sujets*, c'est un chef de projet, un médiateur. Le petit est inengageable de par son intolérance et sa rigidité.

Après une première lecture du *monde projet*, notre réaction était critique. Comme Bruno Karsenti le souligne, nous avons du mal à percevoir la nouveauté d'une *cité par projets* qui semblait présente de façon diluée dans les six cités originelles. Par exemple, on pourrait argumenter que des capacités attribuées au gestionnaire de projet sont présentes dans le *monde industriel*. On pourrait aussi dire qu'il ne s'agit pas à proprement parler d'un nouveau monde, mais d'une simple évolution d'un monde existant, comme le *monde industriel*. Pour Karsenti, « la cité par projets n'a pas atteint le degré de fermeté qui la constitue en cité proprement dite, c'est-à-dire en modèle de justice » et « elle (la cité par projets) reste affectée d'une double carence en termes de sécurité et de justice » (Karsenti, dans Breviglieri, Lafaye et Trom, 2009, p. 429).

Après plusieurs relectures, nous avons choisi d'intégrer la *cité par projets* dans notre grille d'analyse. Premièrement, notre revue de littérature sur les fondements de la collaboration wiki nous montre qu'il y a des changements profonds qui s'opèrent au sein des organisations dont les racines nous renvoient à la contre-culture américaine

et à la Seconde Guerre mondiale. Ces changements sont bel et bien caractérisés par un vocabulaire commun avec la *cité par projets* . On parle des deux côtés, d'horizontalité, de réseau, et connexion. De plus, si évolution il y a, notre interprétation des défis de la collaboration wiki en santé nous montre, que bien des organisations du système socio-sanitaire sont encore ancrées dans une réalité qui est proche du *monde industriel* , du *monde marchand* et du *monde civique* . L'existence en parallèle du monde projet même s'il n'est pas encore aussi solide que les autres mondes, nous donne certains arguments pour penser le choc qu'entraîne la collaboration wiki. Deuxièmement, le *monde projet* possède une singularité que l'on ne peut retrouver dans les autres mondes. Ainsi, le réseau du *monde domestique* s'oppose en tout point à celui du *monde projet* , le premier est déterministe alors que le second est volontariste. Le *monde industriel* s'inscrit dans la performance et la standardisation qui souvent entravent l'adaptabilité du système projet, c'est d'ailleurs pour la même raison que l'on a pensé l'organisation par projet pour libérer les équipes projet des contraintes d'une organisation fonctionnelle. Cartier et Husband soulignent que « durant l'ère postindustrielle, le principal défi sera de permettre aux citoyens de prendre la parole » (Cartier et Husband, 2010, p. 56). Cette dernière citation nous amène à un autre point important à relever, à savoir que le *monde projet* apporte du nouveau sur le terrain des biens communs. Dans le *monde civique* , les communs sont gouvernés par des représentants à qui l'on délègue le pouvoir. Dans le *monde projet* , les grands ont pour mission de partager l'information à tous, de se connecter aux autres, de leur inspirer la collaboration et la participation, ils ne sont pas délégués pour remplir un rôle.

Le « grand » de la cité par projet renonce également à exercer sur les autres une forme ou une autre domination en se prévalant de propriétés statutaires hiérarchiques qui lui donneraient une reconnaissance facile. Son autorité ne dépend que de sa compétence. Il n'impose pas ses règles ou ses objectifs, mais admet de discuter ses positions (principe de tolérance) (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 200).

Finalement, l'outil wiki lui-même fait échos au connexionnisme du *monde projet*, puisqu'il est réticulaire de nature. Un wiki est constitué de pages reliées entre elles par des hyperliens.

2.4 Épreuve, compromis et nouveau principe supérieur commun

Si les cités sont des idéaux-types, les mondes eux ne sont pas figés dans leur forme, ils font l'objet d'une évolution continue orchestrée par les logiques de justification des acteurs qui l'habitent. Ainsi, lorsqu'il y a désaccord sur les grandeurs des personnes dont la position au sein d'un monde ne serait pas juste, nous sommes en présence d'un *litige* (Boltanski et Thévenot, 1991. p. 168). Les auteurs différencient le litige marqué par l'incertitude de l'épreuve, de la démonstration lorsqu'il n'y a pas de défaillance de grandeurs. « Un litige va donc consister à contester que la situation soit bien ordonnée, et à réclamer un réajustement des grandeurs » (ibid, p. 169). Les acteurs vont régler le litige à travers un *procès* en trois *mouvements*.

Dans un premier mouvement, il consiste à relever les « dysharmonies entre les grandeurs des personnes et des objets engagés, traduites en termes de 'défaillance' » (ibid). En d'autres mots, on s'attache à montrer que des objets ne sont pas à leur place et/ou que des personnes font défaut à leur état de grandeur.

Dans un second mouvement, appelé *controverse*, seront interrogés les facteurs de contingences qui pourraient être à l'origine de la défaillance relevée dans le premier mouvement. Si un tel facteur était révélé, cela disculperait la personne ayant fait défaut. « La controverse apparaît pour décider si les êtres défaillants doivent sortir diminués du constat de défaillance ou si, ce constat n'étant pas jugé probant, une nouvelle chance doit leur être donnée de faire leur preuve. » (ibid, p. 170).

Le troisième mouvement remet en question la validité du facteur de contingence évoqué par la controverse. Plus on élimine les facteurs de contingence, plus l'épreuve est considérée *pure*. Il demeure cependant illusoire d'éliminer tout facteur de contingence d'une épreuve. Ce sont précisément ces perturbations au sein d'un monde qui ouvrent les esprits à d'autres mondes possibles. « Chacun des mondes dans lesquels se réalise le modèle d'une cité et qui, pris en lui-même, possède un caractère de complétude et d'autosuffisance porte la trace, par ce tohu-bohu, de la possibilité d'autres mondes » (ibid, p. 171). On parlera *d'épreuve modèle* ou *d'épreuve pure*, pour désigner un litige qui a lieu à l'intérieur d'un même monde et qui n'utilise pour le régler que ses propres ressources. Bien sûr on peut créer des épreuves pures en limitant le champ des possibles à son propre monde, mais la réalité est plus complexe et confronte en permanence les principes, les sujets et les objets de plusieurs mondes. On appelle cette configuration la *figure de l'accord naturel*.

Certains sujets et objets peuvent appartenir à différents mondes ou bien faire appel à un monde dans une situation donnée, alors qu'ils en mobiliseront un autre dans une autre situation, on parle alors de *situations composites* (ibid, p. 267). Dans *De la Justification*, les personnes ne sont pas attachées à un monde, seuls les objets le sont (ibid, p. 266). Dans leur analyse des situations composites, Boltanski et Thévenot repartent dans un premier temps d'une épreuve modèle qui n'aurait pas trouvé d'accord et dont certains des protagonistes dans ce qu'ils qualifient *d'opération de dévoilement*, cherchent à disqualifier certains sujets du fait qu'ils ne fassent pas partie du monde dans lequel l'épreuve se déroule (ibid, p. 267). Ces sujets étrangers peuvent avoir une influence plus ou moins grande sur l'épreuve, allant d'un simple facteur de contingence les prenant pour un *machin* parmi d'autres, à un élément *distrayant* (ibid, p. 268). Les auteurs présentent deux grands types d'épreuve *inter-mondes*. Le premier type sont les épreuves dans lesquelles la référence à d'autres mondes renforce l'épreuve et ne conteste pas le monde déployé par l'épreuve. Dans certains cas, on pourra ainsi faire appel dans le règlement d'une épreuve entre mondes, à des

circonstances atténuantes, en soulignant la *misère des petits* (ibid, p. 274) qui se voient diminués dans le monde qui cherche à les sanctionner alors que leurs motifs se justifient dans un autre monde, on parlera de *figure de l'épreuve renforcée par d'autres mondes*. Le second type d'épreuves sont celles dans lesquelles la référence à d'autres mondes conteste le principe de l'épreuve. Dans ce cas, il s'agit de trouver un accord qui rend l'épreuve valide. On cherchera alors dans un premier mouvement à dénoncer les étrangers (*à défaire le bien commun en le dénonçant comme bien particulier*, p. 270), autrement dit, on remet en question le principe supérieur commun qui soutient l'épreuve. C'est cette opération de *dévoilement des fausses grandeurs* qu'engage le règlement du *différend* que les auteurs nomment *critique* (ibid, p. 275-276). Ensuite, dans un second mouvement on met en valeur un bien commun d'un autre monde. Cette figure est appelée *figure de l'épreuve contestée par d'autres mondes* ou *figure critique*.

Dans le différend, le désaccord portera donc non seulement sur la grandeur des êtres en présence, mais sur l'identification même des êtres qui importe et des êtres sans importance et, par là, sur la vraie nature de la situation, sur la 'réalité' et sur le bien commun auxquels il peut être fait référence pour réaliser l'accord. La visée ne sera donc plus de refaire l'épreuve de façon qu'elle soit plus pure et plus juste en éliminant les privilèges et en neutralisant les handicaps, mais de démystifier l'épreuve en tant que telle pour placer les choses sur leur vrai terrain et instaurer une autre épreuve valide dans un monde différent. (ibid, p. 275-276).

Pour nous aider à comprendre les conflits entre mondes et la teneur des critiques croisées qui en résultent, Boltanski et Thévenot nous présentent un tableau des critiques (ibid, p. 291 à 334) que synthétise Mailhot (2004, p. 51).

Tableau 2. 1
Tableau des critiques repris de Mailhot (2004) p. 51

	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Industriel	Marchand	Projet
Inspiration		Refus des choses installées dans la durée, de l'oppression d'une hiérarchie, du bon sens	Ne pas se préoccuper de la méconnaissance des autres. Se moquer des signes extérieurs de réussite.	Se méfier des formes instituées.	Rejet de la routine, de la mesure, de l'identité, de la « compétence »	S'affranchir de la servitude de l'argent	« Bruit » créé par le réseau et la prolifération qui empêche une réelle authenticité.
Domestique	Refus du laisser-aller		Discretion, refus de se donner en spectacle. Refus du « on ».	Responsabilité personnelle, refus du « on » anonyme du collectif	Rejet des produits standards.	L'argent doit être subordonné au mérite. Refus d'une appropriation marchande aliénable	Superficialité des liens, illusion de l'égalité à l'intérieur du réseau ; hiérarchie invisible.
Opinion	Refus d'une grandeur fondée seulement sur l'« intune conviction ».	Rejet du secret et du « caché » et de la « réputation » fondée sur la tradition.			Critique des techniciens et des spécialistes coupés de la masse.	Compromission par la grandeur marchande.	Manque de transparence, rejet de la communication personnelle.
Civique	Critique de l'individualisme.	Affranchissement des relations de dépendance personnelle, rejet du favoritisme.	Critique de l'individualisme.		Critique de la technocratie et de la bureaucratie.	Individualisme poussé à l'extrême.	Manque de solidarité des collectifs dans les réseaux, perte des ressources.
Industriel	Câchis de l'improvisation.	Tradition comme frein à l'efficacité et au progrès.	Caractère irrationnel du rancun et des modes, refus des caprices des célébrités.	Inefficacité des procédures administratives et coût des politiques sociales.		Consumation ostentatoire, caprices du marché.	Désordre, chaos, imprécision, flou du réseau, perte de ressources.
Marchand	Distance émotionnelle, attention aux autres pour avoir accès au marché.	Se libérer des liens locaux et des attaches personnelles. Refus d'un ancrage dans l'espace et le temps.	Méfaits de la spéculation et de la trop grande attention attachée à la célébrité.	Refus de l'ingérence de la justice dans les rapports marchands.	Eliminer les rigidités des structures, des organigrammes.		Manque de transparence du réseau, manque d'égalité et de fiabilité dans l'information.
Projet	Refus d'une créativité qui consiste à s'isoler ; créativité distribuée	Rejet de la hiérarchie, de l'enracinement communautaire, de la présence locale, du caractère prescrit des liens	Refus de la communication de masse, de l'asymétrie entre les gens célèbres et la masse	Rejet de tout ce qui viendrait entraver la prolifération du réseau pas de « grand » collectif indifférencier		Refus du caractère ponctuel et anonyme de la transaction marchande	

Après avoir compris les racines des différends entre mondes, il est nécessaire de dépasser l'épreuve et de trouver un *compromis* au bénéfice du bien commun. Un compromis est une mise entre parenthèses d'un différend par un accord entre les parties, on parle de *figure de retour à l'accord* ou de *figure de compromis*. « Dans un compromis, on se met d'accord pour composer, c'est-à-dire pour suspendre le différend, sans qu'il ait été réglé par le recours à une épreuve dans un seul monde » (ibid, p. 337).

Boltanski et Thévenot mettent en évidence que le compromis est fragile, car il ne se base pas sur un principe supérieur commun partagé par les protagonistes (ibid, p. 339). Ils suggèrent alors des manières de renforcer le compromis, en créant des objets hybrides « composés d'éléments relevant de différents mondes et de les doter d'une identité propre en sorte que leur forme ne soit plus reconnaissable si on leur soustrait l'un ou l'autre des éléments d'origine disparate dont ils sont constitués. » (ibid, p. 339). Les compromis sont également facilités dans leur composition par la présence de protagonistes aux *qualités équivoques* c'est-à-dire qui appartiennent à plusieurs mondes (ibid, p. 340). Une fois un compromis dégagé, ce dernier peut lui-même être soumis à la critique dans ce qui est appelé une *figure complexe* (ibid, p. 343).

Boltanski et Thévenot nous proposent à ce stade, une liste de quelques *figures de compromis* entre les mondes.

Tableau 2. 2
Tableau des figures de compromis

	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel
Inspiration			Toucher l'opinion publique, mettre son nom au service d'une cause, la caution d'un officiel, faire une campagne d'adhésion			
Domestique	La relation linguistique de maître à disciple					
Opinion	L'hystérie des fans	Entretiens de bons contacts				
Civique	L'homme révolté, le geste de protestation, le génie collectif	La correction envers les fonctionnaires, le bon sens dans l'application des règlements, l'extension des droits civiques, la communauté scolaire				
Marchand	Le marché créatif, faire une folie, le sublime n'a pas de prix	La confiance dans les affaires, le service sur mesure, la propreté aliénable, l'esprit et le savoir-faire maison, l'efficacité des bonnes habitudes, la compétence de l'homme de métier, la qualité traditionnelle, la responsabilité du chef, les ressources humaines.	L'image de marque			
Industriel	La passion du travail rigoureux, les techniques de créativité, l'inventeur		Les méthodes pour implanter une image, la mesure de l'opinion, une opinion objective	Les droits des travailleurs, des méthodes efficaces de mobilisation, l'accroissement de productivité des travailleurs motivés, le travail en groupe, la certification de la compétence, l'impératif de sécurité, l'efficacité du service public	Un produit vendable, la maîtrise de la demande, les méthodes pour faire des affaires, l'utilité, entre désir et besoin	

Tiré de : Boltanski et Thévenot, 1991, p.357 à 407

En fin de compte, l'idée même du compromis n'est satisfaisante qu'à moyen terme, car elle ne permet pas la résolution en profondeur d'un différend. À aucun moment, les acteurs en présence ne s'accordent sur un principe supérieur commun. Cette idée est très clairement exprimée par les auteurs : « Mais la critique ne peut jamais dans ce cas être complètement clarifiée parce qu'il n'est pas possible de remonter à un principe supérieur commun » (ibid, p. 343).

C'est ici que le philosophe Paul Ricoeur nous éclaire en nous montrant que si les compromis sont fragiles, ils peuvent porter en eux les germes d'un nouveau principe supérieur commun à même, quant à lui, de résoudre le différend en profondeur.

Tous les compromis sont faibles, parce qu'ils ont des principes moins forts que les principes qui s'opposent. Un compromis est honnête s'il reconnaît la force de la revendication de part et d'autre, mais en même temps il est créateur, car il ouvre la voie vers la recherche de nouveaux principes plus vastes. Pour le dire autrement, il me semble que le bien commun se définit par le compris entre des règles rivales qui couvrent des secteurs divers d'activité, des mondes d'action. (Ricoeur, 1991).

La Figure 2.1 propose une synthèse des figures présentées ci-dessus ainsi que le détail des mouvements qui les compose.

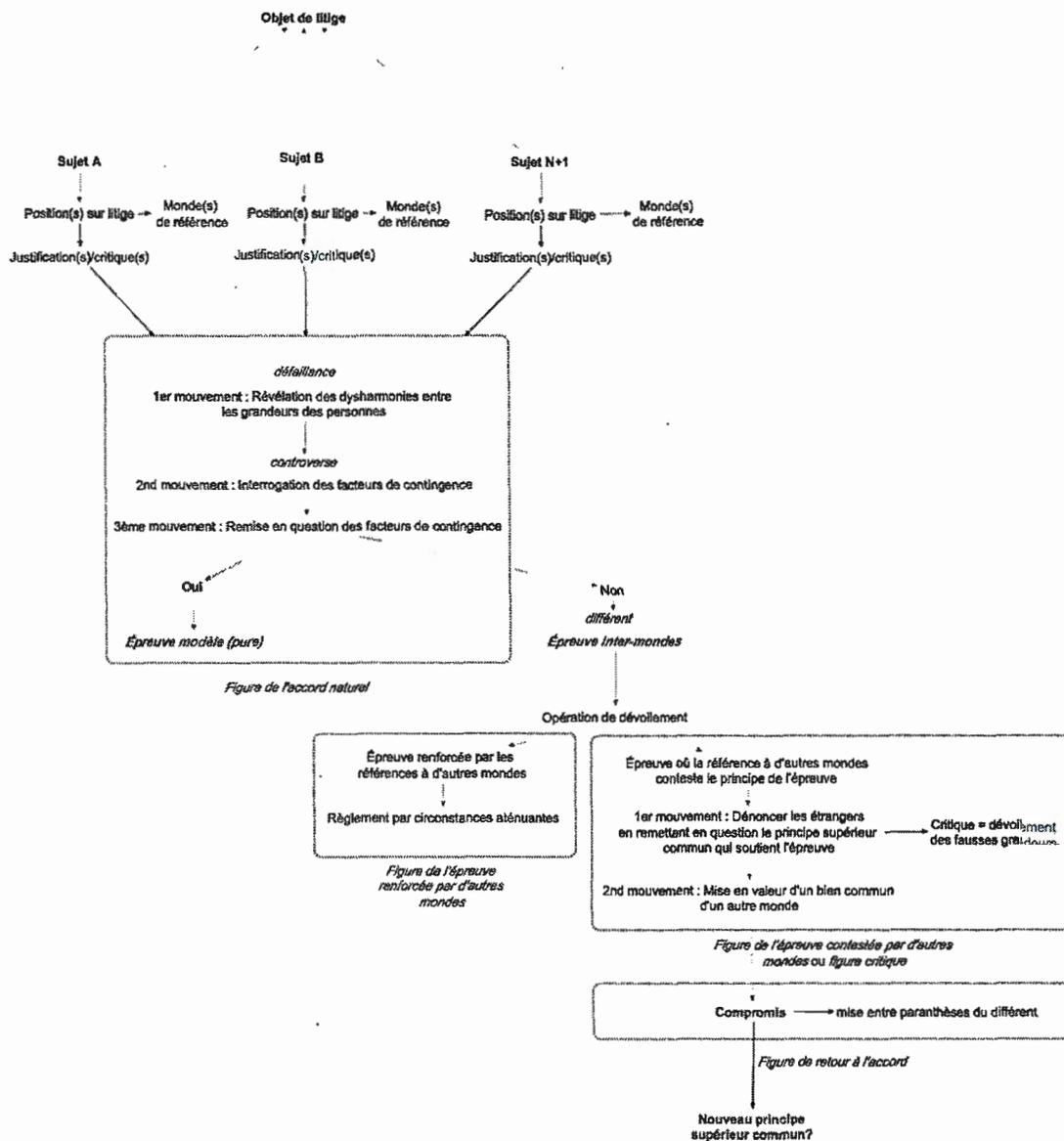


Figure 2.1 Mouvements et figures des épreuves adaptées de (Boltanski et Thévenot, 1991)

2.5 Positionnement de la collaboration wiki dans les sept mondes

L'instrument technique wiki n'est pas neutre (Ellul, 1977), il contient un *cadre de fonctionnement* et un *cadre d'usage* (Flichy, 2005, p. 131), qui conditionnent la collaboration wiki. Nous allons à présent montrer de façon théorique quels sont les mondes potentiellement mobilisés par la collaboration wiki. Le premier monde qui soutient la collaboration wiki est le monde civique. Le cadre de fonctionnement du wiki est par essence démocratique, il a été pensé pour le collectif et pour Boltanski et Thévenot la démocratie est avec la République *la forme la plus accomplie* du monde civique (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 239). Cunningham le concepteur du wiki le décrit ainsi :

Un wiki est un site Web éditable par tous non seulement en termes de contenu, mais également de structure. Chaque personne ayant accès à ce dernier peut ajouter, modifier ou supprimer de l'information et en changer l'organisation. Cet accès universel à la création et la modification de page Web encourage une utilisation démocratique du Web et rend accessible la composition à des usagers sans connaissance technique » (Leuf et Cunningham, 2001, p. 16).

Le wiki favorise la collaboration, c'est sa raison d'être principale (Bhatti, Baile, Yasin., 2011), il favorise « *la transparence et les initiatives* » (Ebersbach *et al.*, 2008, p. 25). L'aspect démocratique du wiki est renforcé par un accès libre et par la simplicité du système qui fonctionne selon des règles minimales (*ibid.*). Souvent comme c'est le cas pour Wikipedia avec Mediawiki, le code source du moteur est libre, ce qui ancre encore davantage le wiki dans le monde civique. Si la référence au monde civique peut se justifier, elle n'est pas suffisante. Le monde civique s'appuie sur de nombreuses règles et lois qui sont souvent synonymes de bureaucratisation excessive ce qui ne correspond pas au cadre de fonctionnement du wiki, mais pourrait être un cadre d'usage possible de plus, le monde civique s'appuie sur des représentants alors que les acteurs du wiki agissent directement. C'est ici que le monde projet nous offre un autre éclairage. Comme nous l'avons déjà dit, le wiki et par enchaînement la

collaboration wiki sont de forme réticulaire et non hiérarchique (dans leur essence pas forcément leurs usages). Ainsi, la collaboration wiki relève d'une hybridation ou l'individu s'efface au profit du collectif comme dans le monde civique, mais en même temps, elle reprend l'aspect connectionniste du monde projet. L'effacement de l'individu est directement visible lorsque l'on consulte une page wiki, on ne sait pas d'emblée qui sont les auteurs, pour le savoir, il est nécessaire d'aller consulter l'historique. L'outil n'est pas conçu pour mettre en valeur l'individu, mais bien le résultat d'un processus de création collective. La collaboration wiki est ancrée dans les croyances et les valeurs que véhicule le wikiway. Plutôt que d'établir de lourdes règles pour ordonner le contenu comme dans le monde civique, on favorise une sécurité allégée (soft security) qui repose sur la bonne foi des utilisateurs et sur le fait que plus il y a de monde qui voit une erreur, plus celle-ci a de chance d'être corrigée rapidement (Klobas, dans Kock, 2008). On fait ici référence à la notion de confiance qui fait partie des relations naturelles entre les êtres du monde projet. Un troisième monde à considérer dans l'hybride décrit ci-dessus, c'est le monde de l'inspiration. Un wiki à la base c'est une page blanche, sans contenu et sans structure. Le contenu des pages et la construction de la structure qui va les relier par des hyperliens sont le fruit de la collaboration wiki. Ce qui si l'on repense au cadre d'usage de Flichy, laisse une grande latitude à l'utilisateur qui peut construire le wiki selon ses besoins et selon son identité, ce qui reste toutefois à démontrer. De plus, le wiki est reconnu pour son aspect ludique. À la question : pourquoi un wiki fonctionne ? Ebersbach *et al* nous disent parce que le wiki est « cool », parce qu'il crée une atmosphère agréable de jeu qui favorise le processus d'auto-organisation (Ebersbach *et al.*, 2008, p. 24). Finalement, le wiki mobilise certaines des grandeurs du monde industriel ce qui peut sembler contradictoire. En effet, le wiki réduit significativement la complication de la coordination par documents, c'est-à-dire les échanges multiples de documents par messagerie électronique ou par un site de partage. Il réduit par exemple la quantité de courriels échangés (Grace, 2009; Barondeau, 2010). Autrement dit, le wiki a le potentiel d'améliorer la rentabilité des organisations par la réduction des coûts de

transaction (Tapscott et Williams, 2006). D'ailleurs lorsque des auteurs de management s'emparent du wiki, il est de suite question d'en mesurer les performances (Bhatti, Baile, et Yasin., 2011).

2.6 Simulation d'une guerre des mondes

Cette section reprend la simulation des différends que pourrait engager la collaboration wiki au sein d'une organisation socio-sanitaire, telle que nous l'avions anticipée dans notre proposition de thèse. Une première expérience sur un wiki est souvent ressentie comme un choc culturel (Ebersbach *et al.*, 2008, p. 11). La collaboration wiki contraste avec les façons plus traditionnelles de collaborer s'appuyant sur des logiciels prêts à l'emploi. Un wiki n'est pas comparable à un logiciel conçu pour une tâche particulière (*ibid*, p. 440). Sans aborder directement les wikis, Ollus *et al.* soulignent les changements nécessaires au sein d'une organisation qui souhaite mener à bien des projets collaboratifs, selon les auteurs cela demande des compétences proches de celles exigées par la gestion d'une organisation virtuelle (Ollus *et al.*, 2011). À ce jour poursuivent-ils on s'est beaucoup concentré sur l'évolution des projets et sur leurs performances en négligeant les interactions entre les processus individuels et d'affaires. Pour Ollus *et al.*, dans un projet collaboratif : « les décisions sont prises de façon décentralisée et démocratique » (monde civique/monde projet), « la confiance et le leadership prennent davantage d'importance ». Ils poursuivent en disant que « la confiance est déterminée par la culture organisationnelle » et que « la confiance est vue comme un mécanisme de coordination qui soude les relations » (monde projet) en conséquence, ce type d'organisation doit mettre en place une atmosphère collaborative et inspirante à partir entre autres d'une décentralisation du management (monde projet) (*ibid*). Ils proposent d'ailleurs l'usage des médias sociaux (dont le wiki fait partie), pour améliorer la visibilité et la transparence. On perçoit nettement à quel point les valeurs,

des anciens modèles du monde industriel et du monde domestique se heurtent aux questions d'ouverture, de transparence, d'inspiration ou de limitation du contrôle. Pour tenter de situer les points de litiges et d'accords potentiels relatifs à la collaboration wiki sur une organisation socio-sanitaire, nous rapprochons les mondes mobilisés par l'organisation aux principes soutenant le *cadre de fonctionnement* du wiki et le *cadre d'usage* des wikis publics (Flichy, 1995).

Avant d'entamer un rapprochement, il est nécessaire de comprendre qu'il existe déjà au sein même des organisations socio-sanitaires contemporaines, un conflit sous-jacent entre le monde civique et le monde industriel qui les composent. Ces organisations fonctionnent selon deux principes supérieurs communs conflictuels, qui sont respectivement l'intérêt collectif et la performance. Le monde industriel reproche au civique son inefficacité administrative (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 331). Dans l'autre sens, le civique reproche une recherche continuelle de performance au détriment de la qualité des soins des patients. Mais revenons-en à la collaboration wiki.

Premièrement, lorsque le monde civique de l'organisation publique est confronté à la collaboration wiki, cela pourrait produire divers effets. Tout d'abord, il y a potentiel accord, car le principe supérieur commun qui est le collectif est présent de part et d'autre. Dans un hôpital par exemple, le professionnel de la santé s'efface au profit du collectif qui a pour mission de sauver des vies. Le collectif peut également sous-entendre un souci de transparence vis-à-vis de ses membres. Transparence à laquelle la collaboration wiki répond, mais qui pourrait dans certains cas poser problème. Exemple : la confidentialité des dossiers patients, ou l'écrit utilisé comme preuve contre le corps médical). La coédition et le partage devraient aussi avoir un écho positif dans le monde civique de l'organisation publique. Par contre, certains litiges risquent d'apparaître eu égard au mode d'organisation. La collaboration wiki est

connectiviste (monde projet), les acteurs relient les pages par des hyperliens. Les pages contiennent des profils, des protocoles, des références qui facilitent la connexion des idées et des personnes. Ce mode de fonctionnement s'il peut sembler pragmatique pourrait rencontrer des réticences de la part d'une bureaucratie professionnelle régie par des standards et des normes (parfois contradictoires) émis par l'organisation, les ordres, les syndicats, etc. Deuxièmement, lorsque le monde industriel entre en action, le civique est critiqué comme on l'a déjà dit pour son inefficacité administrative et pour les risques potentiels de bureaucratisation qu'il sous-entend. Troisièmement lorsque le monde industriel de l'organisation publique rencontre le monde industriel de la collaboration wiki, le principe supérieur commun est le même à savoir la performance, il y a donc accord sur la base de la réduction des coûts de transaction. Toutefois, la part du monde industriel de la collaboration wiki ne nous semble pas dominante, il y a donc des chances que ce bénéfice passe inaperçu pour des gestionnaires face aux litiges qu'il soulève en contrepartie. Quatrièmement, lorsque le monde industriel de l'organisation socio-sanitaire rencontre le monde de l'inspiration ouvert par le wiki, le conflit est immédiat. En effet, si le premier aime les standards, la routine et les performances, le second ne jure que par la singularité, l'intuition et le rêve. Ainsi on pourra reprocher au wiki son contenu mal structuré, pouvant conduire au chaos (Klobas, dans Kock, 2008). La structure hypertexte peut poser des « problèmes initiaux de coordination et d'acceptation » dus à la liberté offerte par l'outil et qui demande une auto-discipline des utilisateurs (Ebersbach et al., 2008, p.440). Le cadre d'usage du wiki tel que défini par Flichy élargit les possibilités offertes aux usagers, qui sont capables de modifier à la fois le contenu et la structure du wiki. La majorité des outils issus du monde industriel restreignent volontairement les libertés des usagers. Même l'architecture de collaboration développée par Kock qui si elle demeure pertinente pour des outils de groupwares et qui reprend dans un cadre collaboratif les composantes de communication, de coordination et de coopération, qui sont intégrées au cadre de fonctionnement du wiki; considère que c'est à un designer de penser l'environnement numérique pour les usagers (Kock,

2008). Pour reprendre l'analogie d'Eric S. Raymond, c'est le choc entre la cathédrale et le bazar (Raymond, 2000). L'analogie est reprise par Ebersbach et al. pour justifier que le wiki basé sur le modèle du bazar est plus efficace pour construire une organisation qui s'auto-organise, que le modèle hiérarchique et rigide de la cathédrale (Ebersbach et al. 2008, p. 23). Ce fut d'ailleurs un choc pour beaucoup de constater que le modèle du bazar dont sont issus Linux et Wikipedia fonctionne aussi bien (ibid, p. 24). Cinquièmement, lorsque le monde industriel de l'organisation socio-sanitaire rencontre le monde projet de la collaboration wiki, il y a conflit. Le monde projet soutenu par le modèle du réseau s'oppose au monde 'industriel' des années 60 (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 218-219). Dans deux corpus l'un des années 60 et l'autre des années 90, Boltanski et Chiapello montrent à quel point le monde industriel dominé dans les années 60 (6 764 points) suivi loin derrière en seconde position par le monde domestique (2 033 points) et le monde marchand (1 841 points). Dans les années 90 le monde industriel est toujours en tête avec (4 972 points), mais il est talonné par un nouveau venu, le monde projet et sa logique réseau (3 996 points). La troisième place revient encore au monde marchand (2 207 points) et le grand perdant est le monde domestique qui chute à la quatrième place (1 404 points). Concrètement, on voit que le monde projet fait sa place au détriment à la fois du monde domestique et du monde industriel. Nous n'avons aucun chiffre actualisé 20 ans après ce constat, mais avec l'avènement des médias sociaux forts est à parier que c'est aujourd'hui la logique réseau du monde projet qui domine. Il est donc possible que le choc initial entre les mondes industriel et projet dans une organisation socio-sanitaires soit atténué par cette tendance forte d'une logique réseau dominante. Enfin, sixièmement, lorsque le monde civique de l'organisation socio-sanitaire rencontre le monde projet de la collaboration wiki, le conflit est possible. Le monde civique donne délégation de gouvernance à des représentants élus du peuple ce qui n'est pas le cas dans le monde projet. Fort de ce qui vient d'être dit, la Figure 2.2 propose une simulation de confrontation des mondes telle que nous l'anticipons lorsqu'une organisation socio-sanitaire implante un wiki.

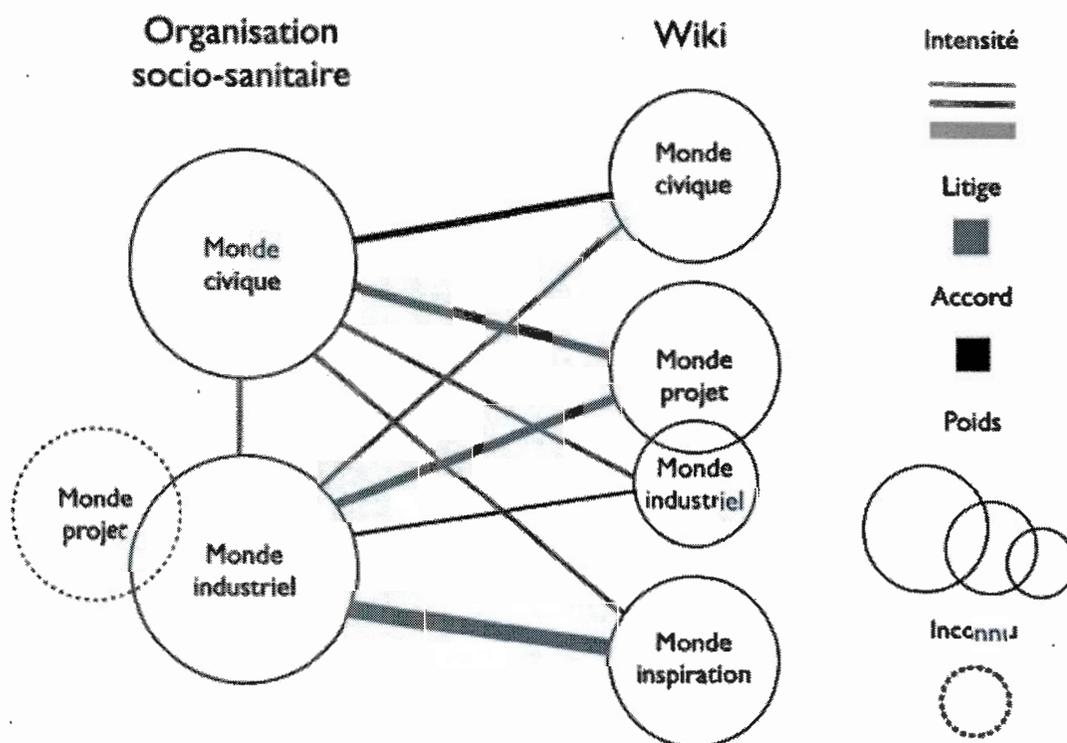


Figure 2.2 Simulation de confrontation des mondes

2.7 Idéologie et utopie

Les mondes sont des philosophies politiques qui peuvent être vues comme des idéologies auxquelles se réfèrent les acteurs de chaque monde. La notion d'idéologie est dans le langage courant chargée d'une connotation négative. De l'autre côté, lorsque l'on parle de collaboration wiki, en particulier lorsqu'elle est prônée par les nouveaux prophètes des technologies, nous vient à l'esprit l'idée d'utopie. Une utopie qui sur la base d'un nouveau logiciel appelé cette fois un moteur wiki, nous promet un monde meilleur. Or on en a déjà vu passer beaucoup des logiciels avec pour mission

de sauver les organisations de leurs troubles. Concrètement, nous répondrons dans cette section à deux questions. À quoi servent les idéologies des mondes ? À quoi sert l'utopie de la collaboration wiki ?

C'est dans un recueil de 18 conférences tenues en 1975 à l'université de Chicago par Ricoeur et intitulé *L'idéologie et l'utopie* que l'on va trouver nos réponses. Car Ricoeur ne se limite pas à une réflexion personnelle au demeurant fort riche, il nous emmène aussi à la découverte de Weber, Marx, Althusser, Mannheim, Habermas, Geertz, Saint-Simon et Fourier. Comme prémisse Ricoeur spécifie que les deux notions sont ambiguës, tantôt négatives, tantôt positives et qu'en premier lieu, c'est leur aspect pathologique qui est visible (Ricoeur, 2005, p. 17). Il ajoute que les idéologies ne sont pas reconnues par leurs protagonistes alors que les utopies le sont.

L'idéologie est toujours un concept polémique. Elle n'est jamais assumée en première personne; c'est toujours l'idéologie de quelqu'un d'autre. Même lorsqu'on l'entend en un sens faible, l'idéologie est quand même le tort de l'autre. Personne ne se reconnaît jamais comme pris dans l'idéologie. En revanche, les utopies sont plaidées par leurs auteurs mêmes, et elles constituent même un genre littéraire spécifique (ibid, p. 19)

Ceci revient à dire que les êtres appartenant à un des sept mondes ne se revendiqueraient jamais comme faisant partie dans ce monde. En revanche, l'utopie de la collaboration wiki elle serait revendiquée haut et fort par ses évangélistes. Marx, oppose réalité et idéologie en comparant la seconde à une image rétinienne inversée de la praxis (ibid, p.22). Ricoeur se rattache également à cette opposition : « Ce sera ma propre ligne d'analyse d'établir que l'opposition entre la science et l'idéologie est secondaire en comparaison de l'opposition plus fondamentale entre l'idéologie et la vie sociale effective, entre l'idéologie et la praxis » (Ibid, p. 28). Mais il ajoute immédiatement que : « Le plus fondamental dans le contraste de l'idéologie et de la praxis n'est pas l'opposition, ce n'est pas la distorsion ou la dissimulation de la praxis

par l'idéologie. C'est plutôt une connexion interne entre les deux termes. » (Ibid, p. 28). Pour lui la réalité sociale possède dès le départ une dimension idéologique dont la fonction symbolique, *l'action symbolique* pour Geertz est la condition nécessaire à un *procès de distorsion* (ibid), c'est-à-dire à une *épreuve* chez Boltanski et Thévenot.

Le conseil d'action symbolique est remarquable, parce qu'il propose de décrire les processus sociaux non par des catégories, mais par des figures stylistiques, des tropes. Geertz avertit que si nous ne maîtrisons pas la rhétorique du discours public, nous ne pouvons pas articuler le pouvoir expressif et la force rhétorique des symboles sociaux (ibid, p. 30).

Geertz parle de maîtriser *la rhétorique du discours public*. Nous rappelons que les épreuves dans *De la justification* ont lieu en public.

L'épreuve possède fondamentalement deux propriétés : elle est un élément institué, elle consacre un certain ordonnancement du monde en même temps qu'elle offre la possibilité de rompre cet ordre, de le réévaluer et de rejouer l'attribution des grandeurs et les attributs de la reconnaissance en public (Breviglieri, Lafaye et Trom, 2009, p. 10).

Pour Geertz, nous dit Ricoeur, les êtres ont besoin d'une trame de référence pour percevoir le réel. « Nous ne pouvons rien percevoir sans projeter en même temps un ensemble de formes (patterns), un réseau, dirait Geertz, de matrices et de cadres à travers lesquels nous articulons notre expérience. » (Ricoeur, 2005, p. 30). Ricoeur partage ce point de vue avec Geertz et remarque l'absolue nécessité qu'ont les hommes d'évoluer dans un système culturel. Pour Geertz, l'idéologie est intégrative par l'action symbolique autrement dit, elle est identité.

La flexibilité même de notre existence biologique rend nécessaire un autre type de système informationnel, le système culturel. Par ce que nous n'avons pas de système génétique d'information pour le comportement humain, nous avons besoin d'un système culturel. Aucune culture n'existe sans un tel système. L'hypothèse est donc que, là où il y a des êtres humains, on ne peut rencontrer de mode d'existence non symbolique et moins encore d'action non symbolique. L'action est immédiatement réglée par des formes culturelles, qui procurent matrice et cadre pour l'organisation de processus sociaux ou psychologiques, de la même manière peut-être que les codes génétiques – je n'en suis pas certain – procurent de tels cadres pour les processus organiques. De même que notre expérience du monde naturel requiert un cadrage, un cadrage est aussi nécessaire pour notre expérience de la réalité sociale (ibid, p. 31).

Pour Boltanski, Thévenot et Chiapello, les matrices de références du système culturel sont les mondes, qui chacun selon leurs principes supérieurs communs, légitiment le système politique et ses mécanismes d'autorité c'est-à-dire de pouvoir. « C'est le rôle de l'idéologie de légitimer l'autorité. Plus précisément, tandis que l'idéologie sert, comme nous venons de le voir, de code d'interprétation qui assure l'intégration, elle le fait en justifiant le système présent d'autorité » (ibid, p. 32).

Pour Geertz, idéologie et pouvoir sont indissociables, Ricoeur le cite : « c'est à travers la construction des idéologies, des figures schématiques de l'ordre social que l'homme se fait, pour le meilleur ou pour le pire, animale politique. » (ibid, p. 342)

Si pour Marx, l'idéologie a un rôle de distorsion du réel qui nécessite un démantèlement causal, qu'elle a un rôle intégrateur pour Geertz, pour Weber, elle joue aussi un rôle de médiation. Weber utilise des idéaux types, qui ne sont ni une déduction, ni une induction, mais des *structures intermédiaires* qui nous aident à expliquer la complexité du réel (ibid, p. 34 et 248). Pour Ricoeur, Habermas permet de passer de Weber à Geertz et nous dit :

[...] il n'est plus possible d'affirmer que les gens ont d'abord une praxis, puis qu'ils ont ensuite des idées sur elle, qui constituent leur idéologie. Au lieu de cela, on constate que la praxis intègre une couche idéologique : cette couche peut faire l'objet d'une distorsion, mais c'est une composante de la praxis elle-même (ibid, p. 294–295).

Venons-en à l'apport de Mannheim qui est double pour l'étude de l'idéologie et de l'utopie qu'il est le premier à avoir reliées. Premièrement, nous dit Ricoeur :

[...] il a remarqué qu'il y a deux manières pour un système de pensée de ne pas être congruent avec les courants généraux d'un groupe ou d'une société : soit en se fixant sur le passé, et en opposant une forte résistance au changement, ou en fuyant en avant, par un encouragement au changement (ibid, p. 215).

Deuxièmement, à travers le *paradoxe de Mannheim*, il dépasse l'idéologie marxiste en incluant dans l'idéologie celui qui en parle (ibid). Notons dans *De la justification*, les êtres d'un monde, d'une idéologie, sont aussi les acteurs de leur idéologie et qu'à travers les épreuves, ils légitiment ou remettent en question cette même idéologie.

Nous ne pourrions résumer l'idéologie mieux que le fait Ricoeur dans sa synthèse :

Pour conclure ce dernier chapitre sur l'idéologie, je dirais que le concept d'intégration présuppose les deux autres concepts fondamentaux – la légitimation et la distorsion –, mais qu'il fonctionne en réalité idéologiquement par le biais de ces deux autres facteurs. Plus encore, on peut situer le nexus entre ces trois fonctions si on rapporte le rôle de l'idéologie au rôle plus vaste de l'imaginaire social. À ce niveau très général, mon hypothèse (développer plus amplement dans les chapitres consacrés à l'utopie) et que l'imagination travaille dans deux directions différentes. D'une part, elle peut fonctionner pour garantir un ordre. Dans ce cas, sa fonction est de mettre en scène un processus d'identification qui reflète l'ordre. L'imagination prend ici l'apparence d'un tableau. D'un autre côté, pourtant, elle peut avoir une fonction perturbatrice : elle opère alors à la manière d'une rupture. Dans ce cas, son image est productive : elle imagine quelque chose d'autre, un ailleurs. Dans chacun de ces trois rôles, l'idéologie représente la première forme d'imagination : elle fonctionne comme une garantie, une sauvegarde. L'utopie représenta l'inverse la

seconde forme d'imagination : elle est toujours un regard qui vient de nulle part. Comme le suggérait Habermas, c'est peut-être une dimension propre à la libido elle-même que de se projeter *aus* – au-dehors, nulle part – dans ce mouvement de transcendance, tandis que l'idéologie est toujours à deux doigts de devenir pathologique en raison de sa fonction conservatoire, à la fois au bon et au mauvais sens du terme. L'idéologie maintient l'identité, mais elle veut aussi conserver ceux qui existent : elle est donc déjà un frein. Quelque chose devient idéologique – au sens le plus négatif du terme – quand la fonction d'intégration se pétrifie, quand elle devient rhétorique au mauvais sens, quand la schématisation et la rationalisation prennent le dessus. L'idéologie travaille à la charnière entre fonction d'intégration et résistance (ibid, p. 350-351).

Nous pouvons maintenant répondre à notre première question. Les mondes idéologiques de Boltanski, Thévenot et Chiapello, déforment la réalité, tout en offrant aux êtres qui les habitent et qui les ont légitimés, une identité intégrante. Au chercheur, les mondes offrent une grille d'analyse pour décoder l'imaginaire social. Nous pourrions alors mieux saisir face à la collaboration wiki, les velléités conservatrices ou réformistes des acteurs.

Abordons à présent, la notion d'utopie. Pour Mannheim une utopie est une idée remise en question par les personnes qui ont le pouvoir et dont les idéologies ordonnent le présent. L'utopie sera alors pour d'autres sources d'inspiration pour remettre en question les idéologies qui ont cours. Rapporté aux mondes, on peut supposer que les êtres grands dans l'idéologie qui domine risquent de s'opposer à une utopie, qui viendrait remettre en question leur statut. Il est également envisageable que l'utopie soit soutenue par les êtres petits ou exclus du monde de l'idéologie dominante.

Quand une idée est étiquetée « utopique », elle l'est ordinairement par un représentant d'une époque déjà dépassée. D'autre part, la représentation des idéologies comme idées illusives, mais adaptées à l'ordre actuel, et généralement l'œuvre de représentants d'un ordre d'existence qui est encore en voie d'apparition. C'est toujours le groupe dominant en plein accord avec l'ordre existant, qui détermine ce qui doit être considéré comme utopie, tandis que le groupe ascendant, en conflit avec les choses telles qu'elles existent, est celui qui détermine ce qui est jugé comme idéologique (Mannheim cité par Ricoeur) (ibid, p. 236).

Concrètement, pour Mannheim l'utopie joue un double rôle. Elle vient ébranler par des idées nouvelles la réalité cristallisée dans les idéologies dominantes et elle rattache le nouvel idéal aux revendications des dominés abusés par le pouvoir en place (ibid, p. 363). Le moteur de l'utopie est l'*utopie du progrès* (ibid, p. 372). Pour Saint-Simon, l'utopie est non violente, elle s'appuie sur l'imagination pour rompre avec le passé (ibid, p. 378). Ricoeur reprend même les mots de Desroche pour qualifier l'utopie de *rêve social* (ibid, p. 379). Ce rêve a pour rôle de *passionner la société* pour mieux *la mouvoir et la motiver* (ibid, p. 389) afin de renverser le pouvoir en place. Le pouvoir demeure l'enjeu principal et c'est par le pouvoir que Ricoeur relie idéologie et utopie. Il se désole du même coup que le pouvoir n'apprenne pas de ses échecs passés.

Si, conformément à mon analyse, l'idéologie et la plus-value qui s'ajoutent au défaut de croyance en l'autorité, l'utopie est ce qui démasque cette plus-value. Toutes les utopies sont finalement aux prises avec le problème de l'autorité. Elles tentent de montrer comment on peut être gouverné autrement que par l'État, parce que chaque État et l'héritier d'un autre. Je suis toujours étonné du peu d'historicité du pouvoir : il est très répétitif. Un pouvoir en imite un autre. (ibid, p. 392)

Face aux échecs du pouvoir, les utopies proposent des alternatives qui évoluent sur un continuum allant de « être dirigé par de bons gouvernants – ascétiques ou éthiques – ou bien ne pas être dirigé par des gouvernants » (ibid, p. 393). L'utopie dans son action motivationnelle jette un voile de suspicion sur l'idéologie dominante (ibid,

p. 394). Au bout du compte nous dit Ricoeur, idéologie et utopie, *convergent un problème fondamental : l'opacité du pouvoir* (ibid, p. 405). Il s'adonne ensuite à un exercice comparatif des deux notions qui dit-il travaillent toutes deux sur trois niveaux (ibid, p. 406-407). Lorsque l'idéologie est *distorsion*, l'utopie est *fantasmagorique*. Lorsque l'idéologie est *légitimation*, l'utopie se veut une *alternative au pouvoir en place* dont le problème est toujours hiérarchique. Enfin, lorsque l'idéologie est *identification*, l'utopie est exploratrice d'un autre *possible*. Pour Ricoeur, l'utopie est avant tout une bouffée d'oxygène dans un monde paralysé par des systèmes déficients, mais malheureusement dominant.

L'expérience est celle de la contingence de l'ordre. Telle est, à mon avis, la valeur essentielle des utopies. À une époque où tout est bloqué par des systèmes qui ont échoué, mais qui ne peuvent être vaincus – tel est l'appréciation pessimiste que je porte sur notre temps –, l'utopie et notre ressource (ibid, p. 394).

Dans le premier chapitre nous avons défini l'utopie de la collaboration wiki ainsi : la collaboration wiki meut par un moteur wiki permet à un nombre illimité d'individus qui s'auto-gouvernent, d'atteindre un objectif commun, par la création collective de contenu en soutenant la création, l'émergence et le partage de représentations symboliques. En réponse à notre seconde question, nous pouvons dire que l'utopie de la collaboration wiki est une vision alternative aux idéologies dominantes qui tente de montrer que l'on peut collaborer au sein d'une organisation autrement que de façon verticale. Elle s'inscrit dans un mouvement plus large qui après avoir vu une émigration de l'idéologie de *la sphère religieuse vers la sphère économique* (ibid, p. 304), voit aujourd'hui poindre, une émigration de *la sphère économique* mise à mal par la crise vers une sphère technologique soutenue par la culture Internet et dont la collaboration wiki pour les organisations socio-sanitaires n'est encore qu'une utopie. Utopie qui fait son chemin puisque Tapscott et Williams pensent déjà le pont entre l'économie et le wiki en santé en affirmant :

The doctor's effectiveness is not as strong as it could be. They're stymied by their inability to collaborate with patients, and their opportunity to collaborate with their peers is limited to the occasional conference [...]. Doctors need the wikinomics tonic just as much as the patients (Tapscott et Williams, 2010, p. 193)

Pour conclure, Ricoeur nous dit :

Les symboles qui règlent notre identité ne proviennent pas seulement de notre présent et de notre passé, mais aussi de nos attentes à l'égard du futur. S'ouvrir aux imprévus, aux nouvelles rencontres, fait partie de notre identité. L'« identité » d'une communauté ou d'un individu est aussi une identité prospective. L'identité est en suspens. Par conséquent, l'élément utopique en est une composante fondamentale » (Ricoeur, 2005, p. 408).

Il ajoute :

Ma conviction est que nous sommes toujours pris dans cette oscillation entre idéologie et utopique. Il n'y a pas de réponse au paradoxe de Mannheim, sauf à dire que nous devons essayer de guérir la maladie de l'utopie à l'aide de ce qui est sain dans l'idéologie – son élément d'identité qui est, encore une fois, une fonction essentielle de l'existence – et tenter de guérir la rigidité, la pétrification des idéologies par l'élément utopique (ibid, p. 409).

Ce qui nous amène à dire que les cités de Boltanski, Thévenot et Chiapello, renferment le passé dont la fonction symbolique guide les acteurs dans la construction des mondes et que l'utopie wiki représente pour eux une alternative à la collaboration verticale sur laquelle elle jette un voile. Nous n'aurons donc aucune crainte à utiliser le mot utopie pour parler de la collaboration wiki puisque « la seule manière de sortir du cercle dans lequel l'idéologie nous entraîne, c'est d'assumer une utopie » (ibid, p. 231). Rappelons aussi que « si nous pouvions imaginer une société où tout est réalisé, ce serait la société de la congruence. Ce serait aussi une société morte, qui n'aurait plus de distance, ni d'idéaux, ni projets d'aucune sorte » (ibid, p. 240). Enfin,

la mise en garde de Ricoeur sur la maladie de l'utopie de la collaboration wiki devra être traitée par la compréhension de ses effets comme nous l'a appris McLuhan.

2.8 Conclusion

Notre recherche consistera à analyser au sein d'une organisation socio-sanitaire, les épreuves et les compromis engendrés, par la rencontre de l'utopie de la collaboration wiki et des idéologies des mondes qui façonnent les sujets de l'organisation dans la critique ou la justification de l'utopie. Ultimement, nous essayerons de voir si l'utopie de la collaboration est assez solide pour craquer à partir du tremplin des compromis, les idéologies dominantes et les pousser vers un nouveau principe supérieur commun.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

L'objectif de ce chapitre est premièrement d'asseoir nos objectifs de recherche et de présenter notre compromis de faisabilité (Noël, 2011, p. 76-77). Deuxièmement, nous allons justifier nos choix méthodologiques en présentant notre processus de collecte et d'analyse des données. Enfin, troisièmement, nous traiterons des enjeux de qualité.

3.1 Objectifs de recherche

De la justification, s'inscrit dans le mouvement de la sociologie morale durkheimienne, mais cherche par l'étude de l'action des êtres sociaux à comprendre les raisons idéologiques qui soutiennent leurs actions.

De la justification s'intègre dans un programme plus vaste visant à poser, à nouveaux frais, les bases d'une sociologie morale, au sens que Durkheim et les durkheimiens donnaient à ce terme. Par sociologie morale, il faut entendre l'effort pour réinsérer dans l'étude de l'action des personnes en société, les raisons d'agir et les exigences morales qu'elles se donnent, ou voudraient se donner, ne serait-ce qu'à titre d'idéaux (Boltanski dans Breviglieri, Lafaye et Trom, 2009. p. 15).

C'est sur ce cadre théorique dessiné dans *De la justification* que s'appuie cette recherche qualitative qui porte sur l'acceptation de la collaboration wiki pour rédiger les processus opérationnels d'un nouvel hôpital. Ce cadre va nous permettre de comprendre à quels principes d'ordre, soutenus par des normes de justice, les professionnels de l'hôpital font appel pour se justifier ou répondre à la critique. Le modèle des cités répond pour Vrydaghs à la question lancinante de la sociologie: « d'où un discours ou une personne tirent-ils leur légitimité? » (Vrydaghs, 2012). En utilisant ce modèle ce qui nous intéresse en premier lieu, ce sont les moments de litige, de critique et d'épreuve.

À travers l'analyse des litiges, notre recherche a pour but d'aider à mieux comprendre les problèmes d'acceptation de la collaboration wiki dans le secteur de la santé et des services sociaux pour pouvoir agir en conséquence. Notre question est : Comment les acteurs critiquent et se justifient face à la collaboration wiki dans une organisation socio-sanitaire québécoise?

Selon la typologie de Patton, ce type de recherche qui a pour but de contribuer à la connaissance d'un problème pour mieux le résoudre, est une recherche appliquée (Applied research), il ajoute qu'elle s'adresse notamment à une audience de professionnels qui travaillent sur un problème. (Patton, 2002, p. 217). Cette recherche appliquée s'appuie sur une recherche fondamentale (Basic research) (ibid p. 215) qui est *De la Justification* et qui nous offre une grille d'analyse des idéologies politiques mobilisées par les sujets pour critiquer et se justifier. Notre travail suit le paradigme constructiviste dans le sens de Noël « il existe plusieurs « réels » qui sont socialement construits. Le phénomène n'est pas régi par des lois immuables, mais il est situationnel » (Noël, 2011, p. 66). De même sur le plan épistémologique, nous nous rallions aux propos de Noël :

[...] on ne peut pas totalement séparer l'observateur de l'observé, de sorte que les résultats de la recherche sont une création de la démarche suivie et des constructions symboliques qui représentent l'expérience d'êtres humains qui entretiennent des rapports sociaux entre eux (ibid).

Pour atteindre le niveau des principes supérieurs communs à la base de la théorie de Boltanski et Thévenot plus communément appelés valeurs, nous avons effectué une analyse en profondeur qui porte attention aux détails, au contexte et à la place des sujets. La Figure 3. 1 est une modélisation de notre compromis de faisabilité selon l'adaptation de Noël du graphique tridimensionnel de Usunier, Easterby-Smith *et al.* (Noël, 2011, p. 76-77). Sur l'axe de la hauteur, on se rend jusqu'aux décisions opérationnelles, sur l'axe de la largeur on se concentre sur une seule organisation, un cas unique et enfin, sur l'axe de la profondeur, on pousse la recherche jusqu'aux valeurs, autrement dit, notre priorité est la profondeur.

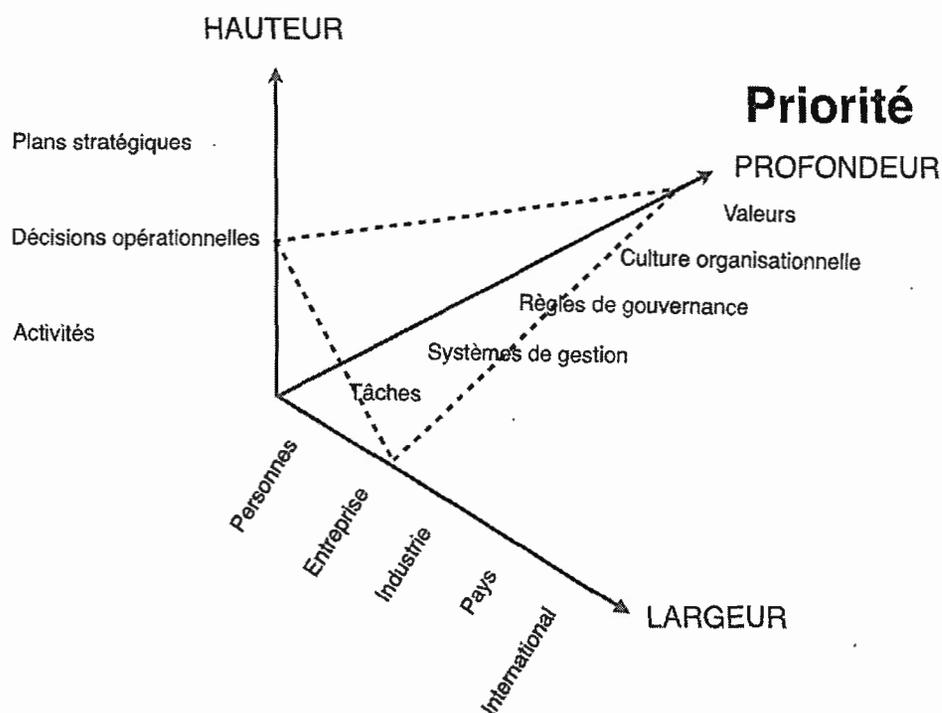


Figure 3. 1 Compromis de faisabilité

3.2 Approches méthodologiques

Notre recherche s'appuie sur une étude de cas, méthode qui permet de capturer « des caractéristiques globales et significatives de la vie réelle » en particulier en ce qui concerne les « processus organisationnels et de gestion » (Yin, 2003, p. 2). Ce sont précisément ces processus qui sont au cœur de notre recherche puisque nous avons choisi comme terrain un projet de collaboration wiki déployé par le Centre Hospitalier Universitaire de Montréal (CHUM) pour penser les nouveaux processus opérationnels de son nouvel hôpital le Nouveau Centre Hospitalier Universitaire de Montréal (NCHUM). Le NCHUM est un bâtiment qui va accueillir en 2016 sous son toit le personnel des trois hôpitaux composant l'actuel CHUM à savoir : l'Hôtel-Dieu, Notre-Dame et Saint-Luc. Nous avons eu la chance d'accéder à ce terrain du mois de mai 2013 au mois de novembre 2014 et d'avoir pu rencontrer un grand nombre de sujets proches du projet. Notre accès au terrain s'appuyait sur une lettre de la direction générale du CHUM qui autorisait tous les employés et tous les gestionnaires en lien avec le projet à participer à notre étude.

Selon la taxonomie de Yin, notre recherche est un cas unique révélateur (revelatory case as a single case), car nous avons eu accès à un wiki dont l'usage n'a jamais été étudié auparavant dans le secteur de la santé québécois, ce qui en soi justifie l'unicité du cas. « The case study is therefore worth conducting because the descriptive information alone will be revelatory » (Yin, 2003, p. 43).

3.2.1 Nature des données et stratégie de collecte

Notre stratégie de collecte repose avant tout sur la collecte de données primaires, c'est-à-dire recueillies directement par le chercheur, sous la forme d'une série d'entrevues semi-structurées. Pour Noël, l'entretien centré ou semi-structuré garanti un

équilibre entre : « garder le cap sur les problèmes à l'étude en se donnant la possibilité de formuler des choix de réponses aux questions » et « comprendre le phénomène grâce à la reformulation des questions ou des réponses par les enquêtés, sans nécessairement utiliser des idées ou des concepts préétablis » (Noël, 2011, p. 229).

Un guide d'entrevue (annexe A) a servi de trame de départ, mais il a été adapté à chaque répondant. Nous avons appliqué le modèle de technique d'entrevues critiques pensé par Elisabeth Chell et présenté par Alain Noël qui est

[...] une approche d'entrevues qualitatives qui facilite l'exploration d'évènements, d'incidents ou d'enjeux identifiés par les enquêtés [...]. L'objectif de l'enquête est de comprendre les incidents avec la perspective des individus qui y ont été impliqués (ibid, p. 261-262).

Cette méthode s'applique bien à l'étude des conflits émergeant de la collaboration wiki. Ajoutons que les entrevues des répondants de niveau hiérarchique élevé ont fait l'objet d'une adaptation du guide au cas par cas avec une concentration sur les aspects stratégiques et tactiques, ces répondants n'utilisant pas directement le wiki.

Les sujets ont été sélectionnés selon la technique de la boule de neige (snowball) (Patton, 2002, p. 243) qui consiste à demander à chaque personne interviewée de recommander d'autres personnes dont les contributions pourraient enrichir la recherche. Nous avons précisé à nos répondants en leur demandant de nous référer d'autres sujets potentiels en fin d'entrevue, que nous souhaitions parler sans discrimination : à des personnes collaborant déjà sur le wiki; à des personnes qui allaient l'utiliser et à des personnes qui refusaient de l'utiliser.

Les rencontres ont été organisées selon les étapes suivantes :

- une demande d'autorisation a été faite à la direction générale qui a rédigé en date du 13 mai 2013 une lettre d'autorisation de participation à notre projet de recherche autorisant tous les employés et tous les gestionnaires contribuant au projet à participer à notre étude
- un formulaire d'information et de consentement a été rédigé par le chercheur et approuvé par le comité d'éthique du CHUM, ce formulaire contenait les sections suivantes :
 - Titre du projet de recherche
 - Équipe de recherche (il n'y avait qu'un chercheur, mais les webmestres du wiki du chercheur sur lequel la thèse a été rédigée ont été nommés comme membres de l'équipe)
 - But général du projet et direction
 - Nature de la participation demandée
 - Données recueillies (cette section listait la nature des données recueillies)
 - Avantages (pour les répondants)
 - Risques associés à votre participation
 - Confidentialité
 - Indemnisation en cas de préjudice et droits du participant à la recherche
 - Participation volontaire et possibilité de retrait
 - Des questions sur le projet ou sur vos droits? (cette section fournissait les coordonnées du chercheur principal)
 - Surveillance des aspects éthiques
 - Remerciements
 - Signature et consentement

- chaque sujet potentiel a été contacté par téléphone ou dans quelques rares cas par courriel pour les personnes difficiles à joindre par téléphone. En l'absence de la personne, un message était laissé sur la boîte vocale
- un suivi téléphonique a été fait par le chercheur principal avec un maximum de deux relances à 15 jours d'intervalle. Sans réponse après la seconde relance nous considérons que la personne ne souhaitait pas participer. Les informations recueillies lors des appels ont été consignées dans le journal de bord du chercheur
- une fois la date de l'entrevue fixée, le chercheur faisait parvenir à chaque sujet un courriel de confirmation accompagné du formulaire de consentement et de la lettre d'autorisation de la direction générale
- la rencontre se déroulait dans une salle de réunion ou au bureau du sujet, selon la préférence de ce dernier
- au début de la rencontre chercheur et sujet signaient le formulaire de consentement en deux exemplaires dont l'un était remis au sujet
- avant chaque rencontre le chercheur demandait au sujet l'autorisation d'enregistrer la conversation, en cas de refus (un seul cas), le chercheur consignait les réponses par écrit

La multiplicité des sources renforce la crédibilité de l'analyse (Noël, 2011, p. 190) c'est pourquoi nous avons récolté des sources complémentaires à nos entrevues. Ainsi, nous avons collecté des documents internes à l'organisation, des documents externes, la base de données du wiki. Nos sources sont présentées dans le Tableau 3. 1 qui reprend leurs avantages et leurs inconvénients.

Tableau 3. 1
Avantages et inconvénients de nos sources¹⁷

Sources de faits (preuves)	Avantages	Inconvénients
Entrevue Entrevues semi-structurées	<ul style="list-style-type: none"> • Ciblée : centrée sur les besoins de la recherche • Sagacité (compréhension approfondie) : permet des analyses d'inférence 	<ul style="list-style-type: none"> • Biais de formulation des questions • Biais des répondants • Imprécisions des transcriptions • Effets de halo : les répondants veulent plaire
Documentation Documents internes Documents externes Archives du wiki	<ul style="list-style-type: none"> • Stable : peut être analysée plusieurs fois • Discrète et indépendante de l'étude de cas • Données exactes et détaillées vérifiables • Envergure d'événements, personne et lieux 	<ul style="list-style-type: none"> • Extraction parfois difficile • Possibilité de biais de sélection • Sujet aux biais d'interprétation • Accessibilité limitée ou interdite

À ces sources s'ajoutent encore des notes prises par le chercheur lors de quelques réunions auxquelles il a été invité à participer et qui ont été consignées dans son journal de bord. À partir de cette variété de sources collectées, nous avons été en mesure de trianguler nos données. La triangulation des données a « pour objectif de consolider les données traitées sous forme de faits ou de preuves qui serviront à la chaîne argumentaire ». Concrètement, c'est en croisant ces différentes sources que nous avons pu extraire les données qui convergeaient vers des épreuves.

3.2.2 Analyse des données

Nous avons retenu les épreuves comme notre unité d'analyse principale. Nous allons montrer dans cette section les trois temps de codage qui ont permis de définir ces

¹⁷ Adapté de (Yin, 2003 p.86) et (Noël, 2011, p. 193)

épreuves. Le premier temps consiste en une synthèse et un codage des répondants. Le second temps est la codification des entrevues à partir du logiciel d'analyse qualitative Nvivo qui nous a permis de mettre à jour les « grands litiges » en d'autres mots des chapeaux sous lesquels nous avons ensuite regroupé les épreuves. Enfin, ces épreuves ont été révélées dans un troisième temps par la triangulation de nos données, triangulation qui a fait émerger des positions contradictoires, c'est-à-dire des désaccords entre les sujets.

3.2.2.1 Temps n.1 : Synthèse et codage des répondants

Un tableau de synthèse des répondants a été créé à partir des données recueillies en entrevues pour donner au chercheur une vue d'ensemble des sujets. Le tableau reprenait les colonnes suivantes :

- Code (numéro permettant d'anonymiser le sujet pour un usage ultérieur dans Nvivo et dans le wiki du chercheur)
- Nom de la personne
- Contribution au wiki (Oui/Non)
- Date de l'entrevue
- Poste
- Unité
- Hôpital de rattachement (ces données n'étaient pas assez complètes pour nous permettre de les utiliser dans notre analyse)
- Parties de l'organisation (Mintzberg, 2007 p. 186) (Ce point est développé dans la présentation du cas)
- Ancienneté dans le secteur de la santé et des services sociaux

- Ancienneté au CHUM
- Formation
- Usage du wiki (nul, faible, moyen, fort)
- Sexe
- Durée de l'entrevue

Ce tableau a été sécurisé sur l'ordinateur fixe du chercheur et protégé par un mot de passe. Seul le chercheur principal a eu accès à cette synthèse. Aucune version du tableau n'a été mise en ligne.

3.2.2.2 Temps n.2 : Codification dans Nvivo

Les entrevues enregistrées ont été retranscrites au format texte à l'aide du logiciel *Express Scribe* contrôlé par une pédale USB. Les entrevues ont ensuite été importées dans le logiciel d'analyse qualitative Nvivo 10.

Trois étapes ont ensuite été suivies. Premièrement, des nœuds de départ ont été créés. Deuxièmement, avec ces nœuds, un premier codage des entrevues a été effectué à partir de la grammaire des sept mondes que l'on retrouve dans les Tableau 3. 2 et Tableau 3. 3.

Tableau 3.2
Grille d'analyse des mondes, 1^{re} partie¹⁸

	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel	Projet
Principe supérieur commun	Inspiration	Génération, hiérarchie, tradition	Autres (les, public grand)	Collectif, tous, volonté (général)	Rivalité, compétition	Performance, avenir	L'activité, les projets, l'extension du réseau, la prolifération des liens
État de grand	Bizarre, insolite, merveilleux, spontané, émotionnel	Bienveillant, bien élevé, avisé, distingué, discret, réservé, confiance (digne de), franc, fidèle	Réputé, reconnu, visible, succès (avoir dû), distinguer (se), persuasif, accrocheur	Unitaire, légal, réglementaire, officiel, représentatif, autorisé, titulaire, libre	Valeur (de), vendable, millionnaire, gagneur	Fonctionnel, fiable, opérationnel	Engagé, engageant, mobile, enthousiaste, irritable, flexible, adaptable, polyvalent, évolutif, employable, autonome, non prescript, sait engager les autres, à l'écoute, tolérant, employabilité (donne de l')
Dignité des personnes	Amour, passion, créer	Bon sens, pli, naturel (le), caractère	Amour-propre, considération (désir de)	Droits civiques, aspirations politiques, participation	Amour (des choses), désir, égoïsme	Énergie, travail	Le besoin de se lier
Répertoire des sujets	Esprit, ombre, monstre, fée, je, enfant, femme, fou, artiste	Père, roi, ascendants, parents, famille, grande personne, chef, patron	Personnalité (une), leader d'opinion, porte-parole, relais, journaliste, attaché de presse	Collectivités publiques, parti, fédération, section, bureau, comité, élu, représentant, délégué, secrétaire, adhérent	Homme (d'affaires), vendeur, client, indépendant (travailleur)	Experts, spécialistes, responsable, opérateur	Médiateur, chef de projet, coach, expert, client, fournisseur, fan/votateur
Répertoire des objets et des dispositifs	Esprit, corps, rêve, inconscient, drogue	Bonnes manières, bienséance, rang, titre, demeure, présentation, signature, faire-aprt, cadeaux, fleurs	Marque, message, émetteur, récepteur, campagne, relations, publiques, presse, interview, communiqué, support, brochure, mailing, badge, audio-visuel, ambiance, décor	Droits, législation, décret, ordonnance, mesure, tribunaux, formalité, procédure, procès-verbal, protocole d'accord, dérogation, capacité (électorale), code, critères, circonscription, liste électorale, programme, orientation, déclaration, affiche, brochure, bulletin, tract, slogan, siège, permanence (une), local (un), sigle, carte	Objet (de luxe)	Outil, ressource, méthode, tâche, espace, environnement, axe, direction, dimension, critères, définition, liste, graphique, schéma, calendrier, plan, objectif, quantité, variable, série, moyennes, probabilité, mailis, bouche, synapses, neurones, projets	Tous les instruments de connexion, technologies nouvelles, relations informelles, relations de confiance, partenariat, accords, alliances, sous-traitance, réseaux d'entreprises, mailis, bouche, synapses, neurones, projets
Formule d'investissement	Remettre en question, risque, détour	Seriosité, devoir (et dette), harmonie	Révêler	Solidarité dépasser (les divisions), renoncer (à l'intérêt immédiat), lutte	Libéré, ouverture, attention aux autres, sympathie, détachement, distance (émotionnelle), recul (prendre du)	Investissement, dynamique	Adaptabilité, légèreté, flexibilité, tolérance, location
Rapport de grandeur	Génie, indépendant	Autorité, subordination, respectabilité, honneur, honte	Indentification, force	Adhésion, représentation, délégation, traduire (les aspirations)	Posséder	Maîtriser	Redistribution des connexions, mettre en contact, redistribuer l'information, resiner dans des réseaux, donner de l'employabilité

Tableau 3. 3
Grille d'analyse des mondes, 2^e partie¹⁹

	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel	Projet
Relations naturelles entre les êtres		Reproduire, éfanter, éduquer, inviter, donner, recevoir, rendre, recommander, remercié, respecter	Influencer, convaincre, stabiliser, attirer, séduire, accrocher, percer, capter, lancer, émettre, circuler (faire), propager, promouvoir, orienter, amplifier, parler de, citer	Unifier, mobiliser, rassembler, exécuter, adhérer, rallier (se), appeler (rallier un), débattre (démocratiquement), parole (prendre la), informer, codifier, légaliser, habiliter, saisir (les tribunaux)	Acheter, procurer (se), vendre, affaires (être en affaire avec), négocier, parti (être parti), monnayer, payer, rivaliser	Mettre en oeuvre, engrenage (liaison d'), fonction (être fonction de), rouage, intéragir, besoin (avoir), conditionner, nécessaire (relation), intégrer, organiser, contrôler, stabiliser, ordonnancer, prévoir, implanter, adapter, détecter, analyser, compter (prendre en), déterminer, évidence (mettre en), mesurer, formaliser, standardiser, optimiser, résoudre, traiter	Connecter, se communiquer, se coordonner, s'ajuster aux autres, faire confiance
Figure harmonieuse	Imaginaire, inconscient	Maison, famille, milieu, principes, usages, convenances	Audience, cible, positionnement	République, état, démocratie, base, électoral, institutions représentatives, parlement	Marché	Organisation, système	Le réseau
Épreuve-modèle	Aventure, quête, voyage mental, cheminement, expérience vécue	Fête, naissance, décès, mariage, mondanité, conversation, distinction, nomination	Manifestation, conférences de presse, inauguration, porte ouverte	Assemblée, congrès, conseil, réunion, session, mouvement, présence (manifestation), litige, recours, justice (demander)	Affaire réglée, dans le sac, marché conclu	Lancement, mise en route, mise en oeuvre, réalisation	La fin d'un projet et le début d'un autre
Mode d'expression du jugement	Illumination, intuition, jaillir, apparaitre, chance, bouillonnement, révolution, vertige, dépasser (se), chah-d'oeuvre, planer, aura	Apprécier, féliciter, remontrances, rapporter	Rumeur, bruit, mode, cote, retentissement, répercussion, justes proportions (réduire à), mesurer (l'audience)	Vote, élection, consultation, mobilisation, cause (se rallier à une), conscience (griser de)	Prix, valeur (justifiée, raisonnable, vraie)	Correct, en ordre de marche, fonctionnement	Être appelé à participer, insérer, faire participer, parler de, éviter, tenir à l'écart, ignorer, rejeter, exclure
Forme de l'évidence	Fantasme, symbole, signes, analogie, images, mythes	Exemple (donner en), préjugé (se)	Connu	Loi (la), règles juridiques, statuts	Bénéfice, résultat, rétribution	Mesure	
Dichéance	Figé, habitude, signes extérieurs, reproducteur	Impoli, gaffes, apartés, cliard, canotier, histoires (à), indiscret, brodition, vulgaire, envieux, flatteur, traître	Méconnu, caché, indifférence (rencontrer l'), banal, outis, image floue, déteriorée, estompée, perdue	Divisé, minoritaire, particulier, isolé, coupé (de la base), individualisme, déviation, catégoriel, irrégulier, arbitraire, annulé, déchu	Servitude de l'argent	Trailer les gens comme des choses	fermeture du réseau, corruption, privilèges, copinages, mafias
État de petit		Moi-je, célibataire, étranger, fermes, enfant, chien et chat, Autres: visiteur, entourage, voisins, tiers (un)			Détesté	Improductif, non optimal, inactif, inadapté, panne (en), aléatoire	Inespérabile, inadaptable, n'inspire pas confiance autoritaire, rigide, intolérant, immobile, local, enraciné, attaché, statut (à un), sécurité (préfère la)

¹⁹ Selon Boltanski et Thévenot, 1991, p. 200 à 262 et Boltanski et Chiapello, 1999, p. 178 à

Ce premier codage nous a permis: de voir comment étaient mobilisés les sept mondes sous le nœud « mondes » et les sous-nœuds de chacun des mondes ; de repérer ce que nous avons appelé les « caractéristiques des mondes » ; de situer quelques objets ou sujets hybrides sous le nœud « compromis » ; de repérer les autres outils utilisés par le CHUM en parallèle du wiki sous le nœud « autres outils »; de repérer les sujets qui savaient bien utiliser le wiki sous le nœud « maîtrise de l'outil wiki » et enfin, quelques éléments historiques qui nous ont aidés plus tard à présenter le cas et à rédiger les sections de mise en contexte sous le nœud « historique ».

Troisièmement, après ce premier codage nous avons vu se dessiner les premières tendances, nous commençons à distinguer des grands litiges. Afin de les clarifier, nous avons procédé à un second codage en ajoutant à nos nœuds de départ le nœud « litiges » avec neuf sous-nœuds pour chaque grand litige présumé. Ce second codage a délimité toutes les parties des entrevues qui traitaient des grands litiges.

3.2.2.3 Temps n.3 : Délimitation des épreuves sur le wiki du chercheur

À partir des données recueillies dans Nvivo par le second codage, nous avons consigné sur le wiki du chercheur toutes les positions exprimées au sujet de ces litiges par les répondants. Ensuite, on a regroupé les positions qui s'opposaient, c'est-à-dire tous les cas où la position d'un ou plusieurs répondant(s) s'opposai(en)t directement à la position d'un ou plusieurs autres répondant(s) sur un même sujet. Par exemple un ou plusieurs répondant(s) disai(en)t : « on caractérise tous les processus » c'était notre position n.1. En face, un ou plusieurs répondant(s) le(s) contredisai(en)t : « on caractérise que les processus clés » c'était notre position n.2. Ce sont ces positions contradictoires qui sont à la base de chacune de nos épreuves. Ensuite, nous avons regroupé l'ensemble des « arguments » qui soutenaient la position n.1 en listant tous les sujets qui se ralliaient à cet argument. Puis, nous avons regroupé de la même façon

l'ensemble des « contre-arguments » qui soutenaient la position n.2 en listant également tous les sujets qui se ralliaient à ce contre-argument. Pour chaque position il pouvait y avoir plusieurs arguments et contre-arguments. Certaines positions ne trouvaient aucune opposition, nous les avons appelées « positions sans contre-argument » et les avons présentées comme telles en complément des épreuves. Les positions contradictoires et les positions non-contradictaires ont ensuite été analysées selon les grilles des Tableau 3. 2 et Tableau 3. 3 et selon la Figure 2.1 des « Mouvements et figures des épreuves » présentées au Chapitre II. À l'issue de cet exercice, nous avons retravaillé le libellé des grands litiges réduisant leur nombre à sept. Ces litiges et leur traitement seront approfondis à la section 4.3.

3.3 Enjeux de qualité

Les paramètres de qualité que nous abordons dans les sous-sections à venir ont pour objectifs de minimiser: premièrement, les erreurs de fait c'est-à-dire, de données fausses, deuxièmement, les erreurs relatives où des données vraies seraient fausses si prises hors contexte, et troisièmement, les erreurs de transformation liées à une mauvaise codification (Noël, 2011, p. 134).

3.3.1 Fidélité

Par fidélité, on entend que d'autres chercheurs disposent des éléments nécessaires pour leur permettre de reproduire l'expérience. Pour Noël qui s'appuie sur l'École de Chicago, le *comportement du chercheur* doit être *calibré* par la tenue d'un journal de bord décrivant les circonstances entourant la recherche (ibid, p. 135). Nous avons régulièrement noté dans notre journal de bord les différents temps et étapes de notre analyse ce qui nous a permis de les partager dans le présent chapitre et ainsi de favoriser la reproduction de l'expérience par d'autres chercheurs.

3.3.2 Validité nominale

Le cadre développé par Boltanski et Thévenot en 1991 a été complété et mis à jour par Boltanski et Chiapello en 1999. *De la justification* a fait l'objet d'un grand intérêt de la part de plusieurs chercheurs qui ont poursuivi le chantier ouvert par Boltanski et Thévenot. D'autres en revanche, se sont posés en critiques. Chaque année se tient en France, à Cerisy de juin à septembre, une série de colloques qui réunissent artistes, chercheurs, enseignants, étudiants et public intéressés par les échanges culturels. En 2001, l'un de ces colloques s'intitulait : *Sens de la justice, sens critique* et portait précisément sur *De la justification*. Un ouvrage a été publié en 2009 sous forme de collectif intitulé *Compétences critiques et sens de la justice*. Ce livre aborde quatre mouvements en relation avec *De la Justification*, prolongement, confrontation, rapprochement et commentaire. Nous n'étudierons pas en détail tous ces mouvements, mais utiliserons certains passages clés pour asseoir la validité théorique de nos construits.

Selon Boltanski *De la justification* a été l'objet de trois critiques majeures (Boltanski dans Breviglieri, Lafaye et Trom, 2009, p.25). La première est qu'en se concentrant sur les situations d'interactions entre les êtres, l'aspect macrosociologique a été négligé. La seconde souligne que tout l'intérêt est porté sur la justice au détriment des *dimensions injustifiables de l'action sociale* comme la violence. Enfin, la troisième s'attaque à l'apparition des cités dont le processus n'a pas été clairement établi. Nous n'aborderons pas la seconde critique qui dépasse l'objet de notre recherche. En revanche, nous ne trouvons pas la première critique justifiée. En effet, si l'on s'intéresse effectivement aux interactions, celles-ci s'appuient sur un cadre normatif, lequel cadre plonge ses racines dans la macrosociologie. Les cités ont été construites à partir de travaux se situant à un niveau macro sociétal. Boltanski ajoute que même au niveau des interactions, il y a un aspect macro ainsi :

[...] les épreuves instituées se réalisent dans des conditions particulières et soumettent les personnes à des conditions pragmatiques spécifiques. Mais, si on les saisit au niveau de leur format (institutionnel), elles ont un caractère macro-social en sorte que l'on peut aller jusqu'à définir une « société » par la nature des épreuves qui ont fait précisément l'objet d'un tel travail d'institutionnalisation et de contrôle (ibid, p. 27).

La troisième critique sur l'apparition des cités a été traitée en 1999 par Boltanski et Chiapello dans *Le nouvel esprit du capitalisme* dans lequel ils décrivent de façon détaillée sur les 30 dernières années, la *cité par projets* (ibid, p. 25-26). Autrement dit, ils complètent le modèle initialement et volontairement statique des cités par *une analyse dynamique* pour nous montrer comment se construisent de nouveaux modèles de justice alors que d'autres disparaissent.

Parmi les autres critiques faites à *De la justification* l'une d'elles provient de Nicolas Dodier qui voit dans ce qu'il appelle le *laboratoire des cités* une manière d'imposer des *chemins artificiellement limités* (ibid, p. 57) et ainsi de simplifier considérablement la complexité du réel. Nous ne pensons pas que les cités soient aussi réductrices que l'affirme Dodier, toutefois il est évident que le cadre proposé par Boltanski et Thévenot est faillible, ce qui comme nous l'a montré Popper est le propre de toute théorie scientifique. Nous n'avons pas la prétention en utilisant le modèle des cités de traiter de tous les aspects relatifs à la collaboration wiki, mais plutôt de présenter un nouvel éclairage basé sur des philosophies politiques, qui viendra compléter d'autres travaux. D'ailleurs Ricoeur s'appuie sur Weber pour dire qu'il y a plus de stabilité dans les structures politiques qu'économiques.

Ma conviction est en définitive qu'on a peut-être trop mis l'accent sur l'historicité : il peut y avoir des structures sociales comme il y a des structures linguistiques. Chomsky a mis en évidence qu'il y a, dans les structures sémantiques, davantage de permanence que ne l'accordaient Benjamin Lee Whorf et d'autres. Il peut y avoir une certaine stabilité également dans les structures sociales. La problématique politique peut-être plus stable que des structures économiques d'avantages liées à l'histoire (Ricoeur, 2005, p. 261).

Dodier ajoute à sa critique :

[...] paradoxalement, hors de la force innovatrice d'un capitalisme capable de se jouer des épreuves légitimes, le laboratoire des cités n'envisage, pour horizon du changement, que la perspective limitée des compromis entre mondes communs. C'est peu, et nous avons à envisager des situations où l'horizon de la construction politique s'avère nettement plus ouvert. » (Boltanski dans Breviglieri, Lafaye et Trom, 2009, p. 58).

Sur ce point, nous rejoignons Dodier qui ne voit pas dans les compromis une issue satisfaisante aux épreuves. La réponse que nous apportons est celle de Ricoeur qui nous invite à utiliser les compromis comme des tremplins vers un nouveau principe supérieur commun. Ajoutons que Boltanski considère que les épreuves dynamisent les cités qui évoluent. Une cité peut mourir et céder sa place à une nouvelle cité.

Qu'ils réussissent ou qu'ils échouent, la phase de déplacement sera suivie, à terme, par de nouveaux retours réflexifs, pour comprendre pourquoi ils ont échoué et surtout, en cas de succès, pourquoi ils ont réussi, de sorte que la réussite puisse être poursuivie de façon soutenue. C'est dans cette troisième phase que s'amorce à nouveau un travail de mise en place de nouvelles épreuves, d'établissement de conventions nouvelles tenant compte de principe d'équivalence d'un genre nouveau. Si ceux qui se reconnaissent dans ces nouveaux instruments de définition de l'action légitime sont nombreux et si la coordination est suffisante, alors se dessinent les contours d'une nouvelle cité. (ibid, p. 28).

Cette nouvelle cité ne sera pas fondée sur des compromis, mais bel et bien sur un nouveau principe supérieur commun. Ce que l'on peut toutefois reprocher aux cités

c'est de ne pas intégrer dans la dynamique des épreuves, des utopies provenant de l'extérieur des cités modèles.

Enfin pour conclure ce tour d'horizon des critiques, mentionnons que les mondes ne doivent pas être perçus comme déterminant de façon immuable les actions des sujets. Le cadre leur laisse toute l'attitude à travers les épreuves de remettre en question les mondes.

Notre cadre d'analyse se distingue par là des paradigmes qui reposent sur l'hypothèse d'un guidage interne au moyen d'un programme préalablement inscrit dans les personnes. Quelle que soit l'origine du programme et le mode de son inscription, il a pour fonction de maintenir l'identité du sujet en assurant, avec une sorte d'automatisme, la répétition de conduites qui restent en harmonie les unes avec les autres, quelle que soit la situation envisagée. Notre cadre vise à préserver au contraire une incertitude concernant les agissements des personnes, qui nous semble avoir nécessairement sa place dans un modèle prétendant rendre compte de conduites humaines (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 267).

On voit dans les propos qui précèdent que la théorie des mondes est solide. Elle dépasse la microsociologie et tient bien compte de la macrosociologie sur lesquels reposent les mondes. Elle n'est pas statique non plus, à aucun moment il n'est dit que les cités n'étaient pas amenées à changer, voire à dépérir pour céder la place à une nouvelle cité. Les mondes eux-mêmes sont remis en question par les épreuves qui questionnent sans arrêt leur équilibre. Enfin, si les compromis demeurent fragiles, ils pourront servir de tremplin vers une nouvelle cité, disposant d'un nouveau principe supérieur commun.

3.3.3 Validité logique

Le cas retenu est un projet de collaboration wiki qui regroupe en son sein trois cultures organisationnelles chacune traversée par les cultures propres à chaque catégorie socio-professionnelle. Nous pensons que la richesse du milieu et l'envergure du projet ont été propices à nous fournir les données nécessaires pour répondre à notre question.

3.3.4 Validité théorique

La validation théorique s'interroge sur la transposition des résultats à d'autres cas. Il est certain que dans un cas unique, cette transposition est impossible. Pour être généralisable, une théorie devra être répliquée sur deux à trois autres terrains nous dit Yin en prenant l'exemple d'une étude portant sur des zones urbaines (Yin, 2003, p. 37). Le cas est vaste et implique un nombre important d'informateurs d'horizons divers et représentatifs du secteur de la santé et des services sociaux. Nous ne pouvons pas infirmer que nos résultats ne seront pas généralisables, mais la dimension du projet lui assure une solide pertinence dans le secteur étudié.

3.3.5 Enjeux éthiques

Les enjeux éthiques sont balisés à l'UQAM par le comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ). Notre recherche s'est conformée au cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec les êtres humains mis à jour en juin 2012. Nous nous sommes assurés d'être en conformité avec les huit principes directeurs suivants :

- le respect de la personne

- la recherche du bien pour autrui et la non-malfaisance
- l'équité
- le choix réfléchi du sujet de l'étude
- l'évaluation et la réduction des risques par rapport aux avantages anticipés
- le consentement libre et éclairé
- le droit de retrait et soutien
- le droit à la protection de la vie privée

En plus, du certificat d'éthique délivré par l'UQAM, nous avons obtenu un certificat d'éthique du Comité éthique de la recherche du CHUM (CÉR), dont les critères d'évaluations basés sur des standards cliniques sont plus sévères que ceux exigés par l'UQAM. Nous avons également répondu à toutes les demandes de suivi et de mises à jour demandées par le CÉR tout au long du projet. Cette double certification éthique accompagnée du formulaire de consentement qui a été remis à tous les participants, ont solidement balisés notre recherche et garantis la protection de nos répondants. Finalement, le chercheur principal a complété le cours intitulé "l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains : Formation en éthique de la recherche (EPTC 2: FER) donnée par le Groupe consultatif interagences en éthique de la recherche du Gouvernement du Canada.

3.3.6 Positionnement du chercheur

Cette section a pour objet de révéler au lecteur mon système de normes en tant que chercheur au regard de mon objet de recherche. Abraham Kardiner nous a montrés en 1969 dans *The individual and his society* qu'en tant qu'observateur, nous ne sommes

pas neutres. Nous interprétons et influençons la réalité selon un cadre mental qui nous est propre.

Tout observateur qui entre en contact avec une nouvelle culture possède un équipement d'ordre intellectuel et affectif qui lui est propre. Il a vécu dans une culture spécifique, et ses processus mentaux sont façonnés par ses associations d'idées et ses synchronisations. Sa force de raisonnement en subit l'influence, et la tendance inconsciente est très forte en lui d'interpréter la nouvelle culture dans les mêmes termes que celle qui lui est familière. (Kardiner, 1969, p. 81).

Ricoeur explique également que la neutralité du sociologue est illusoire et que tout jugement fait référence à des normes sur lesquelles sont construites des idéologies.

Le sociologue regarde la carte des idéologies et remarque l'étroitesse de chacune d'entre elles, chacune représentant une certaine forme d'expérience. Son jugement est libre de tout jugement de valeur, car il est censé n'utiliser aucune des normes à l'œuvre dans tel système particulier. Or c'est précisément là que gît le problème, car juger, c'est faire usage d'un système de normes, et tout système de normes est en un sens idéologique. (Ricoeur, 2005, p. 223)

Je suis depuis 2007 consultant et conférencier Web, spécialisé dans les wikis. J'ai été membre du comité de révision de la Wikisym, symposium qui s'appelle aujourd'hui Opensym et qui regroupent une fois par an des chercheurs et des professionnels, dont l'intérêt porte sur les wikis et la collaboration ouverte. Depuis 2007, je suis membre de la communauté Tiki.org qui développe un moteur wiki libre.

En d'autres termes, j'ai un biais positif envers la collaboration wiki objet de cette recherche. Pour « forger quelques critères "impersonnels", susceptibles de pallier les dangers des explications fondées sur la rationalité dérivée d'une seule culture spécifique » (Kardiner, 1969, p. 81), j'ai développé mon esprit critique, en m'appuyant sur des auteurs qui me révèlent les limites des outils techniques (McLuhan, Ellul,

Flichy, Anders, Simonon) et des auteurs qui me sensibilisent à la complexité de la réalité (Boltanski, Thévenot, Chiapello, Morin, Le Moigne).

3.4 Synthèse

Cette étude de cas unique, dont l'objet est une *recherche appliquée* s'inscrit dans le paradigme constructiviste. L'étude consiste en l'analyse en profondeur d'un cas à partir de la technique de la triangulation des sources de données. Les données principales qui sont des entrevues semi-structurées, sont complétées par la collecte de documents internes et externes, ainsi que la collecte de données à partir de la base de données du wiki utilisée par l'organisation.

Tableau 3. 4
Choix méthodologique de recherche

Méthode de collecte de données:	Triangulation
	Étude de cas
	Entrevues semi-structurées et critiques
	Documents internes
	Documents externes
	Données du wiki
	Journal de bord
Méthode d'analyse de données:	Triangulation
	Hybride
	Nvivo : Analyse des entrevues

Analyse de documents

Analyse de données du wiki

Analyse du journal de bord

CHAPITRE IV

CAS

Le quatrième chapitre se compose de sept sections. La première présente l'organisation qui nous a servi de terrain. La seconde présente le cas. La troisième introduit les litiges et leur articulation. La quatrième décrit les litiges sur la participation au projet sans tenir compte de l'outil qui sera retenu. La cinquième présente le litige sur le choix et l'intégration de l'outil qui servira de plateforme de collaboration au projet. La sixième traite des litiges sur la participation au projet une fois le wiki choisi comme outil. Enfin, la septième donne une vue d'ensemble des données sociodémographiques recueillies.

4.1 Présentation de l'organisation

Pour comprendre comment les acteurs critiquent ou justifient la collaboration wiki dans le milieu socio-sanitaire québécois, nous avons choisi le cas du Centre Hospitalier Universitaire de Montréal (CHUM). Le CHUM est le fruit d'une fusion de trois hôpitaux montréalais: l'Hôtel-Dieu fondé en 1642, l'Hôpital Notre-Dame fondé en 1880 et l'Hôpital Saint-Luc fondé en 1908. La fusion administrative officielle date du 1er octobre 1996, jour de la signature du protocole d'entente entre les représentants du Gouvernement, de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, de l'Université de Montréal et des trois hôpitaux.

Le CHUM a pour mission d'offrir « prioritairement des soins et des services surspécialisés à une clientèle adulte régionale et suprarégionale »²⁰. Comme établissement universitaire, le CHUM se définit comme "un lieu de connaissances et de transfert du savoir, d'innovation, de technologies et de pratiques de pointe, mais il est aussi un milieu humain"²¹. La *qualité*, l'*intégrité*, la *performance*, la *collaboration*, l'*innovation* en sont les valeurs principales et les patients y sont traités comme des *partenaires*²².

Sur l'exercice 2013-2014, le CHUM et les 13532 personnes qui y travaillaient ont accueilli un demi-million de patients et le Réseau universitaire intégré de santé de l'Université de Montréal dont fait partie le CHUM, a touché en collaboration avec ses partenaires 40% de la population québécoise couvrant les territoires de Lanaudière, des Laurentides, de Laval, de la Mauricie, du Nord-Est de la Montérégie et l'Île de Montréal²³.

Si l'Hôtel-Dieu, l'Hôpital Notre-Dame et l'Hôpital Saint-Luc ont fusionné administrativement pour donner le CHUM, physiquement les trois sites demeurent distants. Le 25 mars 2010 ont été lancés les travaux de construction du Nouveau Centre Hospitalier Universitaire de Montréal (NCHUM) avec pour objectif de regrouper physiquement les trois entités. La construction se déroule en trois phases (Figure 4. 1).

²⁰ www.chumontreal.qc.ca/patients-et-soins/a-propos-du-chum/raison-d-etre-valeurs-et-vision consultée le 06.10.2014

²¹ *ibid*

²² *ibid*

²³ Rapport annuel 2013-2014 Les yeux tournés vers l'avenir source : www.chumontreal.qc.ca/sites/default/files/documents/A_propos/PDF/141001_rapportannuel-2013-2014.pdf

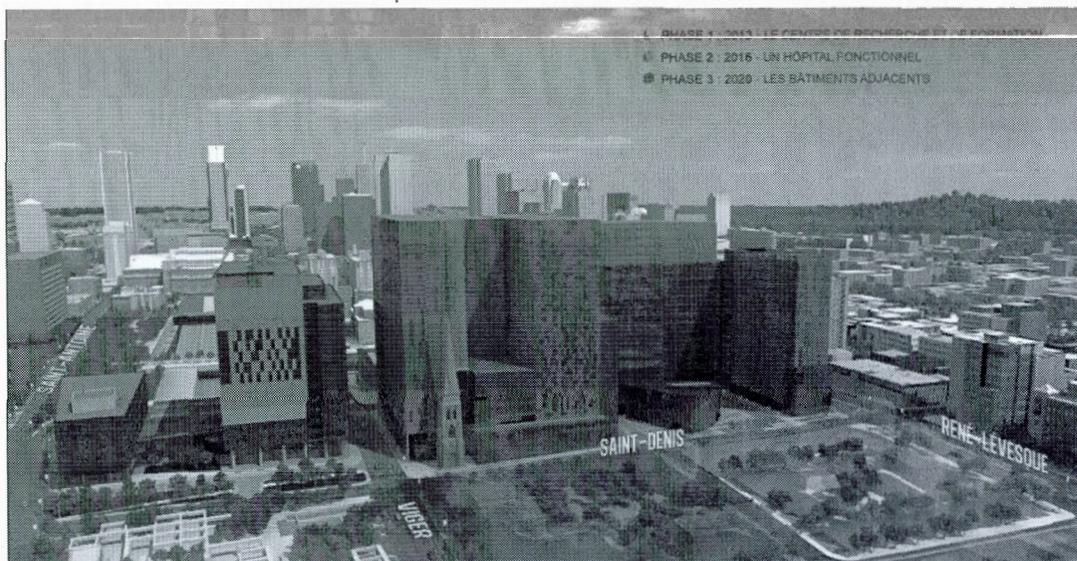


Figure 4.1 Phases de construction du NCHUM

La première phase lancée le 25 mars 2010 et livrée le 25 octobre 2013 couvre la construction du Centre de Recherche (CRCHUM), du Centre intégré d'enseignement et de formation (CIEF) et d'un bâtiment administratif pour une superficie d'environ 68 800 m² et un budget de 470 M\$. Ces bâtiments accueillent 1 600 personnes (chercheurs, étudiants, stagiaires postdoctoraux, coordonnateurs de recherche, professionnels, techniciens de recherche et employés de bureau). Le CRCHUM est composé de 110 équipes en recherche fondamentale, 55 équipes en recherche clinique et en santé des populations, 75 laboratoires, 36 salles d'examens cliniques, 15 lits pour les essais cliniques, 1 cyclotron, et une pharmacie spécialisée de recherche. Le CIEF est composé de salles de cours, de 41 salles d'entraînement clinique, 2 salles dotées de simulateurs virtuels, 3 laboratoires de formation informatique, 1 salle simulant une unité de soin. Le bâtiment administratif abrite la recherche en santé des

populations, la direction générale et l'ensemble des services administratifs ainsi qu'une garderie²⁴.

La seconde phase lancée le 25 février 2011 sera livrée en avril 2016, elle couvre le nouvel hôpital fonctionnel sur une superficie de 268 100 m² et un budget de 1 973 G\$. Le nouvel hôpital sera composé de 772 chambres individuelles, d'un bloc opératoire comptant une quarantaine de salles d'opération, d'unités d'hospitalisation spécialisées, d'un centre intégré de cancérologie et de laboratoires en chaînes robotisées²⁵.

Enfin, la troisième phase sera livrée en 2020, elle couvrira des bâtiments adjacents au nouvel hôpital qui comprennent les activités ambulatoires, l'amphithéâtre, la bibliothèque et les locaux clinico-administratifs.

4.2 Présentation du cas

4.2.1 Introduction

Nous abordons la façon dont des professionnels du CHUM critiquent ou justifient la collaboration wiki à travers un projet baptisé MonCHUM (Manuel opérationnel du NCHUM) visant la corédaction des processus du NCHUM sur une plateforme de collaboration wiki augmentée d'une extension sémantique ayant pour vision de devenir le manuel opérationnel du NCHUM. Comme nous l'avons dit au chapitre III, il s'agit d'un cas « révélateur » (Yin, 2003, p. 43). C'est aussi un cas complexe dans la

²⁴ Le Nouveau CHUM - Un CHU Hospitalier source : www.nouveauchum.com/images/stories/pdf/communiqués/fiche_chum_crchum_131120_web_1.pdf

²⁵ idem

mesure où il se compose de nombreuses parties interreliées. À un niveau organisationnel, les parties comprennent l'actuel CHUM composé de ses trois hôpitaux Hôtel-Dieu, Notre-Dame et Saint-Luc du NCHUM. À un niveau individuel, les répondants comprennent les différents professionnels qui ont participé ou influencé le projet: cadres supérieurs, cadres intermédiaires et consultants. Au-delà de la multiplicité des composants et de la diversité de leurs interrelations, c'est dans l'imprévisibilité potentielle de ce méga système que réside la complexité²⁶. Rappelons qu'il s'agit de déménager vers le NCHUM ou de relocaliser plus de 13000 personnes originaires de trois hôpitaux chargés de plusieurs centaines d'années d'histoire.

Le projet MonCHUM aussi appelé projet de caractérisation s'est échelonné de la fin 2011 au mois de mars 2014, période à laquelle n'ayant pas atteint ses objectifs, il a été suspendu en attente d'une décision sur la direction à prendre. Notre collecte de données s'étale du mois de mai 2013 au mois de novembre 2014 avec une forte présence sur le terrain entre le mois d'octobre 2013 et le mois de février 2014, période à laquelle nous avons effectué nos entrevues.

4.2.2 Les sources d'information

À partir de la méthode de la boule de neige (Patton, 2002, p. 243), nous avons répertorié et contacté 36 répondants potentiels. Sur ces 36 personnes, 72 % soit 26 ont répondu positivement et ont accepté de nous recevoir dont deux à deux reprises. Parmi les 10 personnes que nous n'avons pas pu rencontrer, deux ont dit ne pas avoir assez de temps, une a dit ne pas assez connaître le projet, cinq n'ont pas répondu à notre invitation ou à l'une de nos deux relances, une a refusé parce que sa direction ne l'autorisait pas à participer, et enfin une personne a quitté le CHUM avant que nous

²⁶ <http://www.intelligence-complexite.org/fr/documents/lexique-de-termes-de-la-complexite.html>

ayons pu la rencontrer. La durée moyenne des entrevues est de 53 minutes, avec 23 minutes pour l'entrevue la plus courte et 68 minutes pour l'entrevue la plus longue.

Tableau 4. 1
Synthèse des répondants

Descriptions	Nombre	Femmes	Hommes	Pourcentage de femmes	Pourcentage d'hommes
Répondants potentiels	36	21	15	58 %	42 %
Répondants reçus en entrevue	26	15	11	58 %	42 %

En plus des entrevues semi-structurées, nous avons collecté d'autres sources d'informations. Premièrement, nous avons collecté 20 documents internes au CHUM, des présentations PowerPoint en lien avec le projet, des organigrammes, un plan stratégique, des rapports, charte de projet et une procédure. Deuxièmement, nous avons collecté 13 documents externes au CHUM composés de rapports, de mémoires, de présentations ou d'articles de presse. Troisièmement, nous avons eu accès au wiki tout au long de notre présence sur le terrain et avons pu consulter l'archive du wiki une fois le projet clos. Enfin, quatrièmement, nous avons tenu un journal de bord dans lequel nous avons consigné : 3 comptes-rendus de réunions auxquelles nous avons assisté, nos démarches de prise de rendez-vous pour les entrevues incluant les commentaires de chaque personne contactée, et des observations du chercheur.

Tableau 4. 2
Synthèse des sources d'information du chercheur

Descriptions	Nombre
Entrevues semi-structurées	28
Documents internes	20
Documents externes	13
Archives du wiki	1
Journal de bord	1

Les participants au projet étaient de niveaux hiérarchiques et/ou d'études élevés, des directeurs, des chefs, des conseillers cliniques, des conseillers processus, des consultants experts des wikis, des architectes et des responsables²⁷. Les participants étaient rattachés aux directions ou consortium suivants : Direction du soutien à la transformation (DSAT), Direction des services professionnels (DSP), Direction du NCHUM, Direction de la qualité, de la promotion de la santé et de l'expérience patient, Direction des services hospitaliers (DSH), Direction des services professionnels (DSP), Direction générale (DG), Direction des ressources financières et des partenariats économiques (DRFPE) et le consortium Birtz Bastien Beaudoin Laforest/Provencher Roy + associés/Yelle Maillé/Arcorp (BPYA). Le consortium BPYA est mandaté pour :

²⁷ Le pluriel est toujours utilisé pour préserver l'anonymat des répondants même s'il y a un seul répondant dans une catégorie.

[...] assister le CHUM dans la finalisation du programme fonctionnel et technique (PFT), de formaliser le plan directeur d'implantation (PDI), de produire les documents pour les appels de propositions en processus partenariat public-privé (PPP) et d'en assurer le suivi (CHUM, 2011)

De nombreux postes sont uniques du fait de leur position hiérarchique, en donner le détail mettrait en péril l'anonymat de nos répondants. C'est pourquoi nous avons choisi de les regrouper selon *les six parties de base de l'organisation* de Mintzberg (Mintzberg, 2007 p. 186). Au *sommet stratégique* (SS) on trouve un membre de la direction générale qui nous a donné son autorisation d'utiliser ses données en mentionnant qu'elles proviennent du sommet stratégique, malgré que son anonymat soit plus difficile à préserver du simple fait qu'il y a très peu d'acteurs au sommet stratégique. Dans la *technostructure* nous avons regroupé ce que Mintzberg appelle les analystes, pour nous ce sont : les conseillers processus, les directeurs, les architectes, les consultants qui effectuent des tâches administratives de planification et de contrôle du travail effectué par d'autres. Nous avons volontairement intégré dans la technostructure les architectes et les consultants plutôt que de les considérer comme des fournisseurs parce qu'ils étaient en poste durant de nombreux mois de façon quotidienne à l'intérieur de l'organisation. Pour plus de précision, nous subdivisons la technostructure en trois sous-groupes. Le premier est constitué des trois membres de l'équipe projet (TP). Parmi eux, tous ont une expérience en gestion des processus, un est un expert en gestion de projet, deux sont des experts wiki dont l'un est en plus un consultant Semantic MediaWiki. Le second est constitué de quatre cadres de la technostructure (TC) qui sont directeurs ou responsables. Et enfin le troisième regroupe huit personnes non-cadres de la technostructure (TNC) qui sont des conseillers junior ou sénior ou des architectes. Dans les *fonctions de support logistique* (SL) nous retrouvons des directrices/directeurs, chefs, coordinatrices/coordonateurs tous cadres qui fournissent des services internes à l'organisation. Enfin, dans le *centre opérationnel* (CO) se trouvent une directrice, une responsable et conseillères cliniques chargées de penser la transformation et le

transfert du CHUM vers le NCHUM. Leur rôle actuel se rapproche des analystes de la technostructure, mais nous avons choisi de les classer dans le centre opérationnel parce qu'elles en sont originaires et qu'elles en sont les représentantes. Enfin, nous soulignons que parmi les 26 personnes interrogées, 18 occupaient des postes de cadres intermédiaires ou supérieurs autrement dit, leurs avis pèsent lourd sur l'engagement des ressources dans le projet parce qu'elles influencent un nombre important de subalternes. C'est en tenant compte du pouvoir d'influence de nos répondants que nous avons parfois pris en compte dans les litiges des positions contradictoires dont l'une des parties n'a qu'un représentant.

Tableau 4. 3
Répartition des répondants selon les six parties de base de l'organisation

Type de répondants	Nombre
Sommet stratégique (SS)	1
Technostructure projet (TP)	3
Technostructure cadres (TC)	4
Technostructure non-cadres (TNC)	8
Fonctions de support logistique (SL)	6
Centre opérationnel (CO)	4

Nous avons essayé d'obtenir de chaque répondant son ancienneté dans le secteur de la santé ainsi que son ancienneté au sein d'un des trois hôpitaux dont le CHUM se compose, et ce à l'origine du projet MonCHUM en 2012. On voit nettement que les analystes de la technostructure ont beaucoup moins d'ancienneté en santé et au

CHUM que les membres des fonctions de support et du centre opérationnel. Si l'on regarde les extrêmes, il n'y a aucun membre de la technostructure qui a plus de 20 ans ou de 15 à 20 d'ancienneté en santé et au CHUM. Par contre, il y a trois personnes des fonctions de support et trois personnes du centre opérationnel qui ont plus de 20 années d'ancienneté dans le secteur de la santé; et une personne avec plus de 20 années d'ancienneté ainsi qu'une personne avec 15 à 20 ans d'ancienneté du CHUM dans les fonctions de support et deux personnes du centre opérationnel avec de 15 à 20 d'ancienneté au CHUM. À l'autre extrême, dans la technostructure six personnes, dont les membres de l'équipe projet, n'ont aucune ancienneté dans le secteur de la santé, sept n'ont aucune ancienneté au CHUM et trois ont entre 1 à 5 années d'ancienneté en santé et au CHUM. En comparaison, les fonctions de support logistique n'ont personne ayant une ancienneté nulle ou entre 1 à 5 années dans le secteur de la santé et au CHUM et le centre opérationnel n'a personne sans ancienneté dans le secteur de la santé et une personne avec de 1 à 5 années d'ancienneté au CHUM.

Tableau 4. 4
Ancienneté des répondants en santé selon les six parties de base de l'organisation

Type de répondants	Ancienneté en santé >20	Ancienneté en santé 15-20	Ancienneté en santé 10-15	Ancienneté en santé 5-10	Ancienneté en santé 1-5	Ancienneté en santé 0	Ancienneté en santé inconnue
Sommet stratégique	0	0	0	0	0	0	1
Technostructure	0	0	0	4	3	6	2
Fonctions de support logistique	3	0	2	0	0	0	1
Centre opérationnel	3	0	0	0	0	0	1

Tableau 4. 5
Ancienneté des répondants au CHUM selon les six parties de base de l'organisation

Type de répondants	Ancienneté au CHUM >20	Ancienneté au CHUM 15-20	Ancienneté au CHUM 10-15	Ancienneté au CHUM 5-10	Ancienneté au CHUM 1-5	Ancienneté au CHUM 0	Ancienneté au CHUM inconnue
Sommet stratégique	0	0	0	0	0	0	1
Technostructure	0	0	1	3	3	7	1
Fonctions de support logistique	1	1	2	0	0	0	2
Centre opérationnel	0	2	0	1	0	1	0

4.2.3 Description du cas

4.2.3.1 La direction du Soutien à la Transformation

Si la construction d'un méga hôpital comme le NCHUM est un défi l'un de nos répondants nous affirme que: « les grandes compagnies de construction, de gestion de projet sont maintenant bien matures et nous livrent ça. Ça va être livré le 22 avril 2016 l'hôpital et ça va être le 22 avril 2016 (TP) ». Rappelons que le NCHUM fait l'objet de deux partenariats public/privé (PPP). La livraison à la date d'échéance de la phase 1, tend à confirmer ces propos. Par contre le défi de la transformation, qui consiste à regrouper physiquement trois hôpitaux cumulant 585 ans d'histoire²⁸ relève d'un autre niveau de complexité avec un grand nombre d'inconnues. L'extrait d'entrevue suivant résume bien les inquiétudes exprimées par plusieurs répondants.

²⁸ www.chumontreal.qc.ca/patients-et-soins/a-propos-du-chum/notre-histoire

Le projet de transformation est source de beaucoup d'anxiété pour les employés, et ce à tous les niveaux. [...] On n'a jamais vu une aussi grande transformation liée à une fusion physique des opérations. On est en face d'une zone d'inconnus. [...] Il n'y a pas de formule déjà développée pour ce type de transformation (TC).

Lors du lancement du projet de construction, la direction du NCHUM comptait parmi ses responsabilités l'accompagnement de la transformation, concrètement, le passage de l'ancien CHUM composé de trois entités physiques distinctes (les hôpitaux Notre-Dame, Hôtel-Dieu et Saint-Luc) vers le NCHUM. C'est pour séparer la gestion des opérations de la transformation qu'est créée en 2012 la Direction du soutien à la transformation (DSAT). Les membres de la DSAT sont dédiés à la transformation et relèvent du directeur général.

Une présentation datée du 4 juin 2012 au comité des ressources humaines du conseil d'administration définit la transformation ainsi:

[...] un programme de changement généralisé à une organisation et englobant des changements fondamentaux et profonds qui, imbriqués les uns aux autres, tendent vers le même but, à savoir la réalisation de la vision dont l'organisation s'est dotée à long terme.

La section vision de cette même présentation, énonce les mandats principaux de la DSAT comme étant de : préparer le recentrage du CHUM vers un centre académique, d'assurer la migration vers un site unique tout en garantissant l'accessibilité, la qualité/sécurité, les coûts, et la consolidation de tous les volets de la mission.

Enfin, la mission de la DSAT est résumée ainsi:

La mission de la direction est de soutenir les projets de transformation liés à l'ouverture du site unique, du CRCHUM, CIEF et BA dans le but d'assurer une performance optimale pour les patients, leurs proches, les étudiants, les intervenants et l'ensemble de la communauté environnante. Cette mission se réalise en partenariat avec l'ensemble des intervenants du CHUM.

À l'issue de cette présentation du 4 juin 2012, le comité entérinera l'utilisation de la plateforme à l'échelle du CHUM.

4.2.3.2 Le projet wiki MonCHUM

Pour réaliser la transformation du CHUM en NCHUM, les gestionnaires doivent entre autres harmoniser les processus opérationnels existants sur les trois sites et développer les processus inexistantes ou obsolètes. C'est ainsi qu'a été initié fin 2011 un projet de corédaction des processus sur une plateforme wiki. En octobre 2011, un spécialiste des processus et des wikis effectue une pré-analyse de deux semaines, à l'issue de laquelle, il est contracté à raison de quatre jours par semaines à partir de décembre 2011.

Le choix de l'outil oscillait alors entre un système expert²⁹ commercial et la plateforme MediaWiki³⁰. Les responsables du projet de corédaction des processus retiennent la plateforme MediaWiki augmentée de l'extension libre Semantic MediaWiki (SMW) qui ajoute des fonctionnalités sémantiques à MediaWiki en

²⁹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_expert?oldformat=true

³⁰ MediaWiki est un moteur wiki libre programmé en PHP et utilisé entre autre par Wikipédia
- Source : <https://www.mediawiki.org/wiki/MediaWiki>

stockant des données et en autorisant des requêtes dans les pages wiki³¹. Cette extension peu connue du grand public est toutefois utilisée par plusieurs grandes organisations comme l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord (OTAN) qui s'en sert en architecture d'entreprise³². Le Cirque du Soleil en étudiait le potentiel en juin 2014 pour un éventuel usage dans son encyclopédie interne Cirkipedia⁷.

En février 2012 débute le développement de la plateforme wiki avec la création de modèles de processus et du modèle des unités en commençant par l'hygiène et salubrité. Dans les mois qui suivront sera aussi créé le modèle des enjeux. Les enjeux sont des problèmes soulevés dans la rédaction des processus autrement dit, des difficultés dans l'opérationnalisation du NCHUM par rapport aux pratiques en places sur l'un des trois sites actuels. Pour un répondant de la technostructure :

Le wiki permettait de documenter, de décrire à haut niveau, mais quand même de façon précise l'opérationnalité. Je ne sais pas si c'est un mot, c'est le pendant de la fonctionnalité. Comment on va opérer dans ce nouvel environnement-là nos grands processus, et qu'est-ce que ça soulève comme enjeux en termes de pratiques actuelles et comment on peut résoudre ces enjeux-là, à l'ouverture pour être sûr de bien opérer de façon sécuritaire [...] efficace et efficiente (TP).

Nous soulignons que contrairement aux outils dits « out of the box »³³ qui fonctionnent dès l'installation sans intervention du ou des utilisateurs, un wiki doit être structuré. C'est-à-dire que les utilisateurs (souvent un groupe de personnes aguerries dans l'usage des wikis) doivent créer la structure de départ (menus, modèles, modules, etc.) pour permettre à l'ensemble des utilisateurs de saisir le futur contenu.

³¹ <https://semantic-mediawiki.org/>

³² https://semantic-mediawiki.org/wiki/SMWCon_Spring_2014/Cirkipedia_-_Cirque_du_Soleil%27s_own_Wiki

³³ http://en.wiktionary.org/wiki/out_of_the_box

Ceci a pour avantage une grande flexibilité, mais nécessite plus de ressources qu'une solution prête à l'usage.

Une fois les premiers modèles développés mi-2012, proposition est faite d'utiliser la plateforme durant la phase 1 du projet de construction, c'est-à-dire la corédaction des processus du CRCHUM. Après discussions, cette option est rejetée. En octobre 2012, une seconde proposition est soumise au comité à la transformation, cette fois pour utiliser la plateforme pour la phase 2 du projet de construction soit l'hôpital fonctionnel. On parle de projet de « caractérisation » et on baptise la plateforme MonCHUM pour Manuel Opérationnel du NCHUM.

Une présentation PowerPoint présentée au comité de la transformation le 9 octobre 2012, nous dit que la « caractérisation » du NCHUM :

- est une description dynamique et évolutive du nouvel hôpital et de son fonctionnement opérationnel ;
- supporte, dans un premier temps, le processus de revue de plans et l'appropriation de l'état futur par les usagers ;
- évolue ensuite de façon agile, pour chaque unité, vers un manuel opérationnel du futur hôpital ;
- est un exercice rigoureux, orienté vers l'excellence opérationnelle, effectué dans une approche centrée sur les patients, les clients et fondé sur la collaboration, et la méthodologie « lean ».

On constate que la définition est solidement ancrée dans le monde industriel de Boltanski et Thévenot (1991) puisque l'on parle de : « fonctionnement opérationnel », de « processus », de « plan », de méthode « agile », de « manuel d'opération », d'« exercice rigoureux », d'« excellence opérationnelle » ou encore, de « méthodologie lean ». Cet ancrage n'a rien de surprenant puisque la performance est l'une des priorités stratégiques du CHUM (2011). On pourrait même ajouter qu'on est dans un monde industriel constructiviste et reprendre le poème d'Antonio Machado devenu le

leitmotiv d'Edgar Morin, « le chemin se construit en marchant », car l'on parle de « description dynamique et évolutive » et de méthode « agile ». Autrement dit, il n'y a pas d'état final prédéterminé, l'état final se construit par les itérations continues des usagers. C'est par cette approche constructiviste renforcée par le choix d'un outil tout aussi constructiviste qu'est le wiki que l'on peut affirmer qu'en plus du monde industriel le projet s'inscrit dans le monde civique. L'outil de caractérisation est introduit comme suit dans la présentation du 9 octobre 2012 :

- Un outil pour collaborer :
 - à partir d'un wiki ;
 - par la production et le partage de connaissances ;
 - qui permet à l'utilisateur et à l'organisation de devenir performants.
- Un outil sémantique: où les bons mots ...
 - facilitent cohésion et cohérence de l'équipe ;
 - constituent des blocs d'échafaudage de la connaissance ;
 - par l'utilisation d'une base de données sémantique.

On retrouve le monde civique dans les mots « collaboration », « partage » et « cohésion et cohérence de l'équipe ». Après avoir défini la caractérisation et introduit l'outil wiki, le présentateur détaillait en trois étapes les liens entre la caractérisation, la révision et le manuel d'opération.

- La caractérisation est le processus par lequel l'organisation et les employés du CHUM rendent explicite l'opérationnalité de l'état futur et élaborent une base des connaissances communes - ÉTAPE 1
- La révision est l'un des processus par lequel les façons de faire requises par l'état futur sont prototypées à travers divers projets pendant la phase de transition - ÉTAPE 2
- Le manuel d'opération est l'ensemble des processus et procédures caractérisées et revues assurant la qualité et la sécurité de l'ensemble des processus nécessaires au bon fonctionnement du nouvel hôpital. - ÉTAPE 3

Donc, dans une première étape les employés du CHUM caractérisent l'état futur et élaborent une base de connaissances, en d'autres mots, ils corédigent les processus qui soutiendront les opérations du NCHUM. La description de la seconde étape manque de clarté, nous l'avons reformulé a posteriori avec l'approbation du présentateur. Cette étape consiste à donner priorité au prototypage de certains processus ayant un caractère urgent ou engendrant des problèmes critiques qu'il est nécessaire de régler avant la livraison en avril 2016. Enfin, la troisième étape consiste à concrétiser à partir des nouveaux processus et procédures le manuel opérationnel qui servira aux professionnels sur le terrain voire dans une certaine mesure aux patients. Si l'on résume, la caractérisation c'est le passage de la planification à l'opérationnalisation.

Une seconde présentation datée du 19 décembre 2012 à la Direction des regroupements clientèles (DRC) reprenait les trois étapes que nous venons de décrire. Suite à cette seconde présentation, le feu vert officiel est donné au projet MonCHUM avec pour mandat de caractériser la phase 2 du NCHUM (l'hôpital fonctionnel) livrable en 2016. Le projet sera d'abord sous la coupe de la direction au Soutien logistique du NCHUM avant d'être rattaché à la Direction du soutien à la transformation (DSAT). À partir de ce moment, plusieurs directions du CHUM seront sollicitées même si toutes ne s'impliqueront pas.

La Figure 4. 2 extraite d'une présentation intitulée « de la caractérisation à l'opération du NCHUM » et datant de la mi-2013 donne une vue d'ensemble de l'intégration du processus de caractérisation en rose avec le processus de conception/construction des PPP en bleu et avec le processus de soutien à la transformation en jaune. Les deux extraits de ces processus sont du côté conception/construction un « manuel du propriétaire » et du côté caractérisation un « manuel de qualité opérationnel » tous deux devant servir de références aux futures opérations du NCHUM. Les flèches noires montrent les interactions entre les trois processus. On voit des boucles

récurives (le processus A nourrit le processus B qui lui-même nourrit le processus A). Ces boucles récurives sont notamment présentes entre la conception (construction) et la caractérisation, entre les ateliers de revue de plans (construction) et la caractérisation, entre l'harmonisation et l'optimisation des processus (transformation) et le manuel opérationnel (caractérisation).

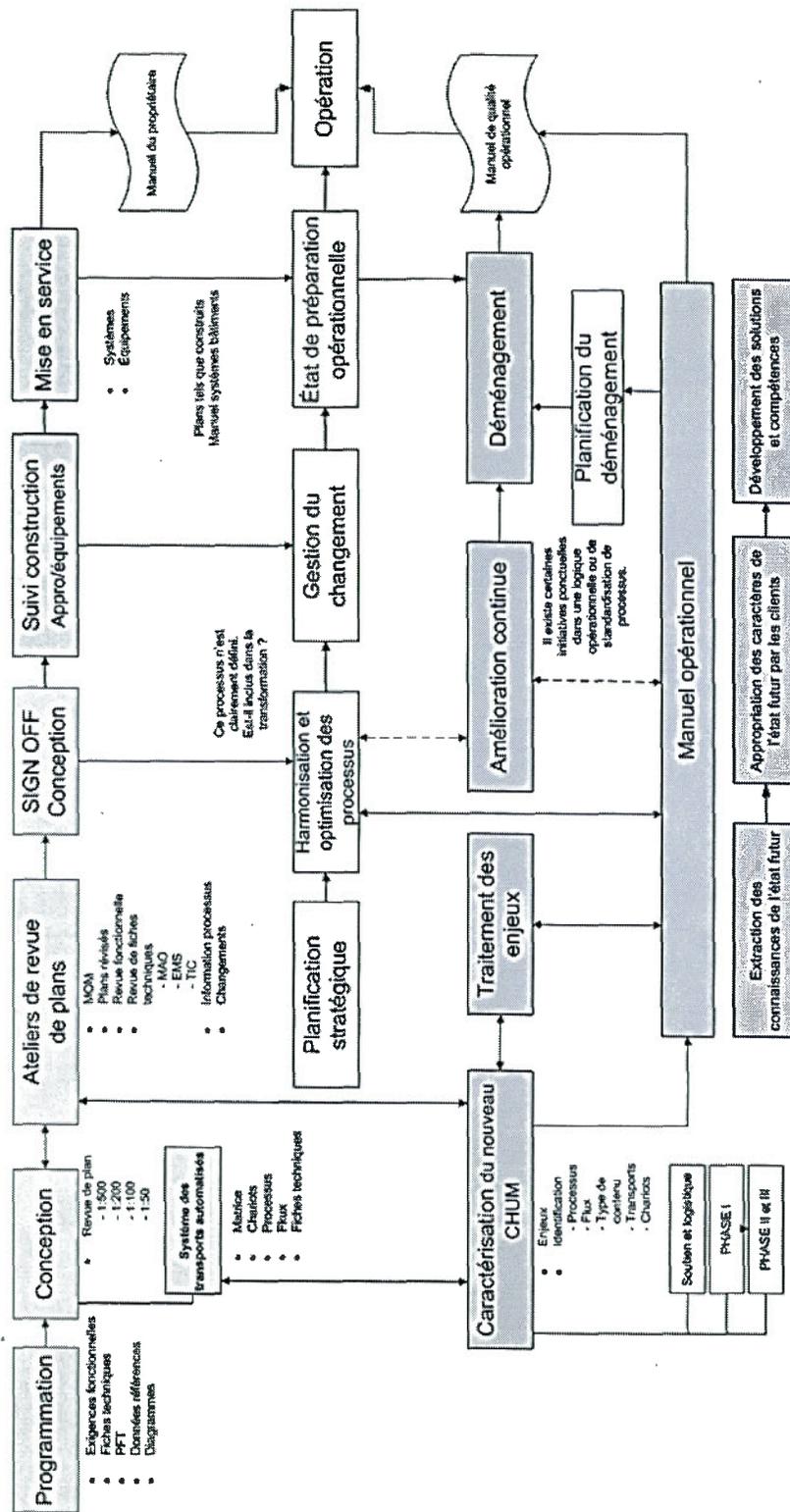


Figure 4. 2 Interaction entre les processus de conception/construction, de transformation et de caractérisation

4.2.4 Chronologie et dates clés

La Figure 4. 3 regroupe l'ensemble des dates importantes du projet, mais aussi les dates nécessaires à la compréhension de son contexte. Parmi ces dates, on peut citer des évènements plus ou moins déstabilisants comme: le rapport du vérificateur général, le départ du directeur général, le départ du président du CA ou encore le changement de gouvernement.

Nous soulignons trois dates clés dans le projet MonCHUM. La première c'est l'inauguration le 8 octobre 2013 du CRCHUM. Cette date est importante, car, durant les neuf mois précédents l'inauguration un nombre considérable de ressources a été affecté à la finalisation du projet et en particulier à la rédaction des processus du CRCHUM avant l'ouverture du site. Cela a eu pour effet une diminution considérable des contributions au wiki MonCHUM, nombre de ses contributeurs étant réaffectés au CRCHUM qui n'a pas retenu le wiki comme outil de révision des processus. La seconde date à retenir est celle de l'atelier de caractérisation de trois jours qui s'est déroulé du 15 au 18 mai 2013. Cet atelier organisé par l'équipe projet avec une personne de la formation de la DSAT a regroupé une trentaine de personnes du secteur clinique. L'atelier a fait l'objet de nombreuses controverses à plusieurs niveaux y compris en ce qui a trait à ses objectifs, nous y reviendrons dans les litiges. Enfin, la troisième date clé est le départ du directeur du projet MonCHUM en février 2014, qui a entraîné la fin de l'activité du projet MonCHUM. L'arrêt du projet n'a pas eu d'influence sur notre travail de recherche puisque nous avons pu collecter le matériel nécessaire avant sa clôture.

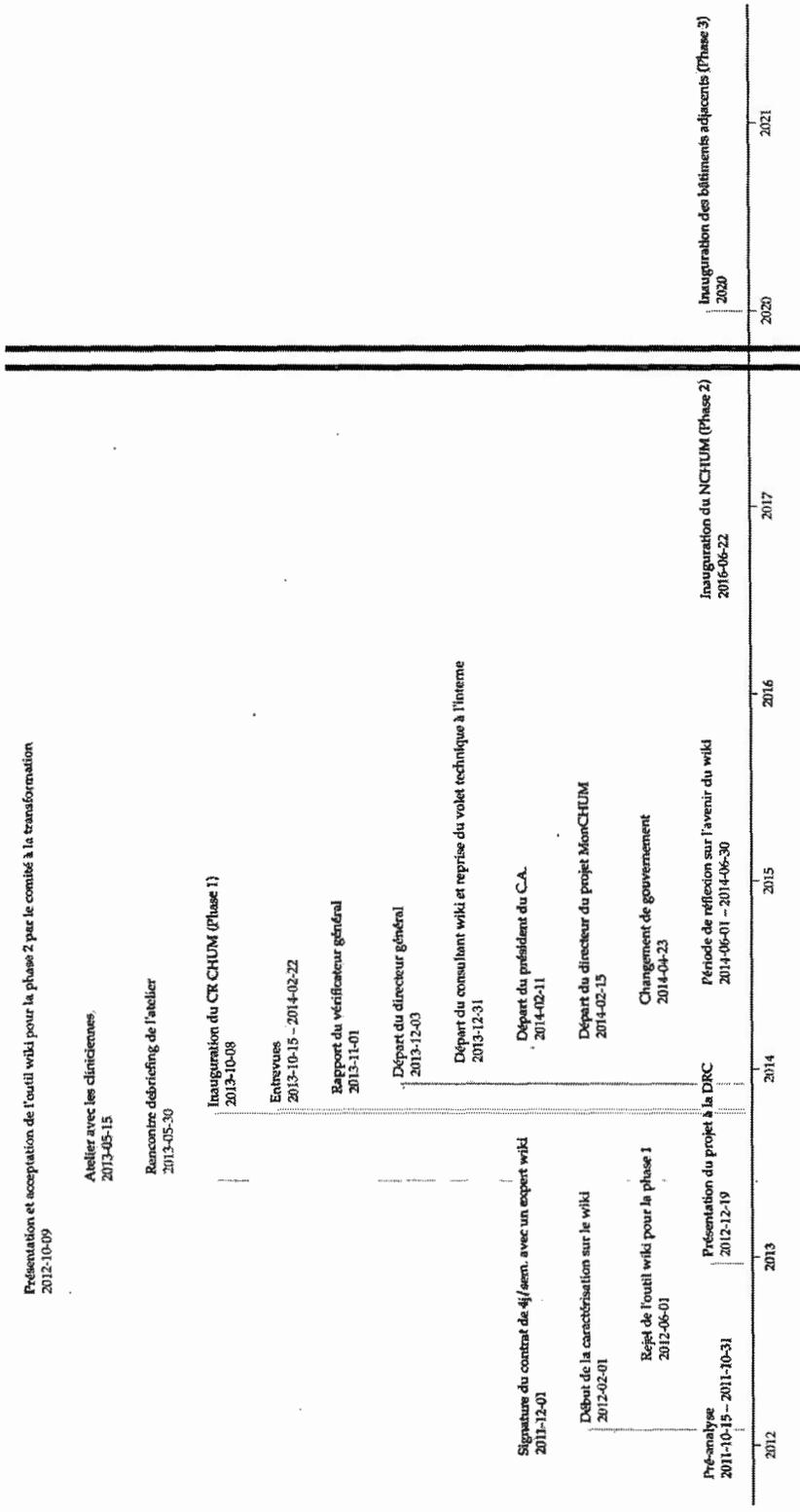


Figure 4.3 Dates clés

4.3 Introduction des litiges

4.3.1 Introduction

Pour Boltanski et Thévenot, un litige c'est : « un désaccord sur les grandeurs des personnes, et donc sur le caractère plus ou moins juste de leur distribution dans la situation » (Boltanski et Thévenot, 1991 p. 168). Ils ajoutent que : « Le litige et le procès qui l'exprime conduisent ainsi à une épreuve dont on attend qu'elle close le désaccord en établissant une nouvelle disposition juste de personnes et d'objets mis en valeur » (ibid p. 172).

Dans le cadre de cette thèse, nous avons choisi de modifier légèrement les termes utilisés. Nous parlerons de litige comme d'un chapeau de référence pour un groupe d'épreuves chaque épreuve découlant de ce que nous appelons des positions contradictoires. Nous avons défini sept grands litiges qui s'organisent en trois parties. La première partie concerne les litiges sur la participation à la caractérisation indépendamment de l'outil retenu, elle comprend le litige sur la stratégie de caractérisation qui scrute le « quoi » et le litige sur la tactique de caractérisation qui scrute le « comment ». La seconde partie concerne l'opérationnalisation de la caractérisation c'est-à-dire les litiges sur le choix et l'intégration de l'outil de caractérisation. Elle comprend le litige sur le choix de l'outil de caractérisation et le litige sur la finalité des instruments de gestion et de rédaction des processus. Enfin, la troisième partie concerne les litiges sur la participation à la caractérisation dans Semantic MediaWiki. Cette dernière partie est composée de trois sous-parties qui reprennent le cadre de référence de Patrick Flichy (1995) à savoir le cadre de fonctionnement, le cadre d'usage technique et le cadre d'usage social. Elle comprend le litige sur la participation au niveau du cadre de fonctionnement du wiki de caractérisation, le litige sur la participation au niveau du cadre de d'usage technique.

du wiki de caractérisation et le litige sur la participation au niveau du cadre d'usage social du wiki de caractérisation. La Figure 4. 4 donne une vue d'ensemble des trois parties et des sept litiges qui les composent. Si nous avons séparé les litiges pour mieux les comprendre, les cercles concentriques soulignent l'imbrication des litiges les uns dans les autres.

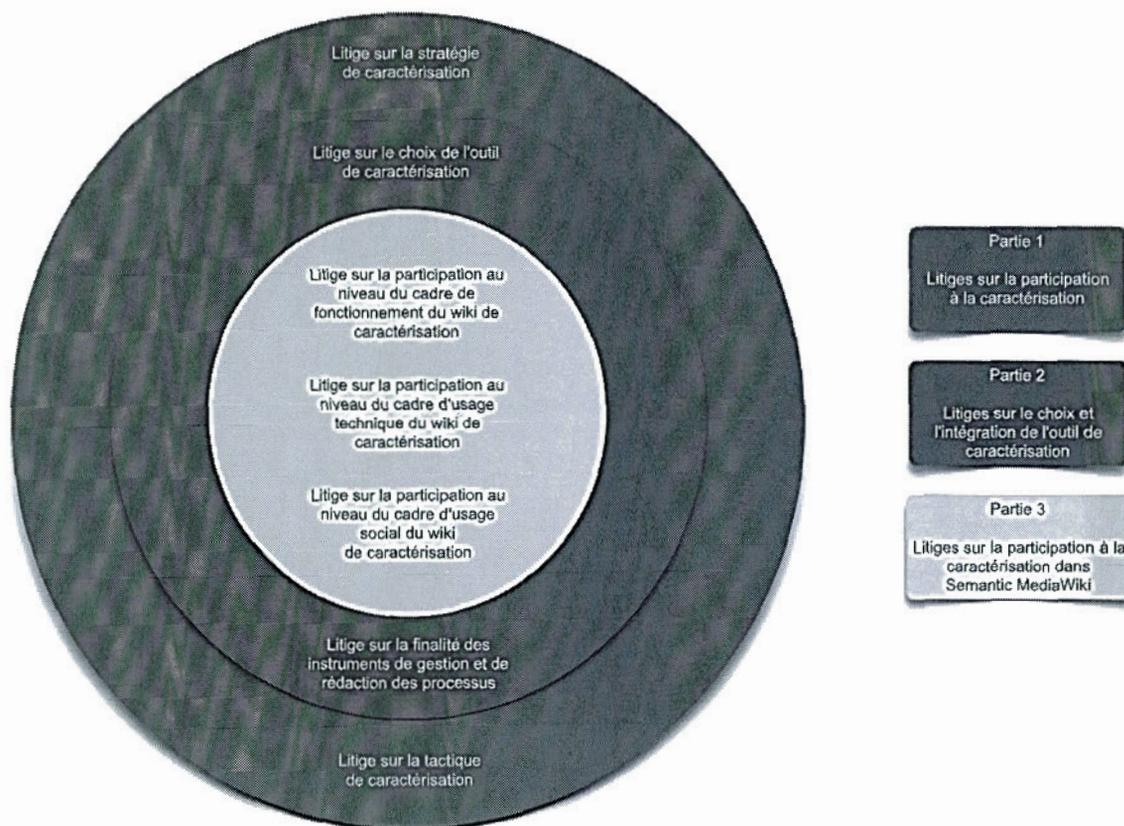


Figure 4. 4 Représentation des litiges

Chaque litige est divisé en cinq parties telles que décrites ci-après.

4.3.2 Définition du litige

La définition présente le quoi et définit les frontières du litige.

4.3.3 Les facteurs contextuels

Les facteurs contextuels montrent les circonstances entourant le litige afin de favoriser la compréhension.

4.3.4 Positions contradictoires

Une position contradictoire implique que deux ou plusieurs acteurs défendent des arguments qui s'opposent. Dans certains cas, les parties sont conscientes de leurs positions respectives parce qu'elles ont été présentées publiquement durant des événements organisés dans le cadre du projet MonCHUM (réunions, ateliers, formations, etc.). Dans d'autres cas, les positions des répondants sont révélées a posteriori par le chercheur suite à l'analyse de ses sources.

Avant de décrire les positions contradictoires de chacun des sept grands litiges, un schéma de synthèse est présenté pour guider le lecteur. Ce schéma reprend l'ensemble des positions d'un litige, pour chaque position sont listés les arguments en noir et les contre-arguments en rouge, arguments et contre-arguments sont ensuite liés aux mondes auxquels ils font référence en gris (inspiration, domestique, opinion, civique, marchand, industriel, projet) et enfin, chaque position est catégorisée par type d'épreuve en rouge (épreuve modèle ou épreuve inter-mondes). Finalement, s'il y a lieu sont présentées également les positions sans contre-argument connu que nous définissons au point 4.3.5, elles aussi sont liées aux mondes auxquels elles font référence en gris.

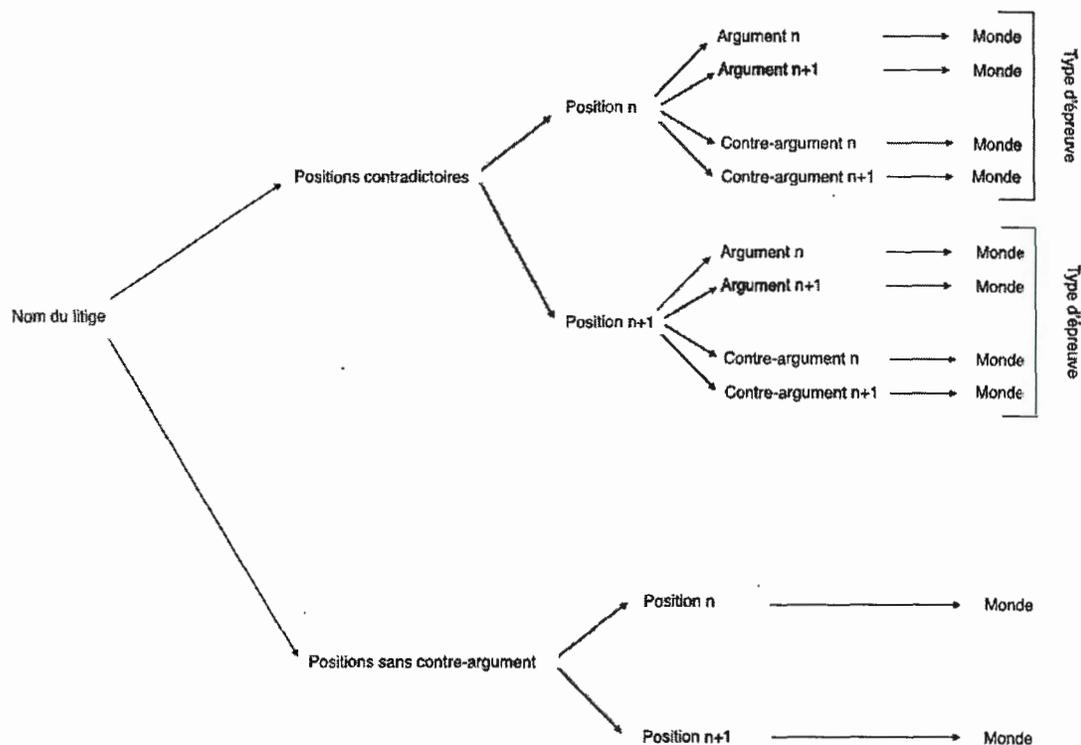


Figure 4.5 Modélisation type d'un litige

Dans un second temps, chaque position contradictoire se subdivise en deux sous-parties, tout d'abord la présentation des arguments et des contre-arguments suivis de la justification des arguments et des contre-arguments à la lumière des mondes de Boltanski et Thévenot. Dans la partie justification, les épreuves sont analysées à partir de la Figure 2.1 « Mouvements et figures des épreuves » présentée au Chapitre II.

4.3.5 Positions sans contre-argument

Après les positions contradictoires, sont présentées, les positions sans contre-argument, c'est-à-dire celles qui ne sont pas contredites par un argument contraire ou divergent. *De La Justification* s'intéresse aux désaccords avérés or, nous souhaitons également présenter des informations recueillies dans nos entretiens ne faisant pas

l'objet ou pas encore l'objet d'une épreuve, mais qui soulignent des questions chez les sujets du projet MonCHUM.

4.3.6 Synthèse

Chaque litige est synthétisé sous la forme d'un tableau selon le modèle ci-dessous (Tableau 4. 6). Ce tableau liste les positions, pour chaque position sont recensés l'ensemble des répondants classés selon les parties de l'organisation de Mintzberg, et enfin, les mondes de références sont associés à chaque position.

Tableau 4. 6
Modèle de tableau de synthèse

Pos.1	SS	TP	TC	TNC	SL	CO	Total	Mondes	Pos.2	SS	TP	TC	TNC	SL	CO	Total	Monde
Pos.n	0	0	0	0	0	0	0	Monde de référence	Pos.n	0	0	0	0	0	0	0	Monde de référence
Pos. n+1	0	0	0	0	0	0	0	Monde de référence	Pos. n+1	0	0	0	0	0	0	0	Monde de référence

4.4 Litige sur la participation à la caractérisation

4.4.1 Litige sur la stratégie de caractérisation

4.4.1.1 Définition du litige

Le litige sur la stratégie de caractérisation couvre les divergences ayant trait aux objectifs stratégiques de la caractérisation, il explore les « quoi ». Il englobe les questions suivantes :

Qu'est-ce que caractériser? Que veut-on caractériser? Pourquoi veut-on caractériser? Pour qui veut-on caractériser?

L'artefact technique wiki n'est ici aucunement pris en compte. Les divergences portent sur la stratégie de caractérisation indépendamment de l'outil utilisé pour l'opérationnaliser.

4.4.1.2 Facteurs contextuels

4.4.1.2.1 Les facteurs culturels

Dans le Plan stratégique 2011-2015 du CHUM (2011) il est souligné parmi les défis persistants à relever que l'identité et la cohésion doivent être renforcées après avoir été mises à mal par les débats autour du projet NCHUM. En d'autres mots, la fusion des trois hôpitaux Hôtel Dieu, Notre-Dame et Saint-Luc a bien eu lieu sur le plan administratif en 1996, mais la culture organisationnelle d'une importante partie de professionnels œuvrant dans l'un des trois établissements demeure celle de leur établissement de rattachement et non celle du CHUM. Deux répondants du support

logistique et deux de la technostructure confirment, sans que la question leur ait été posée, que la culture et les pratiques varient d'un site à l'autre, en allant jusqu'à parler de « clash culturel ».

Moi, une des choses que je trouve triste c'est que ça fait, 17-18 ans qu'on est CHUM et il n'y a pas beaucoup de choses qui sont communes. Ça n'a aucun sens. [...]. Pour moi il y a beaucoup de retard là-dedans. [...] Parce que malgré que nous sommes trois sites, il s'agit de trois gros silos. Et chacun des sites est plein de silos. Le travail intersilos est difficile (SL).

C'est trois hôpitaux qui ont été rassemblés sous un nom, mais chacun a des processus différents dans les mêmes services. Par exemple là je vois dans les blocs opératoires, une tâche qui est faite par telle personne va être faite par une autre personne dans un autre site. Il y a vraiment des différences entre chacun des sites, c'est pour ça qu'avec la DSAT on essaye d'harmoniser tout ça avant de déménager pour que ce soit plus facile lors du déménagement. (TNC).

Même à trois ans de l'ouverture, je ne suis pas certain qu'ils mesurent le clash culturel qui va arriver quand on va les mettre ensemble. On travaille sur le bloc opératoire en ce moment, les gens n'appellent pas la même chose de la même façon (SL).

La divergence des visions et des pratiques n'est pas le seul fait d'une différence de culture organisationnelle. Les différences peuvent relever à l'intérieur d'un même hôpital d'écoles de pensée en opposition. « Il y a des écoles de pensée en milieu de soin » nous a dit une personne du centre opérationnel (CO). D'autres divergences sont simplement causées par les configurations physiques des bâtiments. Ce qui se fait d'une façon dans un hôpital devra être fait différemment dans un autre parce que les locaux ne permettent pas l'harmonisation des processus.

Sur un site, ils vont stériliser au bloc opératoire, ici par exemple on ne stérilise pas au bloc opératoire, tout le matériel descend et sera stérilisé au service central (TNC).

S'il y a des efforts à fournir pour aligner les cultures organisationnelles certains services sont en avance sur d'autres. C'est le cas pour une partie du support logistique.

En 2001, 2002, on a regroupé physiquement les gens, les approvisionnements étaient répartis sur les trois sites. On sait travailler ensemble. On négocie des contrats CHUM. [...] Nos clients³⁴, ce n'est pas égal, il y a des places c'est plus avancé que d'autres, mais effectivement l'infirmière-chef sur un étage, ce qui se passe dans les deux autres hôpitaux, elle n'en a pas besoin pour son travail, c'est sûr que c'est plus difficile de développer cette cohésion-là (SL).

L'avance s'explique par un rapprochement physique et hiérarchique, car l'approvisionnement relève d'une direction unique pour les trois sites. Il en va de même au niveau hiérarchique dans la direction des services professionnels et la direction des services hospitaliers où la chef de service hygiène, salubrité et gestion des déchets biomédicaux et la coordinatrice des activités d'alimentation coiffent l'ensemble des trois sites, même si dans ces deux cas, il n'y a pas de regroupement physique des chefs de secteurs, leurs tâches nécessitant une présence sur chacun des trois sites.

Dans le Plan stratégique 2011-2015 du CHUM (2011) un autre des défis persistant cible la performance : « des niveaux de performance clinique et administrative à rehausser pour répondre aux standards d'un grand centre hospitalier universitaire ». L'une des réponses apportées à ce défi est la standardisation des grands processus et en premier lieu leur rédaction. Le CHUM n'a pas une culture de rédaction des grands processus même s'il a une culture des processus de soin soutenu par un logiciel expert. Les « grands processus », sont des processus complexes qui touchent souvent plusieurs unités on peut citer par exemple : la livraison des plateaux-repas, l'approvisionnement des médicaments ou l'accueil des patients. Est-ce que les gens

³⁴ Le terme "clients" fait référence à d'autres services du CHUM qui font appel au service d'approvisionnement, ce sont des clients internes.

ont l'habitude de rédiger leurs processus? La réponse au sommet stratégique est sans équivoque :

J'aurais tendance à dire que quand on parle d'une procédure de soin, comment on donne un soin, ça s'est très structuré. Mais quand on arrive dans les grands processus dans lesquels il y a plus d'intervenants, j'aurais tendance à dire pas beaucoup. Ou surtout pas suffisamment ça c'est clair. Ce que l'on voit le plus souvent ce sont des grandes politiques d'approvisionnement, ça, c'est plus clair, un peu de logistique, un manuel d'urgence ça c'est un classique, sinon non, chacun a son bout de manuel ou plutôt le bout de son chemin comme tel, mais sans plus. Les grands processus, je n'ai pas vu cela beaucoup (SS).

Un membre de la technostucture ajoute à cela que la culture des grands processus n'existe pas, mais qu'en revanche il existe une culture de documentation celle-ci toutefois manque de standards. Il poursuit en soulignant que cela est en train de changer grâce à plusieurs nouveaux programmes dont nous reparlerons.

D'autres mentionnent une disparité des habiletés à rédiger les processus. Dans certains secteurs on dispose déjà d'une partie des processus alors que d'autres partent de zéro.

Il y en a qui avaient des procédures écrites, certaines qui dataient de 10 ans, et il y en avait qui n'avaient pas de procédure écrite. Et il y en avait qui avaient des procédures écrites, documentées dans d'autres systèmes pour d'autres perspectives qui n'était pas une perspective client, qui était une perspective procédure pour leurs équipes. Donc on ne part pas tous du même niveau, tout le monde n'était pas habilité. On a essayé d'habiliter ces gens-là à être plus à l'aise avec la gestion de processus. Le CHUM aussi a essayé de se positionner sur ce que devrait être les procédures, les processus, à quel endroit ça devrait être, comment on fonctionne. On a un manuel de gestion qui sont des politiques et procédures, qui lui-même n'est pas toujours à jour (TNC).

Le secteur de l'hygiène, salubrité a une légère avance, en s'appuyant sur un logiciel provincial de standardisation des temps de travail de référence, ils ont rédigé des guides de travail. Ces guides leurs serviront de point de départ pour l'exercice

caractérisation. Un membre de la technostructure nuance leur avance en indiquant qu'il est plus facile pour eux de standardiser que pour le clinique, et qu'ils n'ont pas réussi à standardiser l'ensemble de leurs processus. Certains acteurs du support logistique vont aussi pouvoir utiliser les processus qu'ils ont développés pour le CRCHUM en les adaptant à la phase 2.

Les propos recueillis auprès des répondants montrent une confusion dans l'usage des termes ce qui renforce l'idée d'une culture processus à développer. On parle de processus, de procédures, de politiques sans toujours en cerner les différences.

On mélange souvent processus, procédures et politiques. Politiques et procédures, si tu regardes dans le manuel de gestion du CHUM, tu as une section politique et procédures, là-dedans parfois les procédures qui sont des processus, etc. (TNC).

À l'interne, il existe pourtant un document intitulé « Guide de rédaction des politiques et des procédures du manuel général de gestion » dont la dernière révision date de décembre 2010. Ce guide donne les définitions suivantes :

Une politique est un énoncé de principes indiquant la ligne de conduite à adopter dans le but de guider l'action ou la réflexion dans la gestion des activités du CHUM et ceci, en conformité avec les orientations stratégiques de la direction.

Une procédure est l'application d'une politique du CHUM. Elle décrit les étapes à franchir, les rôles des intervenants, les moyens à prendre et les méthodes à suivre dans l'exécution d'une tâche. Autrement dit, une procédure explique la façon de mettre en œuvre la politique à laquelle elle est rattachée. Dans la majorité des cas, le texte de la procédure est intégré à celui de la politique.

Un règlement est un texte d'ordre administratif qui fixe les modalités de fonctionnement du CHUM ou de l'un de ses comités (ex : Règlement de régie interne du CMDP). Il peut également porter sur l'exercice des responsabilités de l'établissement (ex : Règlement sur la procédure d'examen des plaintes des usagers).

Peu de personnes nous ont parlé de ce guide de 30 pages qui définit les politiques, procédures et règlements, sans jamais utiliser le terme processus. Or, le projet de caractérisation ne parle lui que de processus. Ceci pourrait expliquer une certaine confusion auprès des utilisateurs. Deux personnes qui nous ont parlé du guide en critiquent la lourdeur. La citation suivante d'une personne non-cadre de la technostructure dont l'activité principale est de rédiger des processus met en évidence à la fois la confusion des termes et la lourdeur du guide.

Il y a une politique sur comment écrire un processus et une procédure qui est de 30 pages. Je ne la comprends pas bien, mais on va écrire une nouvelle procédure, un nouveau processus, il n'y a pas de différenciation ici entre procédure et processus, on appelle ça juste une procédure. [...] Le document de 30 pages essaye de nous guider, mais c'est tellement lourd à lire, tu finis par ne pas le faire (TNC).

Dans le cadre de la transformation le CHUM développe depuis 2012-2013, trois programmes spécifiques aux processus. Le premier est un programme appelé Harmonisation et Optimisation des Processus (HOP) qui s'attaque aux processus transversaux impliquant plusieurs directions et qui du fait de leur complexité n'ont pas été révisés auparavant. Le second est le programme d'unité de soin type. La Charte de projet unité de soins type définit une unité comme : « un lieu où le patient reçoit des soins tant en mode ambulatoire qu'en mode hospitalier ». Le programme d'unité de soin type consiste à créer trois unités vitrines d'expérimentation, une par hôpital. À l'issue des expérimentations, le comité de pilotage décidera du fonctionnement désiré pour les 43 unités de soin du NCHUM. Et enfin le troisième est le programme de caractérisation avec le projet MonCHUM objet d'étude de cette thèse. En plus de ces programmes, le CHUM développe ou fait la promotion de méthodes pour aider les gestionnaires dans la rédaction de leurs processus. Une boîte à outils a été développée dans ce sens. Elle est composée de fiches 8 ½ x 11 comprenant des méthodes, auxquelles viennent s'ajouter des ateliers de formations et

des groupes de codéveloppement dans lesquels les gestionnaires s'entraident pour réaliser les HOP. La méthode 5S qui s'inscrit dans le mouvement de gestion « léan » est également mise de l'avant. Le nombre de programmes, de méthodes et, nous le verrons plus tard d'outils créent une confusion chez les utilisateurs. De plus, les utilisateurs selon une personne interrogée manqueraient d'aide. Avec trois experts pour 17 000 clients dit-elle, le nombre d'experts proportionnellement au nombre de clients est insuffisant même si ces derniers font preuve de bonne volonté. Ceci dit, le chiffre de trois experts à l'échelle du CHUM est sous-estimé, car nous avons constaté sur place qu'il y a plus de monde qui travaille de façon régulière sur les processus. De même le nombre de 17 000 « clients » est surestimé quand le rapport annuel 2013-2014 indique que 13 532 personnes travaillent au CHUM au 31 mars 2014 (CHUM, 2011). Le point soulevé n'en demeure pas moins pertinent.

4.4.1.2.2 Les facteurs structurels

En plus d'avoir un impact sur la culture organisationnelle comme nous venons de le voir, le passage du CHUM au NCHUM a un impact sur la structure. D'abord physiquement, mais aussi au niveau hiérarchique. On l'a déjà dit, le projet est source d'anxiété chez les acteurs. Parmi les éléments anxio-gènes, deux ressortent de nos entretiens. Le premier, c'est la redéfinition des rôles des acteurs. Qui va être affecté au NCHUM? À quel poste? Qui va être relocalisé ailleurs?

On laisse un hôpital communautaire de 300 lits et il faut réussir à structurer le partage des personnes, il faut laisser 2 000 personnes en arrière et en amener 8 000 dans le futur site (TC).

Certains répondants ne sont pas motivés pour caractériser les nouveaux processus parce qu'ils ne savent pas où ils vont être affectés et parce que leur travail sera possiblement remis en question par la future personne responsable qui pourrait

décider d'appliquer une autre « école de pensée ». Pour d'autres les changements sont déjà effectifs et demandent des réajustements immédiats. La création mi-2013 de la direction de la logistique a entraîné la reprise par cette dernière d'activités auparavant sous la coupe du clinique ce qui engendre certaines résistances. La logistique, nous a-t-on dit, a dû gagner la confiance du secteur clinique en prouvant sa crédibilité même si toutes les transformations ne peuvent avoir lieu avant le déménagement pour des raisons de volumétrie. Clinique et logistique sont appelés à partager une vision commune, car les décisions prises d'un côté comme de l'autre s'influencent mutuellement.

Ce ne sont pas des décisions que logistiques, ces décisions cliniques, vont avoir un impact sur la logistique, sur le niveau de service qu'on va avoir à ajuster en conséquence. Ces discussions-là n'ont pas encore eu lieu. Par contre il a été mis en place, ça ne fait pas un an, à peu près six mois, un groupe de travail, un méga groupe de travail sur la gouvernance de la future unité de soin. Il y a des transformations que l'on peut faire maintenant qui vont être complètement intégrées quand on va déménager, mais il y a des choses à cause des volumétries qu'on ne peut pas mettre maintenant en place. On ne peut pas reprocher à nos clients de nous juger à la mesure de ce qu'ils voient, mais en même temps il faut essayer de les convaincre que oui, c'est comme ça aujourd'hui, mais ce ne sera plus comme ça dans le futur (SL).

Le second élément anxigène c'est l'influence du projet de construction. Un problème récurrent pour la grosse majorité des répondants c'est la pression temporelle sur la gestion de la transformation d'un bâtiment qui sera livré en avril 2016. Aspect que nous développerons dans le litige sur la participation au niveau du cadre d'usage social du wiki de caractérisation. Le projet de construction amène également des contraintes sur la collecte de l'information parce qu'il s'agit d'un PPP et qu'une partie de l'information n'est pas détenue à l'interne.

L'information à collecter était partielle aussi, parce qu'on est dans un PPP. Une partie de l'information n'arrivait pas par les prestataires de service habituels, elle arrivait par le projet de construction. Le projet de construction nous disait : « nous autres on a décidé que ça allait fonctionner ainsi » suite à quelques informations qu'on avait eu avant, mais des fois l'information qui était donnée par la personne responsable d'offrir le service, il y a une décision de gestion qui a été prise, ailleurs qui fait que ça va fonctionner de telle façon. Même les gens qui normalement ont l'information, qui auraient pu documenter ces choses-là, il y a une partie de l'information dont ils étaient dépossédés, qui se trouvait avec l'équipe de construction. Donc si l'équipe de construction avait collaboré dès le départ à mettre de l'information dedans, ça aurait pu être une bonne chose, mais c'est une information qui est restée beaucoup dans leur tête à eux. (TNC)

Nous précisons pour la compréhension du lecteur que si certaines difficultés dans la collecte des données existent du fait du PPP, des réunions de revue de plans étaient organisées pour permettre aux futurs acteurs du NCHUM de donner leur avis.

4.4.1.3 Positions contradictoires

Avant de présenter les positions contradictoires en lien avec la stratégie de caractérisation, rappelons que dans la présentation du 9 octobre 2012 au comité à la transformation est écrit que la caractérisation :

- est une description dynamique et évolutive du nouvel hôpital et de son fonctionnement opérationnel ;
- supporte, dans un premier temps, le processus de revue de plans et l'appropriation de l'état futur par les usagers ;
- évolue ensuite de façon agile, pour chaque unité, vers un manuel opérationnel du futur hôpital ;
- est un exercice rigoureux, orienté vers l'excellence opérationnelle, effectuée dans une approche centrée sur les patients, sur les clients et, fondée sur la collaboration, et la méthodologie « lean ».

Après cette définition de la caractérisation telle qu'elle était au lancement du projet, nous présentons pour le litige sur la stratégie de caractérisation six positions qui opposent au minimum deux acteurs. Le Figure 4. 6 ci-dessous reprend les six positions contradictoires. La première de ces positions s'intéresse au fait même de caractériser, la seconde porte sur la clarté des objectifs de façon générale avant que les quatre dernières positions détaillent certains des objectifs les plus controversés.

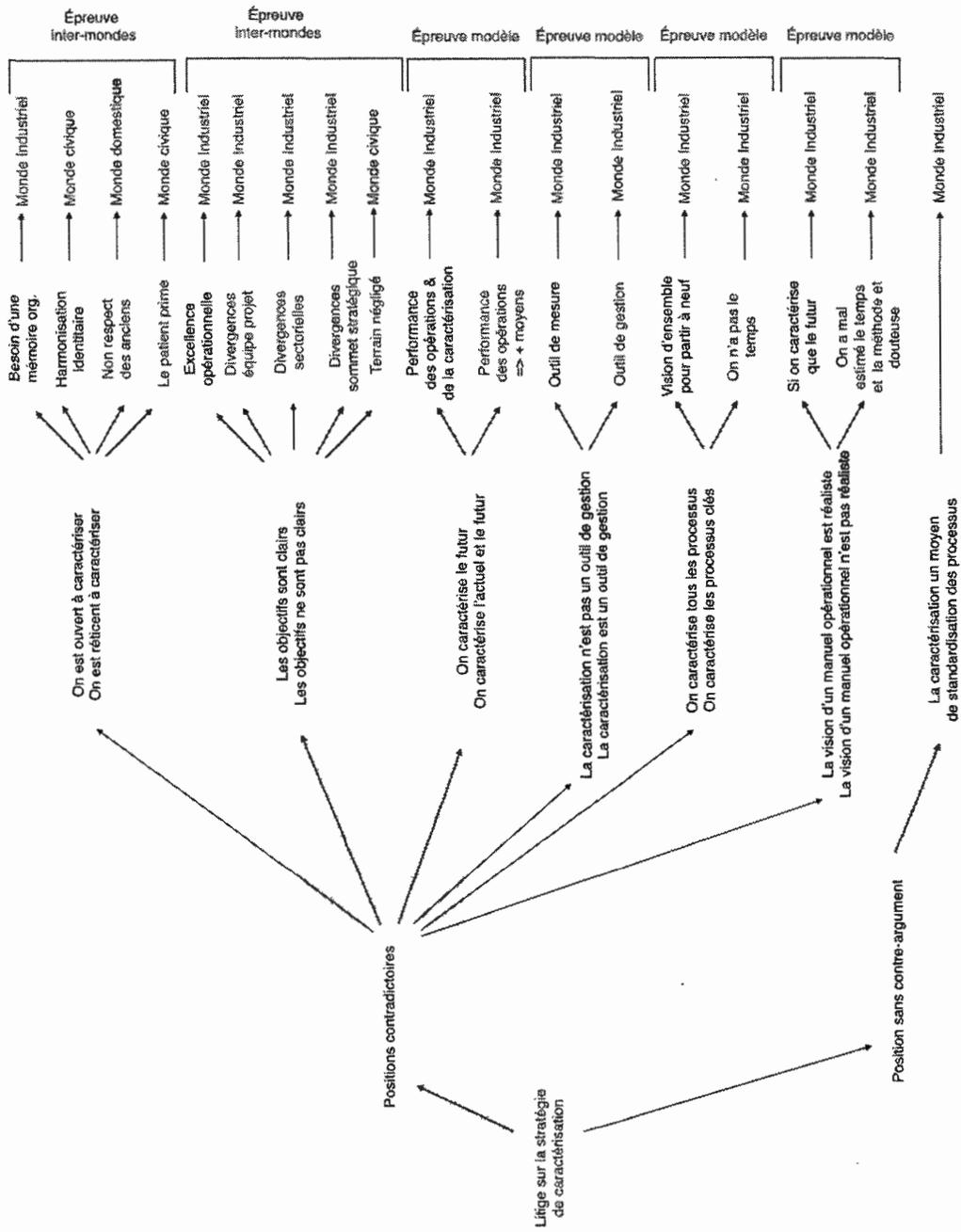


Figure 4.6 Modélisation du litige sur la stratégie de caractérisation

4.4.1.3.1 On est ouvert à caractériser/On est réticent à caractériser

4.4.1.3.1.1 Arguments et contre-arguments

L'acte de caractériser s'il est soutenu par une majorité soulève également des réticences. D'un côté on a 17 personnes qui soutiennent qu'il faut caractériser dont 13 font partie de la technostructure (3 TP, 4 TC et 6 TNC), une du sommet stratégique, deux du support logistique et une du centre opérationnel. Ils argumentent premièrement et quasi unanimement qu'au niveau opérationnel la documentation fait défaut ou est dispersée et souvent obsolète et qu'une part importante du savoir est tacite ce qui influence négativement les performances opérationnelles. Les deux citations suivantes résument l'avis général.

Le premier défi et ça rejoint directement la caractérisation, c'est que rien n'est documenté. On a une grande variabilité dans les pratiques, les connaissances tacites sont extrêmement importantes, mais le niveau de connaissance tacite est extrêmement variable. [...] La pénurie de personnel se nourrit de cette variabilité des pratiques et vient nourrir la variabilité des pratiques aussi (TC).

Qu'est-ce qui se passe dans l'hôpital? Tout le monde le sait, personne ne le sait (TP).

Rappelons que lorsqu'il est dit que « rien n'est documenté » il est fait référence aux processus opérationnels et non aux processus de soins. Une personne du centre opérationnel met aussi en évidence la perte de savoir dû à un taux élevé de rotation du personnel surtout chez les cadres.

Un des défis qui est extrêmement difficile, c'est le taux de rotation du personnel d'encadrement (CO).

Nous ne connaissons pas le taux de roulement du personnel du CHUM, mais durant les quelques mois que nous avons passés sur le terrain, quatre personnes parmi nos

26 répondants ont quitté le CHUM ou ont changé de poste. La majorité du personnel d'encadrement du CHUM est consciente qu'il y a un problème de conservation de la mémoire organisationnelle et que caractériser les processus est une des réponses pour la conserver. Le deuxième argument est qu'à haut niveau, l'exercice de caractérisation en plus de devenir une mémoire, est vu comme un moyen d'harmonisation, autrement dit, un moyen d'opérationnaliser le défi de l'identité et de la cohésion exprimé par le plan stratégique 2011-2015 (CHUM, 2011, p. 11) avec pour vision de devenir un manuel de gestion opérationnel.

Ce qui m'a motivé dans le fond c'est d'avoir un outil qui permette de rassembler un peu les pensées, les besoins et de retenir l'expérience, l'expertise des choix des gens. Parce que dans un exercice de transformation, qui est le nôtre c'est-à-dire de prendre trois établissements avec des pratiques, des « story » différentes, les pratiques sont faites par des gens qui travaillent d'une façon différente, mais qui vont se rejoindre en 2016 dans une seule famille, dans laquelle il va falloir rejoindre et discuter trois parties différentes. Comment harmoniser? Comment s'assurer que l'on comprenne bien le pourquoi, la façon de faire et de laisser non seulement une mémoire écrite, mais pour moi une mémoire qui est active dans le sens où les gens vont pouvoir s'y référer. Qui devient un peu le manuel de procédures, le manuel de gestion opérationnel, mais qui est un exercice plus de cohésion, de transformation au niveau de l'équipe, que d'écriture, beaucoup plus là. Donc la caractérisation c'est une fois qu'on s'est bien compris, qu'on a bien déterminé mettons les enjeux pour les différents acteurs, les objets pour lesquels on doit s'associer ou prendre des décisions, pour s'assurer que l'action est bien posée (SS).

En face des 17 personnes qui soulignent l'importance de caractériser, il y a 3 personnes occupant des positions élevées dans la hiérarchie dont les propos montrent une nette réticence à mettre par écrit leurs processus. L'une de ces trois personnes fait partie du support logistique, les deux autres du centre opérationnel. Le contre-argument soutenu par nos trois répondants est qu'une connaissance tacite des processus est suffisante parce qu'ils sont connus du personnel et que les écrire serait une perte de temps.

On n'a pas le temps de mettre ça en diagramme avec des flèches et tout ça. Mais dans notre tête à chaque fois que l'on évalue quelque chose, on regarde le processus pour savoir où ça accroche (SL).

Moi je suis infirmière donc moi les processus de collecte de données, d'analyse de données, de planification d'application et d'évaluation ça fait partie du processus infirmier. Donc c'est quelque chose que j'applique de façon comme intuitive. Donc je ne prends pas un outil particulier, mais je le sais que je fais cette démarche-là (CO).

Ça s'adresse à qui? C'est qui le lecteur de tout ça? Si moi je m'adresse à ma collègue qui a été infirmière-chef pendant 20 ans, il y a des choses que je ne suis pas obligé d'écrire là-dessus, qu'elle va savoir. Il y a des choses que l'on sait parce qu'on est dans un public avisé. Moi je n'ai pas participé, mais j'ai dit: c'est comme si on était à la recherche d'information que la majorité des gens connaissent. Que les utilisateurs connaissent. Pourquoi on aurait à réécrire ça. Nous on a un gros frein à l'utilisation de l'outil pour ça (CO).

On voit dans ces citations que les personnes d'expérience sont réticentes à rédiger des processus qu'elles-mêmes maîtrisent souvent à la perfection. D'un côté ces propos sont compréhensibles, elles évoluent dans une *culture de l'urgence* comme le soulignent deux répondants de la technostructure et leur métier est de sauver des vies, elles n'ont pas envie de donner de leur temps opérationnel pour rédiger des processus. D'un autre côté, ne pas mettre les processus par écrit ne répond pas aux arguments des 17 personnes pour qui la caractérisation est indispensable pour se doter d'une mémoire et d'une harmonie identitaire. La citation suivante d'un membre de l'équipe projet englobe bien la problématique.

Les gens aussi sont beaucoup dans l'implicite, la culture du processus d'écrire... Les gens ne gèrent pas des processus dans leur façon de travailler, les gens gèrent des contenus, gèrent des patients, gèrent des employés, gèrent des situations et on fait tous ça aussi, mais les processus, cette culture-là est nouvelle dans le milieu de la santé bien qu'elle s'installe assez bien autour de la planète et ici aussi. Mais la résistance qu'on a vu dans d'autres pays où les gens disaient : « Ce n'est pas une usine, on n'est pas en train de construire des avions. Arrêtez de nous parler de Toyota et de lean et tout ça. On est dans un hôpital, on sauve des vies ». On a ça comme genre de réactions ici (TP).

Avec 17 personnes favorables à la caractérisation et trois personnes ayant exprimé leurs réticences à caractériser, il reste sept répondants qui n'ont pas clairement pris position ou qui de par leur niveau hiérarchique suivent les instructions reçues.

4.4.1.3.1.2 Justifications

Le premier argument favorable à la caractérisation est ancré dans le monde industriel. On veut « documenter » les « processus » trop souvent tacites ou précaires en cas de rotation de personnel afin qu'ils deviennent une « mémoire » organisationnelle visant à améliorer les « performances ». Cette mémoire doit devenir à maturité le « manuel de gestion opérationnel » du NCHUM. Le deuxième argument en considérant la caractérisation comme un moyen d'harmonisation identitaire des professionnels du CHUM, fait appel au principe collectif du monde civique. Les contre-arguments en revanche, contestent l'épreuve en remettant en question dans un premier mouvement les principes du monde industriel puis en mettant en valeur dans un second mouvement les principes du monde domestique de génération, hiérarchie et tradition. Demander à des personnes de « niveau hiérarchique supérieur » dont l'« expérience » excède deux décennies de mettre par écrit ce qu'elles ont dans la tête relève du non-respect des anciens. On peut ajouter sur la base de la dernière citation qui souligne qu'un hôpital n'est pas une usine que le collectif, cette fois des patients, prime sur la performance et s'appuie sur le principe supérieur du monde civique pour renforcer sa critique du monde industriel.

4.4.1.3.2 Les objectifs sont clairs/Les objectifs ne sont pas clairs

4.4.1.3.2.1 Arguments/Contre-arguments

De façon générale si l'on regarde les objectifs du projet, ceux-ci sont clairs pour les membres de l'équipe projet c'est du moins ce qui ressort des notes prises par le

chercheur lors de discussions avec les membres de l'équipe. L'un d'eux reconnaît que les objectifs tels qu'exposés dans les présentations PowerPoint manquent de détails, mais qu'en revanche, ils sont bien détaillés sur la page de présentation wiki du projet de caractérisation. Ainsi, on trouve sur la page wiki « caractérisation du nouveau CHUM » en date du 27 juin 2012 une première section appelée « du plan fonctionnel à l'opérationnalité » qui définit la caractérisation et sa finalité.

La caractérisation du nouveau CHUM est une description précise, dynamique et évolutive de l'hôpital, utilisée pour supporter la prise de décision lors de son design et destiné à faire en sorte qu'en plus d'être fonctionnel, l'hôpital soit opérationnel à son ouverture et bien sûr, en harmonie avec son design et sa construction. C'est un exercice rigoureux, orienté vers l'excellence opérationnelle, effectué dans une approche centrée sur les patients, les clients (externes et internes) et fondé sur la collaboration, le « lean » ainsi que différentes méthodologies visant à faciliter le succès de notre projet d'équipe d'envergure (extrait de la page « caractérisation du nouveau CHUM » en date du 27 juin 2012).

Une seconde section nommée « gérer des processus et des connaissances » indique que la caractérisation est autant un programme de gestion des processus que des connaissances. Une troisième section appelée « MonCHUM : manuel d'opération du nouveau CHUM », présente l'outil MonCHUM comme un outil de collaboration et un outil sémantique. Une quatrième section intitulée « utilisations spécifiques de l'outil » indique que ce dernier servira à : « préparer la revue des processus, planifier le système de transport automatisé, utiliser une référence qui évolue ». Chacun de ces points fait l'objet d'un paragraphe explicatif. Une cinquième section de la page appelée « quoi caractériser? » détaille ce que sont « les flux », « les processus » et les « enjeux ». Une sixième section décrit les quatre grandes étapes de la caractérisation : « étape 1 - reconnaissance de l'état futur désiré », « étape 2 - prototypage des solutions et développement des compétences organisationnelles », « étape 3 - planification de la mise en service et du déménagement » et « étape 4 - mise en service et déménagements ». Finalement, une septième section présente la « gestion du

programme de la caractérisation ». Si ces éléments figurent déjà dans le wiki en date du 27 juin 2012, cela signifie qu'ils étaient disponibles avant les présentations officielles des 22 octobre et 19 décembre 2012. Cette page va évoluer dans le temps des sections seront réorganisées, renommées, fusionnées, mais les grandes lignes que nous venons de citer demeurent jusqu'à la fin du projet. On peut noter parmi les modifications, la révision de la définition de la caractérisation comme suit :

La caractérisation du nouveau CHUM est une description dynamique et évolutive du fonctionnement opérationnel du nouvel hôpital. Elle est d'abord utilisée pour supporter la revue de plans pendant la phase de conception architecturale, pour ensuite agilement évoluer vers un manuel opérationnel du futur hôpital. La caractérisation complète l'exercice de revue fonctionnelle en illustrant les interrelations transversales et la dynamique de soutien et d'approvisionnement des divers processus de soins et d'intervention clinique. C'est un exercice rigoureux, orienté vers l'excellence opérationnelle, effectué dans une approche centrée sur les patients, les clients (externes et internes) et fondé sur la collaboration, et la méthodologie « lean » (extrait de la page « caractérisation du nouveau CHUM » en date du 21 février 2013).

On voit que le qualificatif « précise » a été supprimé pour qualifier la description, qui demeure toutefois « dynamique et évolutive ». L'expression « supporter la prise de décision lors de son design... » a été supprimée et clarifiée par l'expression « revue des plans pendant la phase de conception architecturale, pour ensuite agilement évoluer vers un manuel opérationnel du futur hôpital ». On précise donc que l'objectif final c'est le manuel opérationnel du NCHUM, qui avant ne figurait que dans le titre de la troisième section, et l'on souligne qu'on y parviendra « agilement » sous-entendu en utilisant les méthodes Agile. Enfin, on a supprimé la phrase vague « différentes méthodologies visant à faciliter le succès de notre projet d'équipe d'envergure » pour ne garder que le terme « lean ». La définition a donc gagné en clarté, mais sa sémantique reste ancrée dans les mondes industriel et projet.

On constate toutefois que si les objectifs sont clairs pour l'équipe projet, même s'ils ont été raffinés avec le temps, ils ne le sont pas pour neuf répondants, dont cinq de la technostructure (3 TC, 2 TNC), deux du support logistique et deux du centre opérationnel. Une requête avec l'expression « pas+clair » dans Nvivo révèle 19 résultats provenant de huit répondants. La synapsie de cette requête ci-dessous (Figure 4. 7) montre que bien des aspects du projet ne sont pas clairs pour ces personnes. Tous ne relèvent pas directement de la vision, mais on voit un manque de clarté dans la stratégie du projet.

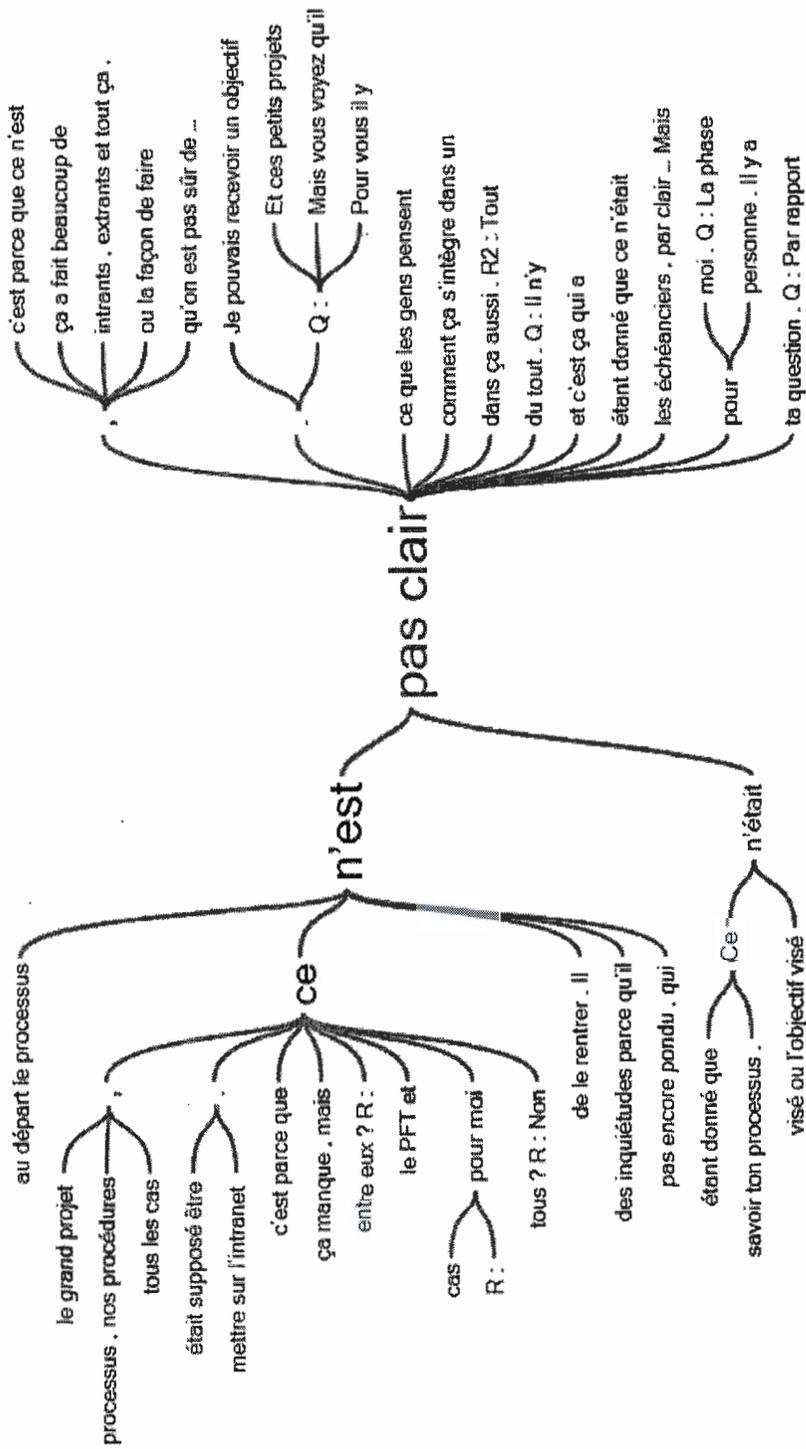


Figure 4. 7 Synapsie de l'expression « pas clair » extraite des entrevues à partir de Nvivo 10

Le premier contre-argument montre que le message véhiculé par les différents membres de l'équipe projet n'est pas consistant en ce qui a trait aux objectifs comme le souligne une personne du centre opérationnel.

Le but visé ou l'objectif visé n'était pas clair. Je pouvais recevoir un objectif visé, d'une personne ou d'une autre personne et les trois étaient complètement différents au sujet du même outil. Donc à un moment donné si l'objectif n'est pas pareil, tu ne vas pas compléter l'information de la même façon. Donc déjà le message n'était pas le même, consistant d'une personne à l'autre, c'est plus difficile à ce moment-là aussi d'embarquer (CO).

Nos entrevues et discussions avec les membres de l'équipe projet ne confirment pas des divergences fondamentales sur les pourquoi de la caractérisation qui nous intéressent ici, par contre, des divergences se confirment autour des comment. Le second contre-argument, un cadre de la technostucture souligne des divergences de visions entre les différents secteurs du CHUM impliqués. Ces divergences ce sont notamment manifestées lors de l'atelier de caractérisation avec le personnel clinique en mai 2013.

L'orientation prise pour construire cet outil et avoir une structure logique, la logique n'était pas la même pour les gens du NCHUM que pour les cliniciens ou pour X qui s'occupe de définir ce que va être la nouvelle unité de soin et son fonctionnement. [...] Trois différentes visions c'est devenu chaotique (TC).

L'autre chose, les suites de cet atelier-là, je pense que, X avait une vision, Y avait une vision, Z avait une autre vision. Les visions autour du wiki ne sont pas encore attachées. [...] Pour moi, ce n'est pas clair ce que les gens pensent que l'outil va faire. Ce n'est pas une divergence, c'est convergent que les gens se demandent ce que ça va faire. Mais c'est divergent parce que chacun a sa vision de ce que ça va donner (TNC).

Le troisième contre-argument d'un membre non cadre de la technostucture c'est que la vision manque d'arrimage avec le sommet stratégique et le projet n'était pas prioritaire.

C'est X qui me dit qu'il faut qu'il attache la vision avec les directeurs. Le wiki ce n'est pas sa priorité. (TNC).

Le quatrième contre-argument, d'un non cadre de la technostucture ajoute que la vision des différentes directions n'est pas toujours arrimée avec les besoins exprimés sur le terrain.

Chaque direction a des orientations et chaque direction a une direction qui veut aller quelque part, mais les besoins terrain ne sont pas nécessairement reliés à ça. Donc il y a un arrimage à faire et un ajustement aussi (TNC).

On le voit beaucoup de voix s'élèvent pour critiquer les objectifs du projet. Au milieu des entrevues, fort de ces avis critiques, nous avons demandé à un répondant qui trouve que l'outil *a un beau potentiel* et pour qui les objectifs ne semblaient pas manquer de clarté de m'expliquer pourquoi certains pensent qu'on leur a vendu une belle vision, mais qu'elle n'a pas été livrée. Sa réponse a été la suivante :

Ben ce n'est pas fini. Comment on peut faire la livraison de quelque chose de non fini. Et comment on peut parler d'un produit ou... pour avoir entendu bien des affaires, les gens se bâclaient carrément pour ne pas l'utiliser. Mais ce n'est pas méchant ce que les gens faisaient, le message qui m'apparaissait être livré c'est : « Hé! On en a assez, c'est long rentrer les processus. ». Puis là il faut que tu poses des questions. Quand tu les poses, que tu le veilles ou non, tu te remets en question je ne sais pas combien de fois sur tes processus. Parce que tu dis attention, tout le monde va le lire. Moi je viens de voir qu'il y a peut-être une petite erreur dans mon affaire, ça t'amène du travail (SL).

Autrement dit, certaines des critiques affichées (pas toutes), pourraient être premièrement, des « couvertures » pour éviter d'avoir à consacrer un temps précieux à la rédaction des processus du NCHUM, deuxièmement, un moyen de ne pas exposer ses processus au regard d'autrui.

4.4.1.3.2.2 Justifications

Pour l'équipe projet les pourquoi tels qu'ils apparaissent dans le wiki sont clairs et s'ancrent dans le monde industriel, on vise « l'excellence opérationnelle », on applique les méthodes « lean » et Agile avec pour finalité le manuel opérationnel du NCHUM. Le premier contre-argument s'en prend à la grandeur des membres de l'équipe projet pour la divergence de leurs propos quant aux objectifs à atteindre. Le second contre-argument poursuit dans le même sens, mais élargit les divergences de visions en soulignant les divergences entre les personnes du clinique, l'équipe projet et certaines personnes du NHCUM/DSAT. Le troisième contre-argument poursuit l'élargissement du champ des divergences en incluant cette fois le sommet stratégique et en s'attaquant à la grandeur de l'un des directeurs à qui l'on reproche de ne pas avoir aligné sa vision avec celle du sommet stratégique et de ne pas donner priorité au projet. Ces trois premiers contre-arguments s'attaquent à la grandeur des personnes qui à travers leurs divergences de visions sur le projet de caractérisation, sont improductives, soit l'état de petit dans le monde industriel. Le quatrième contre-argument confirme les divergences entre directions et élargit encore le champ pour inclure le terrain. On tire l'épreuve vers le monde civique en reprochant aux directions de ne pas correctement *traduire les aspirations* des gens sur le terrain. Pour résumer, les divergences de vision qui touchent la hiérarchie et l'équipe projet s'apparentent à une épreuve modèle du monde industriel jusqu'au moment où l'on regarde ces divergences du point de vue du terrain et là on tombe dans une épreuve inter-mondes où la stratégie des directions est dénoncée dans un premier mouvement qui critique leur improductivité avant dans un second mouvement de mettre en valeur le besoin de consulter et de tenir compte de l'avis du terrain soit : le *collectif* du monde civique.

4.4.1.3.3 On caractérise le futur/On caractérise l'actuel et le futur

4.4.1.3.3.1 Arguments et contre-arguments

Les présentations du projet MonCHUM du 9 octobre et du 19 décembre 2012 respectivement à la DSAT et à la DRC, indiquent que la caractérisation supporte, dans un premier temps, le processus de revue de plans et l'appropriation de l'état futur par les usagers. L'équipe projet indique clairement que c'est l'état futur que l'on caractérise, c'est-à-dire les processus tels qu'ils seront dans le NCHUM. Or parmi nos répondants trois personnes de la technostructure (2 TP, 1 TC) appuient la caractérisation de l'état futur alors que cinq personnes, deux du centre opérationnel, deux du support logistique et une de la technostructure non cadre, sont favorables à caractériser l'actuel et le futur. Précisons que par « caractériser le futur », on entend rédiger l'état futur désiré en excluant la rédaction de l'état actuel.

Nos modes de fonctionnement sont possédés en savoirs tacites chez les individus. Donc là on avait un gros problème à régler c'est-à-dire qu'il faut en même temps inventer un nouveau modèle, en même temps partager la connaissance puis, en même temps, une fois que l'on a un nouveau modèle en tête, disons on va parler de l'état futur désiré, il faut que toutes nos unités, nos services, s'alignent sur cet état futur désiré et essayent de combler l'écart (TC).

La vision d'origine de l'équipe projet est clairement de caractériser le futur, ça ressort dans les présentations, ça ressort dans les entrevues dont la citation ci-dessus est un exemple et ça ressort dans les notes prises sur le terrain. Dans des notes de réunion, l'argument principal pour appuyer la rédaction du futur en excluant la rédaction de l'actuel c'est le manque de temps. En d'autres termes, si on veut réaliser la transformation à temps, rédigeons le futur et chaque service conscient de sa position par rapport à l'état futur devra s'organiser pour combler l'écart. Cet avis n'a pas été partagé par tous et l'équipe projet en a pris conscience notamment à l'issue d'un atelier de caractérisation avec le personnel clinique qui a eu lieu en mai 2013 où ce point a

été abordé. La citation suivante reflète cette préoccupation d'un membre de l'équipe projet dont l'emploi du conditionnel passé exprime probablement le regret que cette idée de ne caractériser que le futur ne soit pas partagée de tous.

On continue à penser nous autres, puis on constate qu'on est de plus en plus minoritaire, mais on continue à penser qu'une bonne pratique aurait été de caractériser l'état futur via le wiki pour faciliter l'identification des efforts de préparation opérationnelle pour tout le transfert (TP).

Le contre-argument principal des personnes favorables à la caractérisation de l'actuel et du futur c'est de savoir d'où l'on part et où l'on va pour gérer les changements qui en découlent, changements pour lesquels plusieurs sont imputables.

Un des éléments dont j'ai besoin et qui me paraît important, c'est d'avoir non pas seulement la situation du futur et des enjeux, mais la situation actuelle et ses enjeux. [...] J'ai besoin de connaître les structures d'effectifs, les budgets, dans le fond j'ai besoin des données de la situation actuelle dans l'environnement actuel et j'ai besoin de voir ce dont j'ai besoin dans la situation future. Donc comment les gens qui ont travaillé ici, les répondants, les gens du NCHUM, ont pensé le NCHUM, qu'est-ce qu'ils ont pensé en termes de matériel, d'équipement, de structure, s'ils sont allés là. [...] Ce que j'ai surtout besoin c'est de connaître l'écart entre les deux pour voir la hauteur du changement qui va être à faire. Parce que moi je suis responsable [...] (CO).

Le second contre-argument complète ce point en indiquant qu'il y a de la part du personnel du CHUM une méconnaissance de l'état actuel d'où la nécessité de le consigner par écrit.

Eux l'appelaient la caractérisation de l'état futur, puis moi personnellement je trouvais que la définition de l'état actuel ou passé était importante parce qu'au CHUM cette chose-là est mal connue par les gens. Donc leur point de départ, il y avait peu de référents et on leur demandait de se projeter dans l'avenir et c'est difficile de se projeter quand tu ne t'y connais pas complètement (TNC).

Précisons à la lumière des propos tenus par l'équipe projet qu'il ne s'agit pas d'omettre l'actuel dans la réflexion, tout au contraire puisqu'il est dit ouvertement que la caractérisation de l'état futur va servir à penser l'écart. Par contre cet état actuel ne doit pas faire l'objet d'une synthèse écrite ce que demandent explicitement les tenants de la caractérisation de l'actuel et du futur. Cela ressort d'une réunion de débriefing qui s'est tenue fin mai sur l'atelier de caractérisation, réunion à laquelle nous avons assisté. Nous avons noté que pour la personne représentant le centre opérationnel, les commentaires sur l'actuel étaient majeurs pour la gestion du changement et que les enjeux de la situation actuelle devaient être pris en compte sur la plateforme de caractérisation.

Enfin, et il ne s'agit pas d'un contre-argument, mais d'un complément d'information sur l'argumentaire, une voix cadre de la technostucture soutient que la caractérisation aurait pu arriver plus tôt pour orienter le PFT et potentiellement réduire ce différent sur le fait de caractériser le futur versus l'actuel et le futur.

Toutes les hypothèses de fonctionnement n'ont pas été faites en préconstruction, on n'a pas pu ajuster la construction. Théoriquement, on aurait dû faire une animation de révision des processus de réflexion sur le modèle hospitaliers, en préconstruction, avec un support wiki pour être une base de connaissances qui aurait dû former ensuite un PFT. On aurait pu reprendre la base de connaissance processus par la suite, à la fin du PFT pour actualiser avec l'écart actuel puis préparer le futur hôpital. Mais ce n'est pas ça qui a été fait (TC).

4.4.1.3.3.2 Justifications

Des deux côtés, les arguments présentés vont dans le sens d'une amélioration de la performance. Pour les tenants de la caractérisation du futur, l'amélioration de la performance est double. Premièrement, dans le fait de caractériser on veut augmenter la performance opérationnelle future, et deuxièmement, dans le fait de ne caractériser

que le futur on optimise la caractérisation elle-même. Pour les tenants de la caractérisation de l'actuel et du futur, on cherche aussi la performance opérationnelle future, mais pour ce faire, on essaye en plus de se donner davantage de moyens, de leviers d'action, d'outils de gestion, en consignnant l'actuel. Nous sommes donc en présence d'une épreuve pure dans laquelle les arguments des deux parties se situent dans le monde industriel. D'un côté on dit que si l'on caractérise le futur, on n'aura pas assez d'information en main pour gérer adéquatement le changement au moment de passer à l'action et de l'autre on dit que si on caractérise l'actuel et le futur on n'arrivera pas à finir de caractériser à temps pour l'ouverture du NCHUM.

4.4.1.3.4 La caractérisation n'est pas un outil de gestion/La caractérisation est un outil de gestion

4.4.1.3.4.1 Arguments et contre-arguments

Dans l'argumentaire précédent, on voit que la caractérisation est perçue par une partie des répondants comme un outil de gestion, en particulier un outil de gestion du changement. La citation qui suit montre à quel point pour un des membres de l'équipe projet, l'outil n'est pas à court terme destiné à la gestion. Il souligne aussi que la cause de cette mauvaise perception est due à la façon dont le projet a été présenté.

Il y a une forme de tentation d'en faire un outil de gestion et ce n'est pas un outil de gestion, à terme oui. Ça, c'est un des gros défis. [...] C'est le Cscan de l'hôpital, tu vois ce qui se passe dedans. Tu ne veux pas gérer ce qui se passe dedans, tu veux voir ce qui se passe dedans, mesurer, prendre la température et tout ça, mais tu n'es pas en train de dire ça va me servir pour mes rapports mensuels. [...] Il y a quantité de personnes qui font des feuilles Excel pour la planification, il y en a plein plein plein. Ces ressources-là de gestion existent et dans la présentation des choses, les gens ont cru que c'était un outil de gestion. Alors que ce n'est pas un outil de gestion, c'est vraiment un outil qui s'en va chercher l'information dans le système et qui la représente de façon à ce que l'on puisse prendre les meilleures décisions et peut être changé certains processus de gestion (TP).

Un répondant du support logistique contre-argumente que la caractérisation devrait faire état des aspects financiers afin d'être en mesure d'évaluer de possibles économies d'échelle. Un répondant non cadre de la technostructure va moins loin, mais propose d'extraire les temps documentés dans l'outil pour les exploiter sous Excel pour optimiser les temps des employés. Enfin, au niveau du sommet hiérarchique on parle d'un « manuel de gestion réactif et vivant ». Ce désaccord même s'il n'engage pas beaucoup d'acteurs indique un problème de communication des objectifs du projet MonCHUM.

4.4.1.3.4.2 Justifications

L'argument en faveur d'un outil de mesure « Cscan de l'hôpital » s'inscrit dans le monde industriel, on veut « mesurer » pour aider la prise de décisions et augmenter la performance opérationnelle. Le contre-argument en appelant à des économies d'échelle et à l'optimisation des tâches, demeure dans le monde industriel. L'aspect financier évoqué a pour finalité la performance opérationnelle. Nous sommes donc en présence d'une épreuve pure au sein du monde industriel. Il n'y a pas encore de blocage ici, mais la divergence entre la vision de l'équipe projet et les attentes des utilisateurs risquent de poser des problèmes si les attentes sont déçues.

4.4.1.3.5 On caractérise tous les processus/On caractérise les processus clés

4.4.1.3.5.1 Arguments/Contre-arguments

Le prochain argumentaire a trait au champ de la caractérisation. D'un côté deux personnes du support logistique et une non cadre de la technostructure sont d'avis qu'il faut caractériser tous les processus, il n'y a aucune ambiguïté, caractériser c'est revoir tous les processus de A à Z en incluant les liens entre services afin d'obtenir une vue systémique du nouvel hôpital.

C'est regarder les processus de A à Z. [...] Quand on dit tout, c'est vraiment tous les liens avec mon service qu'on touche au niveau des processus parce que j'ai d'autres gens impliqués (SL).

Moi je vais vous le dire comme je l'ai compris par rapport à ce qu'on nous a expliqué. C'est comme si tu inventais un hôpital et qu'il faut que tu le construises de A à Z. Tous les petits pas, tout le fonctionnement à tous les niveaux de gauche à droite, de haut en bas. On part à neuf, on fait quoi? Et comment? (SL)

Si les présentations du 9 octobre et 22 décembre 2012, ne sont pas précises dans la délimitation du champ de caractérisation, en revanche, la présentation du projet sur le wiki indique que la vue systémique c'est-à-dire, la modélisation de l'ensemble des processus, est à l'agenda de l'équipe projet puisqu'on la retrouve comme objectif dès 2012, la tournure du paragraphe évoluera légèrement, mais le fond demeurera le même.

Ainsi, des connaissances très variées sont captées, organisées et partagées par le programme de caractérisation pour décrire, dans le progrès constant, le fonctionnement des systèmes opérationnels du Nouveau CHUM, qu'ils soient transversaux ou spécialisés, et ainsi pouvoir prendre les meilleures décisions possible dans la connexion de l'ensemble des processus qui devront être mis en œuvre pour réaliser chacune des grandes phases du projet (extrait de la page wiki « caractérisation du nouveau CHUM » en date du 23 février 2013).

De l'autre côté une personne du centre opérationnel, deux personnes de la technostructure (1 TC et 1 TNC), une personne du support logistique et une personne du sommet stratégique, contre-argumentent qu'il n'y a pas de temps à perdre, il faut se concentrer sur les processus critiques, certains ajoutent même que les processus non prioritaires demeureront tacites. En d'autres termes, nos cinq répondants incluant un représentant du sommet stratégique s'entendent sur la nécessité de se concentrer sur les processus clés. « On se dit quels processus on doit revoir ensemble pour s'assurer qu'on va être au rendez-vous » (SS).

Moi je pense que c'est requis de réviser les processus, mais il y a tellement de processus à revoir qu'il faut prioriser et il faut prioriser les processus qui sont le plus affectés. Revoir les processus de fond en comble ça, il y a une limite, il nous reste deux ans donc on est obligé de prioriser. Ce n'est pas le temps de commencer à prioriser par exemple, le processus de l'unité X, c'est de revoir dans ce processus-là, de revoir ce qui accroche et concentrer son énergie sur ce qui accroche (CO).

4.4.1.3.5.2 Justifications

Les tenants de la caractérisation des processus de A à Z dont font partie les membres de l'équipe projet visent le bon fonctionnement opérationnel du NCHUM. Pour ce faire, ils soutiennent une caractérisation systémique qui prend en compte « l'ensemble des processus ». Le contre-argument qu'on leur oppose ne remet pas en question la vision de performance opérationnelle, mais interroge les facteurs de contingence. Ceux-ci sont remis en question puisqu'on s'en prend à la « méthode » c'est-à-dire à l'un des dispositifs de la caractérisation. On affirme que la méthode de tout caractériser n'est pas bonne si l'on veut finir la révision des processus avant l'ouverture du NCHUM. Les deux parties argumentent à l'intérieur du monde industriel ce qui nous place dans la figure de l'épreuve modèle.

4.4.1.3.6 La vision d'un manuel opérationnel est réaliste/La vision d'un manuel opérationnel n'est pas réaliste

4.4.1.3.6.1 Arguments/Contre-arguments

Les présentations faites par l'équipe projet les 22 octobre et 19 décembre 2012, les pages wiki descriptives de la caractérisation ainsi que le nom du projet « MonCHUM » pour « Manuel d'opération du nouveau CHUM » sont clairs, l'objectif à l'issue du projet c'est de livrer le manuel opérationnel du NCHUM.

La page wiki « accueil » stipule pour l'outil la perspective de devenir le Manuel opérationnel du nouveau CHUM, MonCHUM. La page wiki « caractérisation du nouveau CHUM » indique aussi que l'objectif final c'est le manuel opérationnel du futur hôpital.

La caractérisation du nouveau CHUM est une description dynamique et évolutive du fonctionnement opérationnel du nouvel hôpital. Elle est d'abord utilisée pour supporter la revue de plans pendant la phase de conception architecturale, pour ensuite agilement évoluer vers un manuel opérationnel du futur hôpital (extrait de la page wiki « caractérisation du nouveau CHUM »).

Le schéma ci-dessous (Figure 4. 8) extrait de la même page wiki représente bien le manuel d'opération du NCHUM comme livrable dans la partie inférieure tout en détaillant qu'il s'agit de l'aboutissement d'un processus en trois étapes.

Programme de caractérisation/transition

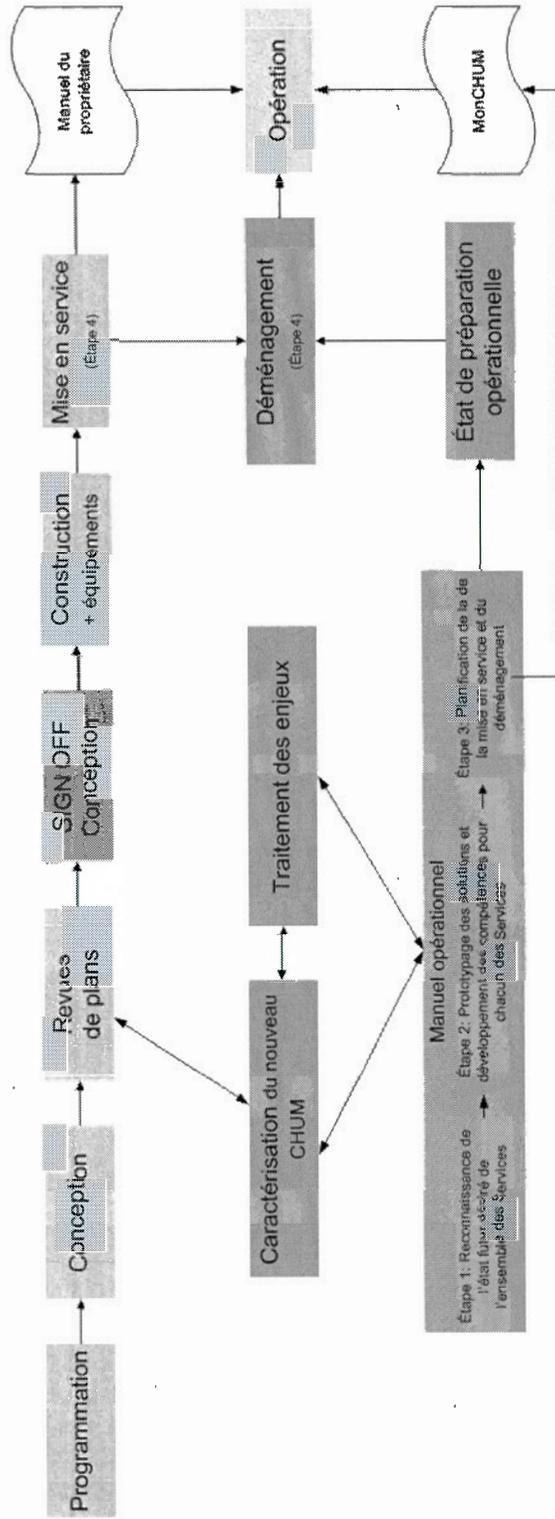


Figure 4. 8 Schéma représentant le « Programme de caractérisation/transition » issue de la page wiki « Caractérisation du NCHUM »

Pour l'équipe projet, livrer un manuel d'opération est réaliste à condition de caractériser que le futur. Si l'on veut en plus caractériser l'actuel, les ressources sont insuffisantes.

L'on parle du manuel d'opération du nouveau CHUM, il y a des gens qui aimeraient s'en servir dans leurs opérations tout de suite, mais en même temps, on n'a pas les ressources pour supporter ce manuel d'opération là des CHUM actuels (TP).

Plusieurs autres utilisateurs n'ont pas accueilli favorablement le fait d'aller vers un manuel opérationnel, non pas que l'idée ne soit pas belle, d'aucuns la qualifient même d'« extraordinaire », mais elle ne semble pas réaliste. Le premier contre-argument avancé par une personne du support logistique et une du centre opérationnel, c'est que le délai imparti pour réaliser le manuel d'opération est trop court.

Ça serait assez extraordinaire si moi j'embauche un nouveau technicien demain matin, je lui dis va dans le wiki, tout ce que tu as à savoir comme travail de technicien c'est là. Et tu embauches une infirmière, un technicien, va-t'en là, la documentation est là, tout ce que tu as à savoir. On ne peut pas dire non à ça. Mais est-ce réaliste de penser que l'on va avoir ça dans trois ans? Je ne sais pas (SL).

Un répondant du centre opérationnel dit en avoir discuté avec deux collègues et se demande si le temps à consacrer pour créer le manuel à partir de la plateforme MonCHUM ne va pas entrainer sa fin avant l'heure. On souligne ici que si trois responsables dont deux sont cités indirectement doutent du projet au point d'en évoquer la mort, il y a de fortes chances qu'ils allouent peu de ressources au projet.

Moi j'en suis même à me demander avec X et Y : On va s'en servir ou ça va mourir? Parce que j'ai l'impression que ça prend tellement de temps avant qu'on le mette sur pied et qu'il se passe quelque chose, qu'il va arriver d'autres choses avant (CO).

Le deuxième contre-argument d'une personne du centre opérationnel qui s'est dit familière avec ce qu'est un manuel de gestion remet aussi en doute que l'on arrivera à un manuel opérationnel eut égard aux renseignements demandés par l'équipe projet.

Je ne voyais pas comment on parviendrait à en faire un manuel de gestion par le type de questions qu'on me posait ou ce que je devais compléter dans cet outil-là (CO).

4.4.1.3.6.2 Justifications

L'équipe projet est confiante de pouvoir livrer ce manuel à condition de ne prendre en compte que le futur. Si elle devait également prendre en compte l'actuel comme demandé par certaines personnes, elle n'aurait pas les « ressources » nécessaires pour « mettre en œuvre » le projet de caractérisation dans les temps et de fait ne serait pas performante. Les contre-arguments soulèvent des dysharmonies, ils remettent en question la grandeur des personnes responsables du projet. On questionne leur capacité à « mettre en œuvre » les moyens nécessaires ainsi que leur estimation du temps nécessaire pour livrer le manuel opérationnel. Ces dysharmonies sont soutenues directement ou indirectement par des personnes ayant un grand nombre d'années d'expérience professionnelle dans le secteur de la santé. Arguments et contre-arguments demeurent dans le monde industriel, nous sommes donc en présence d'une épreuve modèle.

4.4.1.4 Positions sans contre-arguments connus

En dehors des positions contradictoires que nous venons de présenter, il ressort de nos entrevues un argument qui nous apparaît important sans pour autant qu'il fasse l'objet d'un contre-argument. Deux personnes non cadre de la technostucture perçoivent la caractérisation comme un moyen de standardiser la représentation des processus. En

d'autres termes, on va standardiser la manière dont on modélise les processus au sein du CHUM, standards qui font défaut à ce jour (on ne parle pas ici des processus de soin).

Je n'utilise pas de modèle spécifique ou de standards quelconques. Je pense que tout ce qui a à voir avec la caractérisation c'est peut être un élan vers une standardisation de comment on représente les processus et comment on les comprend et on les assimile au CHUM. Il n'y en a pas en ce moment (TNC).

Ce que je trouve intéressant c'est que ce soit dans un outil, tous les processus, procédures, activités soient rédigées dans un même format. Avoir quelque chose d'uniforme et de standard c'est quelque chose qui est très intéressant, accessible aussi à tous. On n'a plus besoin d'aller voir un service, de leur demander leurs processus. Un bout est sur Word, une partie sur Excel, tout ça serait standardisé et accessible (TNC).

Une troisième personne de la technostucture renforce le fait qu'il n'existe pas de standards de représentation des processus, même si elle évoque un document interne de 30 pages, une sorte de guide pour rédiger les processus, mais que sa lourdeur rend inefficace.

On n'a pas une culture...ah, il faut faire attention, on a une culture de documentation, mais elle n'est pas...qu'est-ce qu'on documente, comment, et s'il y a des standards ou pas. On n'a pas ça, je ne pense pas en tous les cas. C'est peut-être là que le document de 30 pages essaye de nous guider, mais c'est tellement lourd à lire, tu finis par ne pas le faire (TNC).

4.4.1.5 Synthèse du litige

Tableau 4. 7
Synthèse du litige sur la stratégie de caractérisation

Position 1	SS	TP	TC	TNC	SL	CO	Total	Mondes	Position 2	SS	TP	TC	TNC	SL	CO	Total	Mondes
On est ouvert à caractériser	1	3	4	6	2	1	17	Industriel, Civique	On est réticent à caractériser	0	0	0	0	1	2	3	Domestique, Civique
Les objectifs sont clairs	0	3	0	0	1	0	4	Industriel	Les objectifs ne sont pas clairs	0	0	2	3	2	2	9	Industriel, Civique
On caractérise le futur	0	2	1	0	0	0	3	Industriel	On caractérise l'actuel et le futur	0	0	0	1	2	2	5	Industriel
Ce n'est pas un outil de gestion	0	1	0	0	0	0	1	Industriel	C'est un outil de gestion	1	0	0	2	1	0	4	Industriel
On caractérise tous les processus	0	3	0	1	2	0	6	Industriel	On caractérise les processus clés	1	0	1	1	1	1	5	Industriel
La vision d'un manuel d'opération est réaliste	0	3	0	0	0	0	3	Industriel	La vision d'un manuel d'opération n'est pas réaliste	0	0	0	0	1	2	3	Industriel

4.4.2 Litige sur la tactique de caractérisation

4.4.2.1 Définition du litige

Le litige sur la tactique de caractérisation couvre les divergences ayant trait à l'opérationnalisation de la caractérisation, il explore les « comment ». Il englobe les questions suivantes : Comment caractériser? Qui doit caractériser? Quand caractériser? Comme pour le litige stratégique, l'artefact technique wiki n'est ici aucunement pris en compte. Les divergences portent sur la tactique de caractérisation indépendamment de l'outil utilisé pour l'opérationnaliser.

4.4.2.2 Facteurs contextuels

À la tête de l'équipe du projet de caractérisation, on trouve un expert sénior en gestion de projet avec une dizaine d'années d'expérience surtout dans le secteur de la construction. Les deux autres membres de l'équipe sont des experts wiki qui évoluent depuis plusieurs années dans le domaine des logiciels libres et sont impliqués dans des projets coopératifs. Un seul des experts wiki est à plein temps au CHUM, le second est consulté sur demande pour les questions relatives aux fonctionnalités sémantiques, il se décrit lui-même comme « le coach SMW ». Les trois membres de l'équipe ont une bonne expérience de gestion des processus, ils sont familiers avec les méthodes Agile et n'avaient jamais œuvré en milieu hospitalier avant de travailler sur le projet de caractérisation du NCHUM. On retrouve dans ces trois profils une combinaison des principes des mondes : industriel dans l'expertise en gestion des processus, civique dans l'expertise wiki et projet à travers le sujet emblématique de ce monde qu'est le « chef de projet ».

4.4.2.3 Positions contradictoires

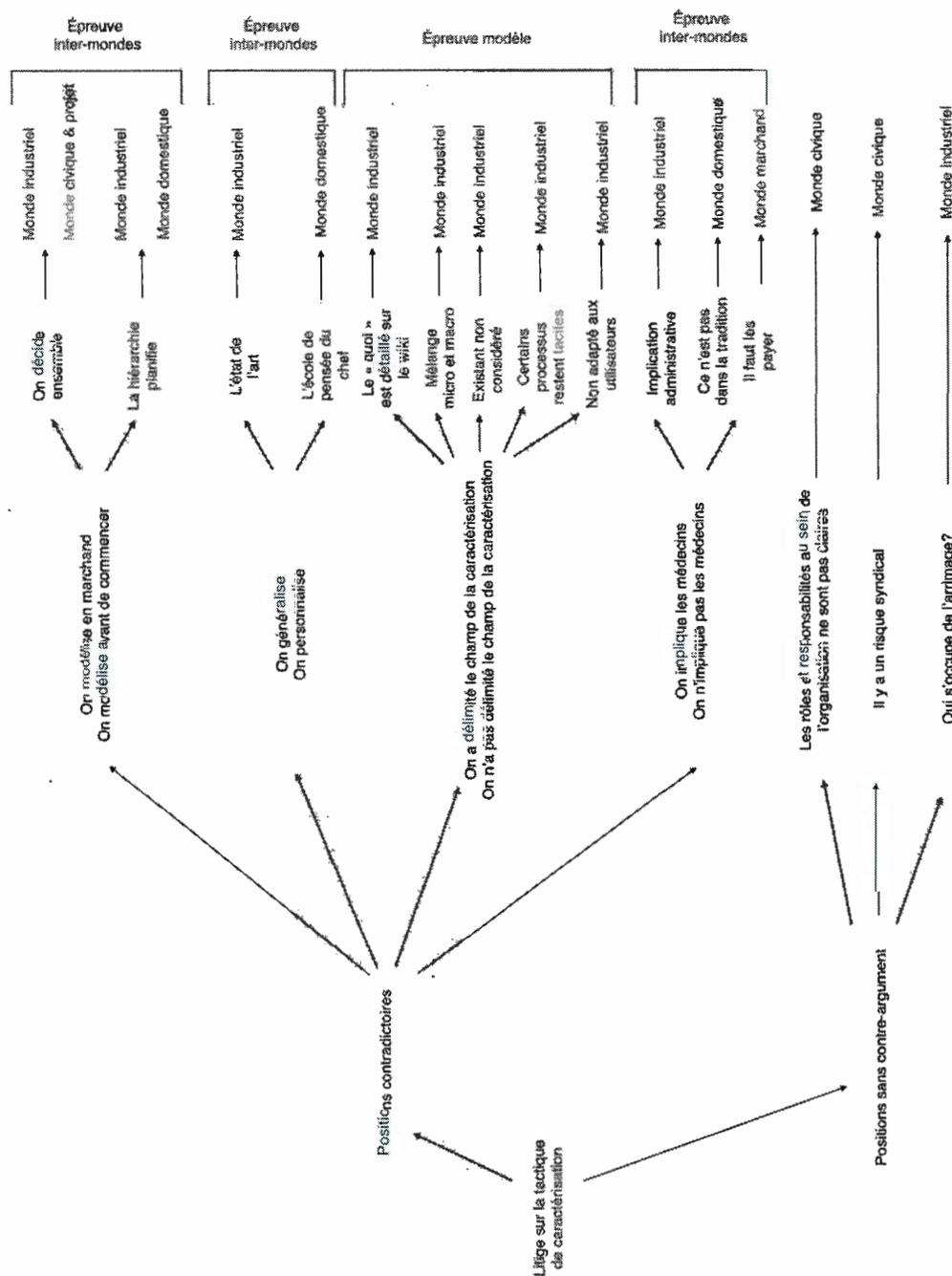


Figure 4. 9 Modélisation du litige sur la tactique de caractérisation

4.4.2.3.1 On modélise en marchant/On modélise avant de commencer

4.4.2.3.1.1 Arguments et contre-arguments

On a relevé dans le litige sur la stratégie de caractérisation que les objectifs du projet n'étaient pas clairs. À ce problème s'ajoute celui du choix de la méthode Agile pour caractériser. Dans les présentations officielles du 9 octobre et du 19 décembre 2012, on parle d'une description dynamique et évolutive du nouvel hôpital et d'une évolution agile. Le ton est donné, le projet MonCHUM se construira au fur et à mesure de son avancement, selon la méthode Agile. Les méthodes Agile sont des pratiques de projets issues du développement de logiciels informatiques qui s'appuient sur le *Manifeste pour le développement Agile* de logiciels. Ce manifeste qui date de 2001 est le fruit de la réflexion de 17 informaticiens de renom dont l'inventeur du wiki Ward Cunningham. Le manifeste comporte quatre valeurs fondamentales³⁵ qui sont :

- Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils
- Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive
- La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle
- L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan

La première valeur place la composition de l'équipe avant les outils. La seconde préconise de travailler sur le code avant de penser la documentation. La troisième implique la collaboration du client tout au long du développement. Et la quatrième privilégie l'évolution à la demande du client plutôt que le respect d'une planification initiale. Ces valeurs se reflètent directement dans la gestion du projet MonCHUM. L'argument des membres de l'équipe projet, d'un membre cadre de la technostructure

³⁵ <http://agilemanifesto.org/iso/fr/>

et d'un membre du sommet stratégique c'est que l'on construit l'outil au fur et à mesure, on ne part pas d'un plan établi a priori.

On n'a pas essayé de définir le monde avant, et de le mettre dans la sémantique, on modélise en marchant avec les questions qui viennent, les premières itérations, on raffine, on ajuste le modèle (TP).

Moi je n'ai pas trop de problèmes avec ce qui est fluide et avec ce qui est dynamique et à se laisser la chance d'agir, de rétroagir puis d'améliorer en avançant (TC).

Si on rapproche la méthode Agile des mondes de Boltanski et Thévenot, on constate que la méthode est un objet hybride. Premièrement, on veut « des logiciels opérationnels », on cherche la performance du monde industriel tout en prenant ses distances en évitant de mettre l'emphase sur « les processus et les outils ». Deuxièmement, on privilégie « les individus et leurs interactions » en d'autres termes la *prolifération des liens*, principe supérieur commun du monde projet ainsi que son état de grand à travers « l'adaptation au changement ». Enfin, troisièmement, la « collaboration avec les clients » relève du principe supérieur commun du monde du collectif, mais là aussi on se distancie en éliminant le représentant comme intermédiaire avec le client.

En face de l'équipe projet, personne ne dit ouvertement que la méthode Agile n'est pas valable ou applicable, simplement, ce n'est pas une méthode couramment utilisée dans l'organisation.

Toute cette réflexion-là, et c'est une réflexion qui était très sophistiquée, très technique, dans le langage lean, dans le langage Agile, puis dans le vocabulaire interne du CHUM, ce n'était pas des concepts auxquels on était habitué, beaucoup de ces concepts sont très simples, mais le niveau de discours par rapport au niveau des préoccupations était difficile à raccorder et les gens avaient de la misère à se projeter parce que dans le fond, la terminologie qui était utilisée, elle sonnait vide pour eux, elle n'évoquait pas tant de choses que ça (TNC).

Il est clair que dans la bureaucratie professionnelle qu'est le CHUM, en dehors de l'équipe projet et quelques cadres de la technostructure, peu de monde saisi ce qu'est la méthode Agile.

Les entrevues révèlent un contre-argument de la part de responsables qui planifient, décident des priorités ou recrutent des experts. Autrement dit, la culture repose sur des pratiques verticales où les responsables décident en amont et, après consultation des experts, des orientations à suivre.

On a un mandat vraiment de revoir toutes ces unités fonctionnelles là et d'identifier les processus prioritaires à revoir. C'est à dire, moi je pense qu'il faut que l'on revoie tous les processus qui sont directement affectés par le nouvel aménagement. Donc je fonctionne comme ça aujourd'hui, je me transpose dans le futur. Alors qu'est-ce qui bloque? Qu'est-ce qui me manque pour que ça fonctionne bien dans le futur? Puis identifier tous ces processus-là et après ça les prioriser et après ça on va aller chercher les personnes pour nous aider à mettre sur pied tous les processus requis pour que ça fonctionne. On est rendu à l'identification de cette liste-là (CO).

Je ne me considère pas comme un gestionnaire de projet, je me considère comme une conseillère clinique qui travaille dans le processus de la gestion de projet. Là je travaille avec une équipe de deux autres personnes on a chacun nos forces dans chacun de nos domaines puis ce que l'on fait, moi ce que j'ai fait, c'est que quand je suis arrivé à l'unité de recherche clinique, j'ai monté un questionnaire et je voulais savoir ce qui se passait là et puis qu'est-ce que je devais préparer et où on en était. J'ai cueilli toutes mes informations, sur tout ce que cette unité-là a. Qu'est-ce que l'on fait sur cette unité? Qu'est-ce qu'on a comme type d'équipement? Et en même temps sachant ce que l'on fait je suis capable d'attacher tous les processus qu'on doit revoir si ça bloque ou ça ne bloque pas. Là on a le portrait et on a fait un plan. [...] Après ça on fait des comptes-rendus, on prend des décisions, les décisions sont transmises puis après ça on passe aux prochaines étapes (CO)

L'emploi de la première personne dans ces deux dernières citations montre que les gestionnaires sont en contrôle des démarches, « moi je pense », « qu'est-ce qui me manque pour que ça fonctionne » ou « je suis capable d'attacher ». Ce sont aussi les gestionnaires qui identifient les tâches à accomplir, qui définissent les plans que d'autres devront suivre, « les décisions sont transmises ». Ceci n'exclut pas la consultation d'experts, mais une fois les décisions prises « on passe aux prochaines étapes », il n'y a pas de processus itératif.

4.4.2.3.1.2 Justifications

Dans la configuration Agile, l'emphase est mise sur un mode de collaboration qui intègre le client à chaque étape du processus, dans lequel les décisions sont prises au fur et à mesure et où la planification n'a pas beaucoup d'importance. Comme on l'a dit précédemment on veut combiner la performance du monde industriel avec l'adaptabilité et la prolifération des liens du monde projet et avec le collectif du monde civique. Le centre opérationnel aussi recherche la performance du monde industriel, mais en s'appuyant sur des plans élaborés par la hiérarchie propre au monde domestique. On est ici dans un inter-mondes où ce n'est pas tant la

performance du monde industriel qui pose problème même si les deux partis y aspirent, le désaccord et dans la manière d'être performant.

4.4.2.3.2 On généralise/On personnalise

4.4.2.3.2.1 Arguments/Contre-arguments

Un autre argumentaire apparaît autour du fait de généraliser le contenu des processus pour qu'ils s'appliquent à tous ou bien de tenir compte des différences et d'aller vers une personnalisation. Pour l'équipe projet l'argument est à la généralisation on aspire à *l'état de l'art* dans chaque domaine d'activité.

C'est quoi l'état de l'art dans la gestion des risques en santé et sécurité du travail ou en l'état de l'art en gestion des approvisionnements quand on est dans un côté plus approvisionnement ou production par rapport aux flux tirés (TP).

Deux répondants du centre opérationnel contredisent cet argument. L'un comme on l'a mentionné plus haut dans les facteurs culturels, explique qu'il existe des écoles de pensée qui s'opposent en milieu de soin, ce qui sous-entend qu'une école prendrait le dessus et ferait appliquer ses méthodes ou bien que chaque école développe ses processus. En raffinant notre question, la personne nous a indiqué que c'est le chef de département qui donne la direction, c'est sur son école de pensée que les autres vont s'aligner.

Souvent il y en a une qui prédomine et les orientations sont prises, souvent ça dépend du chef de département, ça dépend des gens qui sont là et on a un nouveau chef de département en prévention des infections donc on a une nouvelle ligne de pensée. On commence à s'enligner vers sa façon de voir, ça façon de procéder et c'est comme ça qu'on s'enligne (CO).

Le second répondant contre-argumente qu'un processus générique ne tient pas compte des spécificités de la clientèle de chaque infirmiers-chefs.

D'une unité à l'autre, ce n'est pas toujours pareil. Et on fait face au fait que la répondante de l'unité de soin par exemple, elle a répondu pour l'ensemble des unités de soin du futur CHUM, sauf que ce n'est pas dit que l'infirmier-chef qui va aller travailler dans la future unité de soin va vouloir que l'on fonctionne comme ça. Elle a dit, moi je suis quitte pour mettre des informations, prendre des décisions là-dedans alors qu'on est 50 infirmiers-chefs et chacun a sa particularité en fonction de sa clientèle. Il y en a qui ont des clientèles plus âgées, il y en a qui ont des clientèles de chirurgie, il y en a qui ont des greffés, il y en a qui ont une clientèle d'unité d'infection, les façons de procéder sont différentes (CO).

Ce souci d'entrer dans le détail, de tenir compte des particularités de chacun préoccupe le sommet stratégique qui craint que l'on s'égare.

Mais il ne faut pas avoir la vision de vouloir tout faire avec, parce que tout est possible, ce n'est pas l'outil le problème, c'est l'imagination, qu'est qu'on veut en faire, ça il y a un risque. Restons centré sur les grands processus et autres comme tels avec je dirais les intrants et les extrants nécessaires par rapport à ça pour bien habilitier nos gens qui vont être en charge de la transition. Sinon il y a risque. Si on attend qu'il soit parfait, on va passer à côté (SS).

4.4.2.3.2.2 Justifications

Dans son argumentaire l'équipe projet aspire à la performance du monde industriel en s'appuyant sur *l'état de l'art*. Elle cherche à appliquer les meilleures pratiques dans chaque domaine d'activité. Il en va autrement pour le centre opérationnel où le clinique suis l'école de pensée du chef de département ou les façons de procéder des infirmiers-chefs, on est dans le monde domestique. L'épreuve est inter-mondes, l'effort de maîtrise des processus par le monde industriel s'oppose à l'autorité hiérarchique clinique. Le principe supérieur de performance du monde industriel est

dénoncé comme une fausse grandeur et le principe supérieur de hiérarchie du monde domestique est mis en valeur par le centre opérationnel.

4.4.2.3.3 On a délimité le champ de la caractérisation/On n'a pas délimité le champ de la caractérisation

4.4.2.3.3.1 Arguments/Contre-arguments

Parmi nos répondants cinq personnes s'interrogent sur la délimitation du champ de caractérisation. Sur la page wiki « caractérisation du nouveau CHUM », il y a une section « Quoi caractériser? » à laquelle on répond en présentant les flux, les processus et les enjeux. Nous en reprenons ci-dessous les parties les plus pertinentes pour l'épreuve. Les flux sont décrits comme suit :

Les flux sont composés par un ensemble d'activités de transport. Celles-ci suivent des trajets, composés à leur tour de segments. Les transports sont interreliés dans une dynamique de mouvements compliquée par l'intermodalité dans le partage d'équipements (chariots, tubes, ascenseurs) entre différentes unités utilisatrices (extrait de la page wiki « caractérisation du nouveau CHUM » en date du 21 février 2013).

Cette description visible dans la version du 21 février 2013 n'était pas présente dans la version du 27 juin 2012 dans laquelle les flux étaient présentés de façon moins précise.

Les processus sont décrits comme suit :

Pour chaque service, il y a lieu de réviser l'inventaire des processus en validant le découpage des processus génériques et spécifiques, selon la nature de leurs différents clients. [...] Le travail d'inventaire des processus bien établi et validé avec les participants, un portrait du caractère de chaque processus générique sera tracé grâce à un questionnaire destiné à cet effet. Dans un premier temps, il est suggéré de se limiter à caractériser un ou deux processus. Cette approche permettra de répondre à d'éventuelles questions et facilitera la suite du travail pour le reste des processus (extrait de la page wiki « caractérisation du nouveau CHUM »).

On voit que le champ est large, mais que l'inventaire des processus sera établi avec les participants. On voit aussi que dans un premier temps chaque service ne doit caractériser qu'un ou deux processus. On procède par essai-erreur avec un ou deux items puis on raffine contenant et contenu en avançant.

Les enjeux sont décrits comme suit :

Les enjeux générés par la caractérisation de l'état futur sont essentiels dans l'appropriation de celui-ci, par chacun des usagers. Les enjeux, à l'instar des processus et des flux, constituent des connaissances clés dans le processus de caractérisation. Le traitement des enjeux est une activité importante, tout au long des étapes du programme de caractérisation, car il permet aux usagers d'augmenter leur niveau de connaissance de l'état futur désiré et de diminuer leur appréhension devant l'inconnu. Le traitement et la résolution des enjeux permettent d'identifier l'itinéraire de leur propre transformation selon un mode agile (extrait de la page wiki « caractérisation du nouveau CHUM » du 27 juin 2012).

Cette version datée du 27 juin 2012 demeure identique jusqu'à la clôture du projet. Par contre, on comprend l'objectif des enjeux qui est de réduire la peur de l'inconnu, mais on n'a pas de définition de ce que sont les enjeux. Nous comprenons les enjeux comme étant des questions non résolues découlant de la mise à jour des processus et de la création des flux.

À la suite de ces descriptions, on trouve toujours dans la section « quoi caractériser? », des détails sur l'utilisation de l'outil en cinq points : « accompagner la conception I : revue des plans », « accompagner la conception II: systèmes de transport », « préparer la revue des processus », « une référence qui évolue pour tous » et « opérer de façon efficiente vers un manuel de gestion de la qualité ». On voit que le projet met au départ l'emphase sur les aspects logistiques « plans », « systèmes de transport » avant d'élargir le champ à d'autres unités.

Pour un répondant du centre opérationnel, deux personnes du support logistique et un non cadre de la technostructure, le champ n'a pas été assez bien défini. Le premier contre-argument questionne la méthode soit la pertinence de caractériser le micro et de traiter dans un même outil les niveaux macro et micro.

J'ai des ressources qui peuvent prendre en charge les grands éléments, mais ça reste à un niveau macro ou méso là, je ne suis pas dans le micro alors qu'un outil comme celui-là veut aller jusque dans le micro processus d'approvisionnement, de salubrité, etc. Cela fait, que j'ai bien du mal à voir comment l'outil peut partir d'un enjeu transversal important à un raffinement qui va déboucher sur la route de l'entretien ménagé. Je trouve que c'est vraiment des pommes puis des oranges et des niveaux de complexité et ce n'est pas du tout pareil (CO).

Le second contre-argument interroge aussi la méthode et demande pourquoi les procédures existantes ne pourraient pas être intégrées plutôt que repensées.

Mais ce que l'on comprend c'est que ce qu'ils veulent savoir : « a-t-on tous les volets? ». Ils peuvent nous demander avez-vous déjà une procédure existante concernant ça et est-ce qu'elle peut être applicable, on peut dire oui. Tu sais au lieu de la détailler, de toute façon il va falloir l'ajuster rendu là-bas (SL).

Le troisième contre-argument interroge toujours la méthode et suggère de garder certaines procédures tacites puisqu'elles sont bien connues.

Je ne sais pas moi, mes procédures d'hygiène/salubrité de si de ça, on sait ce que c'est. On n'a pas besoin de tout rentrer dans la caractérisation (SL).

Enfin le quatrième contre-argument souligne que les utilisateurs du wiki ne sont pas des experts en processus, ils ne savent pas quoi et comment procéder.

Tu n'as pas des experts en processus non plus, tu as des gens qui font du mieux qu'ils peuvent pour essayer de comprendre comment fonctionnent les choses, qui le dessine. Je pense que c'est une des problématiques, on ne sait pas quoi et comment documenter correctement (TNC).

4.4.2.3.3.2 Justifications

Flux, processus et enjeux sont des objets et des dispositifs du monde industriel, on est toujours dans l'amélioration des performances. L'ensemble des contre-arguments remet en question des facteurs de contingence portant essentiellement sur la méthode de caractérisation. La grandeur des personnes responsables du projet est attaquée, on leur reproche de mélanger les niveaux de complexité, de ne pas tenir compte de l'existant, ou de vouloir consigner des processus qui peuvent demeurer tacites. On leur reproche aussi de ne pas suffisamment *adapter* (relation naturelle entre les êtres du monde industriel) le projet à des utilisateurs novices dans la rédaction des processus. L'épreuve se déroulant entièrement dans le monde industriel nous sommes en présence d'une épreuve modèle.

4.4.2.3.4 On implique les médecins/On n'implique pas les médecins

4.4.2.3.4.1 Arguments/Contre-arguments

Dans une *bureaucratie professionnelle* où l'autorité repose sur *le pouvoir de la compétence* (Mintzberg, 2007, p. 314), nous avons demandé à plusieurs reprises à nos répondants s'il fallait ou non impliquer les médecins dans le projet MonCHUM. Les

médecins n'étaient pas impliqués au moment où nous avons posé la question. Trois membres de la technostructure (2 TP, 1 TNC), un membre du support logistique et un du centre opérationnel sont d'avis que les médecins devraient être partie prenante au projet MonCHUM. Par contre, parmi ces personnes qui sont favorables à la participation des médecins, on contre-argumente que l'idée est peu réaliste parce que ce n'est pas dans la culture et parce que les médecins ne participeront que s'ils sont rémunérés.

Je pense que ça serait normal qu'ils le soient (impliqués) parce que certains médecins sont en charge des processus de priorisation par exemple de l'utilisation des salles d'opération, d'examen ou autres (TP).

Au niveau de la planification et de la revue de processus et de la transformation, il y a beaucoup d'infirmières qui sont impliquées. Il y a beaucoup d'infirmières qui ont développé une expertise de gestion puis un peu d'organisation de soins. Et c'est bien, c'est très bien, mais c'est trop concentré comme type de ressources, ça prendrait des médecins aussi, ça prendrait d'autres personnes. [...] Moi ce que je me suis fait dire : « C'est toi qui va aller parler aux médecins, nous on parlera pas aux médecins de ça, on n'interpellera pas les médecins là-dessus. Tu ne sais pas comment ça fonctionne. Les médecins, tu ne leur parles pas comme ça, tu ne leur demandes pas ça. » Pourquoi pas? [...] C'est vraiment des castes pour ne pas dire tribus des fois. Puis c'est comme ça, ça ne se mélange pas et quand tu es dans le soutien logistique, ne pense pas parler à un médecin. Tu peux parler à l'infirmière, tu peux parler à l'architecte, tu peux parler à ton superviseur, à ton directeur (TP).

Il faut que les médecins, les cliniciens apprennent à nous donner leurs besoins (SL).

Les médecins ils ne sont pas employés du CHUM, ils sont employés de l'agence, du ministère de la Santé, donc ils ne sont pas employés du CHUM et c'est problématique parce que si on veut qu'ils participent à des ateliers, ils veulent qu'on les paye (TP).

Les médecins, jamais, jamais, ils ont de la difficulté. S'ils ne sont pas rémunérés pour faire ça, ils ne le feront jamais (CO).

La synapsie du mot « médecins » montre que l'on voudrait impliquer les médecins (boîtes bleues), mais qu'on n'y parvient pas directement (boîtes rouges).

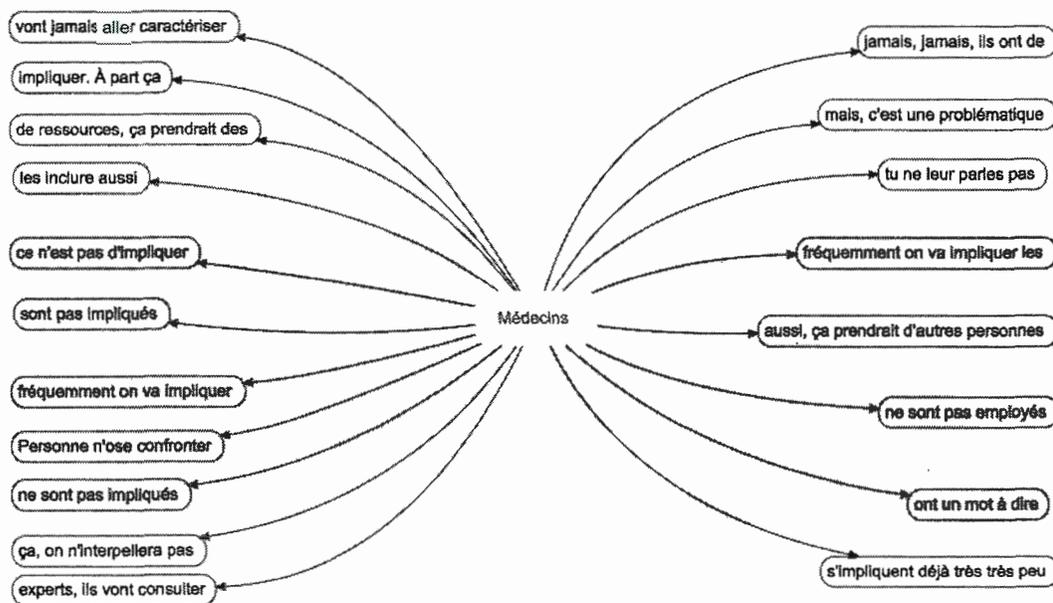


Figure 4. 10 Synapsie épurée du mot « médecins » adapté d'une extraction de Nvivo 10 originale (Annexe B).

Un répondant non-cadre et un cadre de la technostructure n'y voient pas d'intérêt immédiat sans pour autant s'y opposer dans le futur.

Oui, il y aurait d'autres gens, mais je pense que d'après moi, la première étape ce n'est pas d'impliquer les médecins (TNC).

Les médecins à ce stade-ci, je n'ai pas d'ambition particulière par rapport au wiki. Je souhaite qu'ils puissent le consulter et l'utiliser à un moment. Est-ce que je pense qu'ils vont être en interface et qu'ils vont participer à coconstruire? Je serai très surpris parce qu'il faut savoir que les médecins s'impliquent déjà très très peu dans les activités clinico-administrative de l'hôpital. Et je dis clinico-administrative à dessein là, déjà les avoir autour de la table pour repenser comment va se faire la consultation c'est déjà beaucoup (TC).

Le premier répondant n'argumente pas pour justifier son point de ne pas impliquer les médecins pour le moment. Le second répondant avance l'argument qu'en général les médecins ne participent pas aux « activités clinico-administratives » sans donner d'avantage de précision.

4.4.2.3.4.2 Justifications

Du côté des deux répondants qui ne souhaitent pas impliquer immédiatement les médecins, les arguments sont pauvres si ce n'est de dire qu'ils ne participent pas à l'aspect clinico-administratif autrement dit, qu'ils ne s'impliquent pas dans la partie administrative du monde industriel. On peut toutefois se demander si ces personnes sans le dire ont en tête les mêmes raisons que les répondants qui voudraient voir participer les médecins, mais disent que c'est irréaliste.

C'est irréaliste premièrement pour des raisons culturelles. Les médecins nous dit un répondant c'est une « caste » à part, dans laquelle la coordination se fait par *la standardisation des qualifications (et du savoir)* (Mintzberg, 2007, p. 189-190). La tradition valeur supérieure du monde domestique s'impose, on le voit dans la phrase : « C'est toi qui va aller parler aux médecins, nous on ne parlera pas aux médecins de ça, on n'interpellerà pas les médecins là-dessus ». L'argument va même plus loin puisqu'il remet en question la grandeur du sujet en lui disant : « Tu ne sais pas comment ça fonctionne ». Le sujet de l'équipe projet se voit reprocher son absence d'expérience dans un hôpital, c'est un *visiteur*, un petit dans le monde domestique hospitalier qui essaye de passer outre la tradition.

C'est irréaliste deuxièmement parce que les médecins n'ont pas de rétribution qui est la forme de l'évidence du monde marchand. Si on ne paye pas le *prix* mode

d'expression du jugement, les médecins *ne le feront jamais*, nous dit un membre du centre opérationnel.

Pour résumer, la caractérisation qui vise l'optimisation des processus de l'hôpital se situe dans le monde industriel en aspirant à la performance et dans le monde civique en voulant intégrer le maximum d'utilisateurs. Dans le premier mouvement de cette épreuve inter-mondes, les principes supérieurs industriel et civique de la caractérisation sont critiqués et l'un de ses sujets est dénoncé comme un étranger. Dans un second mouvement, sont mis en valeur les biens communs du monde domestique et du monde marchand, respectivement la tradition et la compétition.

4.4.2.4 Synthèse du litige

Tableau 4. 8
Synthèse du litige sur la tactique de caractérisation

Position 1	SS	TF	TC	TNC	SL	CO	Total	Monde	Position 2	SS	TP	TC	TNC	SL	CO	Total	Monde
On modélise en marchand	1	3	1	0	0	0	5	Industriel Civique	On modélise avant de commencer	0	0	0	0	0	2	2	Industriel Domestique
On généralise	0	1	0	0	0	0	1	Industriel	On personnalise	0	0	0	0	2	2	Domestique	
On a délimité le champ de la caractérisation	0	3	0	0	0	0	3	Industriel	On n'a pas délimité le champ de la caractérisation	0	0	0	1	2	2	5	Industriel
On doit impliquer les médecins	0	2	0	1	1	1	5	Industriel	On ne doit pas impliquer les médecins	0	0	1	1	0	0	2	Domestique Marchand

4.4.2.5 Positions sans contre-arguments connus

À travers les différentes positions contradictoires, on a abordé le comment, le quoi, le quand et le qui, mais pour le qui nous n'avons parlé que des médecins. De façon générale le qui, c'est-à-dire la répartition des tâches de la caractérisation n'a pas été présentée par l'équipe projet. L'équipe indique que ce sont les services qui devront caractériser et l'on peut ajouter sur une base volontaire, car il n'y a pas d'obligation de caractériser qui émane du sommet hiérarchique. Ce sont donc aux directrices et directeurs de services d'affecter des personnes à la caractérisation. Ces rôles n'ont pas été précisés par plusieurs des directions respectives sauf pour des personnes directement affectées au projet MonCHUM ou des personnes des services logistiques qui ont participé aux tests. Cette non-affectation relève premièrement pour deux personnes de la technostucture et une du centre opérationnel, d'un manque de clarté autour des responsabilités de chacun et plus particulièrement d'un non-arrimage des rôles entre la DSAT et de la direction du NCHUM, et ce indépendamment du projet de caractérisation.

Un dernier challenge c'est qu'au niveau de l'organisation, notre rôle n'est pas vraiment bien défini, notre rôle à nous. On a eu un rôle assez clair jusqu'à maintenant par rapport au design du bâtiment et tout ça, mais maintenant que ça c'est fait, notre rôle par rapport à la transition vers le nouveau bâtiment ou la transformation c'est des termes qui sont utilisés, mais on ne sait pas trop des fois ce qu'ils veulent dire. (TNC)

Un des principaux défis c'est qu'on ne sait jamais qui est responsable de quoi, les rôles ne sont jamais très clairs. [...] Ça va aussi avec le partenaire, ils sont responsables de quoi eux? (TNC).

Un des défis que je vis actuellement c'est tout l'arrimage entre la direction DSAT transformation et le NCHUM. Qui fait quoi, ce n'est quand même pas évident (CO).

Deuxièmement, le même répondant du centre opérationnel ajoute que si tout le monde est invité à caractériser, il y a un potentiel risque syndical. Nous y reviendrons dans l'analyse du litige sur la participation au cadre social. Troisièmement, dans l'hypothèse où la caractérisation prendrait de l'ampleur, une personne du support logistique (SL) se demande qui va arrimer les éléments les uns avec les autres. Quatrièmement, même si l'on veut affecter des rôles dans la caractérisation, cela s'avère difficile parce que les affectations du personnel du NCHUM ne sont pas encore connues. C'est-à-dire qu'on ne sait pas à l'heure où l'on doit caractériser qui occupera quel poste dans la nouvelle structure.

Cinquièmement, et c'est là un point crucial, les porteurs du projet et en particulier le chef de projet, font l'objet d'interrogation. Concrètement, une personne du centre opérationnel et trois personnes de la technostructure remettent en question leur grandeur au sein du monde projet.

Je pense que la gouvernance de ce projet, la crédibilité de son porteur et le statut de son porteur a dans l'organisation influencerait aussi. Des fois, on dit souvent dans des grands changements organisationnels, quand c'est supporté par la direction, c'est déjà un bon bout de... Alors il y a ça (CO).

Ce n'est pas compliqué, c'est que c'est contre-culturel, le niveau d'éducation à faire autour de ça est important. Les deux porteurs d'origine qui étaient X et Y ne viennent pas du domaine de la santé, leurs présentations qu'ils font des documents font en sorte que pour les gens c'est souvent opaque et ce n'est pas pédagogique, ils ne comprennent pas les termes (TC).

On rappelle ici au lecteur que l'équipe projet n'a aucune ancienneté ni au CHUM ni dans le secteur de la santé.

En plus de la question du qui, nous avons relevé quelques positions sans contre-arguments en lien avec le PFT. Pour deux répondants, le PFT sert de ligne directrice

et les services sont imputables eut égard aux objectifs qui leurs sont attribués. Or il semble que lors de la rédaction de certains processus on s'écarte du PFT. C'est un problème pour nos répondants qui disent ne pas avoir les moyens d'atteindre les nouveaux objectifs et refusent de participer à la rédaction des processus non alignés sur le PFT à moins qu'on lève leurs responsabilités ou qu'on leur donne de nouveaux moyens pour les atteindre.

4.5 Litiges sur le choix et l'intégration de l'outil de caractérisation

4.5.1 Litiges sur le choix de l'outil de caractérisation

4.5.1.1 Définition du litige

Une fois la décision prise de caractériser les processus du NCHUM, s'est posé la question du choix de l'outil. Ce sont les divergences sur le choix de l'outil de caractérisation que nous analyserons ici. Autrement dit, les raisons qui ont fait que Semantic Media Wiki a été retenu *a priori* plutôt qu'une autre solution, mais surtout les avis exprimés *a posteriori*.

4.5.1.2 Facteurs contextuels

Le responsable du projet MonCHUM a recruté en phase d'avant-projet un conseiller processus dédié à la caractérisation qui prendra plus tard le titre de « conseiller à la caractérisation ». Lorsque la question du choix de l'outil s'est posée, il a d'entrée de jeu été mentionné qu'il ne serait pas question de penser les processus à partir de fichiers issus d'un tableur de type Excel. Le conseiller à la caractérisation a suggéré l'utilisation du moteur wiki libre MediaWiki, suggestion qui a été approuvée par le chef de projet, tous deux ayant de par leurs expériences passées une connaissance du

potentiel de l'outil. Une autre solution experte prête à l'utilisation et exploitée par le passé a elle été écartée. Elle n'offrait pas de capacité de collaboration élargie et la licence par utilisateur pour bénéficier des fonctions avancées était de l'ordre de 10 000 \$. Le projet visait un nombre considérable d'utilisateurs pouvant aller jusqu'à plusieurs milliers en cas de succès. Tous les utilisateurs n'auraient pas eu besoin des fonctions avancées, mais cela représentait un coût considérable en comparaison à la licence gratuite de MediaWiki. En contrepartie, MediaWiki n'est pas un outil expert que l'on installe et que l'on commence à utiliser de suite pour développer des processus. Au contraire, on peut voir la solution comme une boîte à outils qui permet de créer un système sur mesure avec ses avantages et ses limites. Ce coût dédié à construire l'outil est intégré dans le coût de la licence d'un logiciel expert, excepté pour les développements additionnels demandés par le client.

La caractérisation sur le wiki a débuté en février 2012, donc le wiki était en ligne depuis un peu moins de deux ans lorsque nous avons interrogé nos répondants, ceci signifie que leurs réponses sont renforcées par l'usage du wiki pour les contributeurs ou les échos qu'ils en ont eu pour les non-contributeurs. Par contributeur, on entend toutes les personnes qui ont au moins effectué une contribution dans le wiki en ajoutant ou modifiant du contenu à une page. Sur une liste de 49 utilisateurs et éditeurs potentiels inscrits, 27 sont des contributeurs. Parmi ces 27 contributeurs, trois sont administrateurs (un quatrième administrateur n'a jamais contribué) et 24 sont des contributeurs ayant des permissions d'édition (sur un wiki il est possible de voir des pages sans avoir l'autorisation de les éditer). Parmi nos répondants, 13 personnes sur 26 sont des contributeurs au wiki alors que les 13 autres ne le sont pas. Notons ici que parmi les 13 répondants n'ayant jamais contribué au wiki en éditant eux-mêmes des pages, certains ont tout de même participé à la caractérisation en partageant leurs idées que d'autres ont saisies.

Tableau 4. 9
Statistiques d'utilisation du wiki à la clôture du projet

Descriptions	Chiffres
Nombre total d'utilisateurs	49
Nombre total de contributeurs	27
Nombre total d'administrateurs	4
Nombre de contributeurs administrateurs	3
Nombre de contributeurs non administrateurs	24
Nombre de nos répondants ayant contribué	13
Nombre de nos répondants n'ayant pas contribué	13
Nombre total de pages de contenu	3 155
Nombre de visites de pages	101 675
Nombre total de fichiers importés	204

4.5.1.3

Positions contradictoires

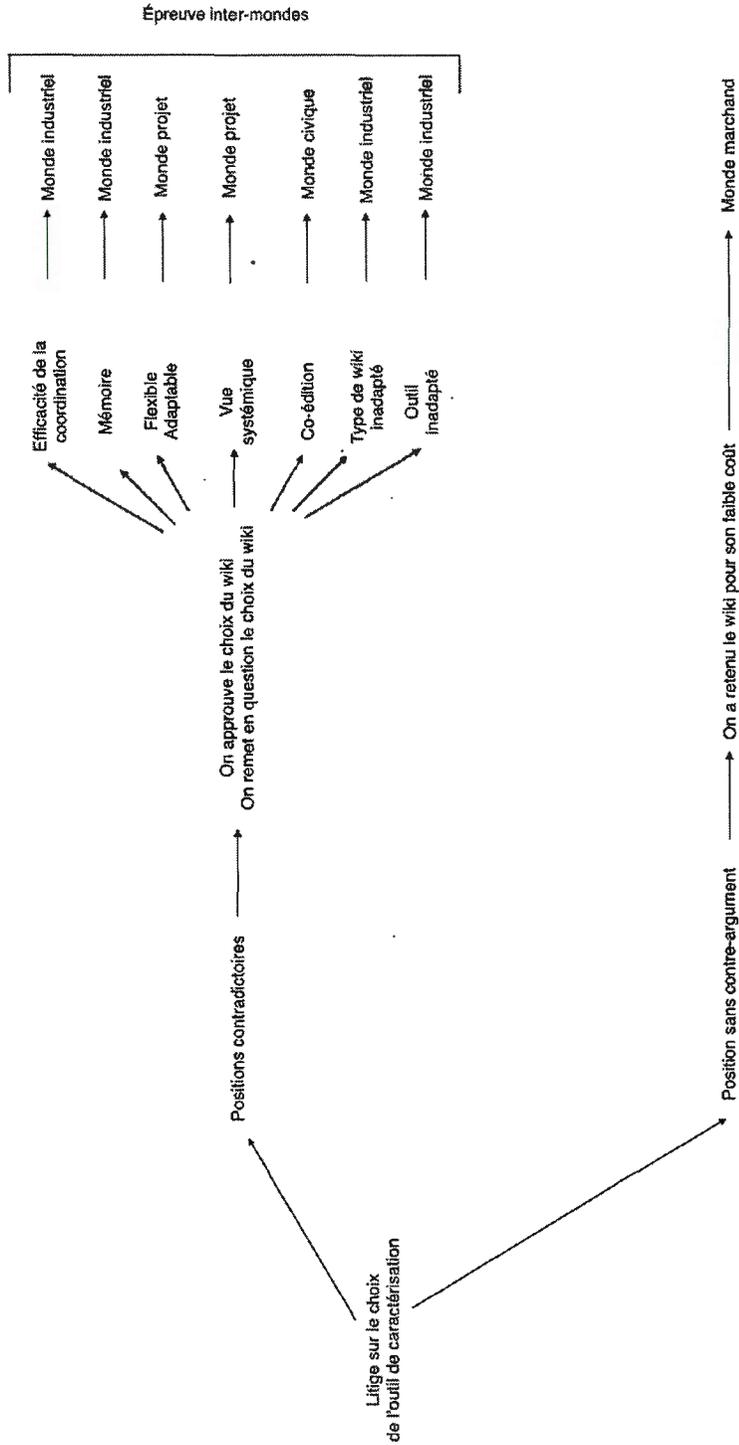


Figure 4. 11 Modélisation du litige sur le choix de l'outil de caractérisation

4.5.1.3.1 Approbation du choix du wiki/Remise en question du choix du wiki

4.5.1.3.1.1 Arguments et contre-arguments

Huit personnes de la technostucture (3TP, 2TC, 3TNC) une du centre opérationnel, deux du support logistique et une du sommet hiérarchique pensent que SMW est un bon choix. En face, deux personnes non cadre de la technostucture remettent ce choix en question. Pour l'équipe projet, le wiki s'impose parce qu'il n'est pas concevable de réaliser ce type de projet avec un autre outil. Le premier argument est que collaborer par échange de documents de type tableur, poserait un gros problème de coordination des versions et le résultat ne serait pas aussi précis qu'un wiki sémantique.

On a quand même 3 000 pages de wiki, on a 300 000 valeurs de propriétés, donc c'est comme si on avait un fichier Excel de 10 colonnes par 30 000 lignes d'information, c'est dense, l'information est plus précise que dans le fichier Excel de 30 000 lignes, parce qu'à chacune des 10-12 15-lignes, les entêtes de colonne changent (TP).

Un second argument est que la capacité d'archivage centralisée du wiki favorise la rétention de la connaissance.

Pour moi, je trouve que c'est une bonne idée au niveau de l'archive et de la trace, de le mettre dans le wiki (CO).

Le troisième argument est qu'un wiki malgré son coût de développement est plus flexible et permet d'aller plus loin que les outils existants sur le marché ou au CHUM.

C'est sûr qu'il y a un coût de développement, mais je pense qu'il y a des outils. Déjà au CHUM on a accès à d'autres outils qui pourraient documenter nos processus. Mais je pense que la flexibilité de l'outil... L'outil MonCHUM, au travers du wiki sémantique peut aussi nous servir à beaucoup plus de fins que les outils de gestion de processus actuels qui sont disponibles sur le marché (TNC)

Un quatrième argument en faveur du wiki est que sa structure réticulaire ainsi que ses propriétés sémantiques ont le potentiel de donner une vue systémique de l'infrastructure pour aider les gestionnaires à être rapidement opérationnels dans le NCHUM. Cet argument a été exprimé par une personne de l'équipe projet, une personne du centre opérationnel et une personne du sommet hiérarchique.

Un besoin d'avoir une vue systémique sur l'infrastructure en termes de service de soutien et de fonctionnement logistique de ce nouvel hôpital. [...] et permettre aux gens qui vont avoir à se transformer, à se préparer au niveau opérationnel, un outil commun pour partager leurs apprentissages et leurs changements (TP)

Un cinquième argument renforce des points présentés précédemment et ajoute la capacité pour les utilisateurs de modeler le contenu.

Celui (l'outil) qui était le plus convivial et qui permettait une meilleure transmission de l'information, que les gens pouvaient vraiment aller jouer dedans (SS).

Ce qui m'a motivé dans le fond c'est d'avoir un outil qui permet de rassembler un peu les pensées, les besoins et de retenir l'expérience, l'expertise des choix des gens (SS).

Nous ajoutons à cet argumentaire que deux personnes nous ont dit que leur refus de participer à la caractérisation n'est pas lié à l'outil, mais à l'usage qui est fait de l'outil. Nous approfondirons cet aspect dans la troisième partie de notre analyse.

Je ne mets pas en question l'outil, je remets en question la façon de présenter cet outil-là (SL).

En face de ces 12 positions favorables au wiki, deux voix nous font part de leurs doutes. Le premier contre-argument est qu'il existe d'autres outils offrant des fonctions de base similaires, mais qui n'ont pas les limitations de SMW. Dans les limitations, le répondant faisait essentiellement référence à la gestion des permissions des documents et des approbations.

Il y a des fonctions de bases qu'on retrouve dans d'autres wikis, que MediaWiki n'a pas et que le wiki sémantique n'a pas et, qui auraient peut-être plus de valeur pour l'utilisateur. Même dans le choix du type de wiki offert, même pas au niveau de la conception, juste au niveau de l'infrastructure, il y avait des limitations inhérentes (TNC).

Le second contre-argument avance que l'on exploite de façon tellement avancée les capacités du wiki, qu'on se rapproche des fonctions d'un petit ERP (Enterprise Resource Planning ou Progiciel de gestion intégrée). En d'autres termes, n'aurait-il pas été préférable d'utiliser de suite un ERP plutôt que d'essayer d'en recréer certaines fonctionnalités à partir de SMW?

Le wiki que l'on est en train de faire c'est vraiment un wiki où le développement avec X et Y est quand même très très très avancé où il y a des requêtes, des trucs qui sont très avancés, qui vont prendre des données, qui vont les consolider, qui vont faire des multiplications, des additions, etc. Donc c'est rendu presque un petit..., ce n'est pas un ERP, mais c'est quand même plus que du stockage d'information et faire des liens entre différentes pages. C'est rendu beaucoup plus que ça et moi des fois, je me demande si un wiki c'est vraiment fait pour cela (TNC).

4.5.1.3.1.2 Justifications

On débat ici autour de la performance de l'objet/outil qui servira à réaliser la caractérisation. Le premier argument souligne l'efficacité du wiki pour coordonner les versions, on est dans le principe de performance du monde industriel. Le second argument met de l'avant les capacités de mémoire du wiki, mémoire qui sous-entend une amélioration des performances opérationnelles, on reste dans le monde industriel. Le troisième argument insiste sur la « flexibilité » et l'« adaptabilité » formules d'investissement du monde projet. Le quatrième argument met en lumière les capacités du wiki à offrir une vue systémique, capacités que l'on retrouve dans la prolifération des liens principe supérieur du monde projet. Les liens se matérialisent par les hyperliens qui relient les pages wiki et les propriétés sémantiques pour donner une vue d'ensemble et guider les gestionnaires dans l'action. Autrement dit, le monde industriel cherche la performance en s'appuyant sur le principe de prolifération des liens et d'extension de réseau du monde projet. Enfin, le cinquième argument ajoute une dimension participative, le wiki en ouvrant ses pages à la coédition tient compte du collectif principe supérieur du monde civique. Le premier contre-argument ne remet pas en question le choix d'un moteur wiki pour caractériser, mais il s'attaque précisément à l'outil SMW considérant que d'autres moteurs wiki feraient mieux le travail. En d'autres termes, il considère l'outil SMW comme *inadapté* soit l'état de petit du monde industriel. Le second contre-argument trouve aussi l'outil *inadapté*, mais cette fois parce que c'est un wiki et non pas parce que ce n'est pas le bon wiki. Pour résumer, les pro-wiki argumentent que l'outil est performant pour caractériser de par sa capacité à combiner les principes des mondes industriel, projet et civique. En face, on critique l'objet wiki en s'attaquant uniquement à sa dimension industrielle. Il s'agit d'une épreuve inter-mondes où le monde industriel est renforcé par des références à d'autres mondes.

4.5.1.4 Positions sans contre-arguments connus

Un argument pour lequel nous n'avons pas de contre-argumentaire porte sur l'aspect financier de la solution retenue. Une personne pense que le wiki a été choisi parce que contrairement à la solution commerciale (logiciel expert) qui était un temps considérée comme alternative au wiki, le wiki n'impliquait pas un investissement budgétaire fixe. Autrement dit, si le logiciel expert avait été choisi, un contrat commercial aurait lié le CHUM à son fournisseur obligeant le CHUM à payer un montant prédéfini pour le développement, la formation et les licences annuelles. En retenant le wiki, seul le contrat commercial avec un consultant engageait financièrement le CHUM.

À l'époque, il y avait le choix entre des logiciels experts de certains consultants, s'ils les avaient choisis, je ne les nommerai pas, mais s'ils les avaient choisis, c'est clair qu'il y avait un budget qui devait suivre. Puis moi aujourd'hui je me dis, ils ont choisi le wiki parce qu'ils ne voyaient pas d'obligation budgétaire à la suite (TP).

Bien entendu le développement du wiki coûte aussi de l'argent, mais l'investissement est à la discrétion du CHUM, ce sont ses dirigeants qui décident des montants investis.

4.5.1.5 Synthèse du litige

Tableau 4. 10
Synthèse du litige sur le choix de l'outil de caractérisation

Position 1	SS	TP	TC	TNC	SL	CO	Total	Mondes	Position 2	SS	TP	TC	TNC	SL	CO	Total	Mondes
On modélise en marchand	1	3	1	0	0	0	5	Industriel Civique	On modélise avant de commencer	0	0	0	0	0	2	2	Industriel Domestique
On généralise	0	1	0	0	0	0	1	Industriel	On personnalise	0	0	0	0	2	2	Domestique	
On a délimité le champ de la caractérisation	0	3	0	0	0	0	3	Industriel	On n'a pas délimité le champ de la caractérisation	0	0	0	1	2	2	5	Industriel
On doit impliquer les médecins	0	2	0	1	1	1	5	Industriel	On ne doit pas impliquer les médecins	0	0	1	1	0	0	2	Domestique Marchand

4.5.2 Litige sur l'intégration de la caractérisation

4.5.2.1 Définition du litige

Une fois Semantic MediaWiki retenu comme outil de caractérisation, nous nous intéressons à l'intégration du programme de caractérisation en général et du wiki de caractérisation en particulier au sein des autres programmes, outils et méthodes présents au CHUM pour la rédaction et la gestion des processus.

4.5.2.2 Facteurs contextuels

On a vu dans le litige sur la stratégie de caractérisation qu'il y a un besoin partagé par les acteurs à renseigner les grands processus du CHUM, mais que la culture des grands processus fait défaut. Pour pallier ce manque, trois programmes ont été lancés et plusieurs outils et méthodes ont été adoptés ou développés pour les opérationnaliser.

Du côté des outils utilisés pour rédiger les processus administratifs avant le wiki, on trouve essentiellement la collaboration par documents. C'est-à-dire, que les processus sont rédigés sous forme de documents textes (Microsoft Word), de présentations (Microsoft PowerPoint) ou de diagrammes (Microsoft Visio) puis, ils sont échangés par courriel et/ou stockés sous forme d'arborescence dans un gestionnaire de fichiers sur l'Intranet. Cette façon de faire est courante dans les organisations et une majorité de personnes au CHUM l'utilisent en plus ou à la place d'utiliser le wiki.

C'est juste comme des anciens systèmes avec des formulaires Word, il n'y a pas d'outil informatisé en tant que tel. Mais moi je sais que ça je vais pouvoir m'en servir pour la partie qui n'est pas encore dans le wiki(SL).

On a un gros projet où on révisé toute la logique du bloc opératoire et on est en train de documenter tout ça à travers un outil maison qui est PowerPoint, mais structuré comme un manuel d'expertise. On fait nos outils internes pour que ce soit simple pour les usagers à utiliser (TNC).

Ils en ont beaucoup de documents, beaucoup de processus, mais c'est éparpillé, ce n'est pas standardisé et l'information que tu recherches des fois, elle n'est pas dite comme elle devrait être dite. [...] Les procédures sont là, sont documentées, il y a l'Intranet dans lequel on peut mettre nos procédures documentées après qu'elles aient été avalisées et entérinées par différentes instances (TNC).

Le CHUM dispose aussi d'une plateforme de gestion des procédures cliniques que nous appellerons « outil A ». L'outil A est un logiciel expert orienté vers la consultation et le dépôt de matériel, qui est en place depuis trois, quatre ans et qui regroupe les pratiques médicales du CHUM. Ce projet est porté par la direction des services hospitaliers (DSH), par la direction des soins infirmiers (DSI) et par la direction des regroupements clientèle (DRC). Contrairement au wiki la plateforme est orientée vers la consultation plutôt que vers l'interaction.

Du côté des méthodes, on a premièrement le Guide de rédaction des politiques et des procédures du manuel général de gestion de 30 pages dont nous avons déjà parlé lorsque nous avons abordé les facteurs contextuels du litige sur la stratégie de caractérisation. Ce guide est toujours en place, mais les utilisateurs le trouvent lourd. D'autres méthodes ont été ajoutées sous la forme d'une boîte à outils développée en interne avec pour objectif d'outiller les gestionnaires dans la rédaction de leurs processus intra-directions, intra-équipes. La boîte à outils contient des fiches avec des méthodes de révision de processus, puis selon le besoin des gestionnaires des ateliers de formation s'appuient sur la boîte à outils et enfin des groupes de codéveloppement de processus ont été créés. La boîte à outils s'adresse à tout le monde et aspire à être abordable même sans formation en gestion de projet, gestion du changement ou autres. À cela s'ajoutent les outils de gestion de la philosophie « lean » développés par

Toyota pour son *Système de production de Toyota* ou SPT (*Toyota Production System* ou TPS). Parmi ces outils on trouve le 5S pour *Seiri* (ordonner), *Seiton* (ranger), *Seiso* (nettoyer), *Seiketsu* (standardiser) et *Shitsuke* (maintenir). Le 5S vise à éliminer tout gaspillage venant freiner la performance de l'organisation.

En résumé, les gestionnaires pour réviser leurs processus s'inscrivent dans trois grands programmes. Le premier appelé HOP, que nous avons décrit dans les facteurs contextuels du litige sur la stratégie de caractérisation, s'attaque aux grands processus transversaux impliquant beaucoup d'intervenants, comme l'accueil des patients, la gestion des rendez-vous ou encore le circuit du médicament. Le second c'est le programme d'unité de soin type et le troisième c'est le projet de caractérisation des processus MonCHUM. Pour ces trois programmes, les gestionnaires disposent d'outils (gestionnaires de courriels, gestionnaires de fichiers, suite bureautique, outil de gestion des procédures cliniques, wiki sémantique) et de méthodes (guide, boîtes à outils, 5S).

4.5.2.3 Positions contradictoires

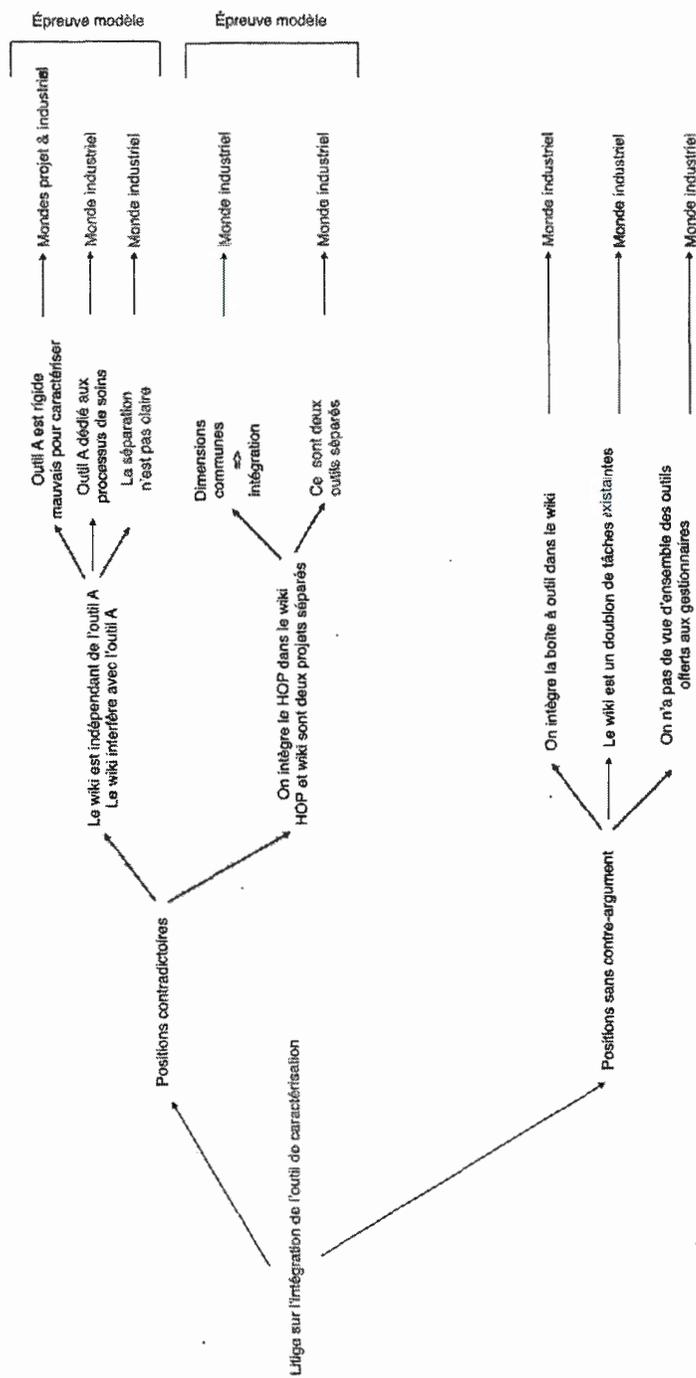


Figure 4. 12 Modélisation du litige sur l'intégration de l'outil de caractérisation

4.5.2.3.2 Le wiki est indépendant de l'outil A/Le wiki interfère avec l'outil A

4.5.1.3.2.1 Arguments et contre-arguments

L'outil A est un outil de rédaction et de gestion des procédures cliniques du CHUM, avec l'arrivée du wiki des questions se posent quant à la place respective des deux outils. Pour deux membres de la technostucture et un membre du support logistique, le wiki MonCHUM est indépendant de l'outil A. Le premier argument appuyé par un répondant de la technostucture et un du support logistique indique que l'outil A est rigide et n'est pas orienté vers l'interaction, en d'autres mots, il ne permettrait pas d'atteindre les objectifs de collaboration visés par le projet MonCHUM.

L'outil A est une plateforme qui est assez rigide, qui est faite pour beaucoup de la consultation, du dépôt de matériel, mais qui n'est pas fortement orientée vers l'interaction contrairement à un wiki. [...]On a fait un choix d'aller plus vers le wiki qui est plus flexible, plus rapide, plus adaptable, je pense que ça correspond à ce dont on a besoin pour les réponses que l'on doit trouver et le niveau d'interaction que l'on doit trouver. On n'a pas besoin de la pyramide d'approbation et le niveau de sécurité que l'on retrouve dans l'outil A dans ce qu'on est en train de faire, ce n'est pas requis (TC).

Ça sera bien trop lourd pour avoir tout documenté ce qu'il faut entrer là-dedans (dans l'outil A). Tu vas y passer des mois et tu n'auras pas fini (SL).

Le second argument appuyé par les deux répondants de la technostucture est que le projet MonCHUM est complémentaire à l'outil A. L'outil A se concentre sur les processus de soin alors que la plateforme MonCHUM se concentre sur les processus entourant les soins.

L'outil A, moi ce qui m'intéresse ce n'est pas de dire comment on fait le traitement de telles plaies, nous on n'est pas là. Ce n'est pas ça que je veux documenter. C'est de dire : « je suis à l'unité de soin, le patient transfert de l'urgence, comment est-ce qu'on le transfert? ». C'est quoi le protocole pour le faire, ça ce n'est pas dans l'outil A (TC).

Un des répondants ajoute qu'il faut clairement établir que les protocoles cliniques n'ont rien à faire dans le wiki, il ajoute que ceci a été dit à la plupart des personnes. Nous n'avons pas de traces écrites de ces communications visant à clarifier le rôle du wiki par rapport à l'outil A. En revanche, plusieurs contre-arguments émanent d'un répondant du centre opérationnel et de trois répondants de la technostructure qui indiquent que le doute persiste.

Le contre-argument est à l'effet que le champ couvert par le wiki n'est pas clairement défini ou encore que le wiki allait remplacer l'outil A.

Il y a l'outil A, le guide clinique de pratiques, est-ce qu'on va caractériser ça? J'ai l'impression que ça vient des fois entrecouper le travail qui a déjà été fait dans l'outil A ou dans le site internet par exemple de la direction des soins infirmiers (CO).

On a un manuel de gestion, on a l'outil A qui est une autre plateforme pour gérer l'information, on a les ponts du laboratoire qui sont les procédures opératoires normalisées, c'est quoi la place de tout ça? Certains disent : "Oui il a sa place. D'autres : "non il n'a pas sa place". D'autres divergences, certains y croient, d'autres n'y croient pas. Je te dis pour moi la principale divergence c'est quand les gens voient, on n'est pas convaincu, on n'a pas de vision claire de ce que c'est et de ce que ça devrait être. Pour moi c'est la principale. Est-ce que l'outil A devient notre outil? Est-ce que ça devrait plus être le wiki? [...] Il y a toutes sortes d'enjeux et il y a des espaces de flottement du moment que tu prends la décision, quand arrive le temps d'opérationnaliser (TNC).

Comment est-ce qu'on va organiser la coexistence entre l'outil A et MonCHUM? Il faut qu'il y ait des liens qui se fassent. J'avais organisé à ce moment-là un petit comité de travail pour justement déblayer le terrain et ça a donné lieu à une crise quand cette mise en présence, c'est faite (TC).

Lorsque nous avons creusé pour comprendre d'où provenait la crise, on nous a répondu qu'il y avait une incompréhension quant au rôle du wiki de la part des utilisateurs de l'outil A. On voit dans la prochaine citation qu'un message contradictoire au message voulant qu'en aucun cas les processus cliniques ne devaient

être dans le wiki a circulé. « Et puis c'était un peu ce qu'il avait communiqué au début en disant : « non, non on rapatrie tout dans MonCHUM ». Les autres spécialistes ont dit : « héhéhé » » (TC).

On en revient à un contre-argument présenté dans le litige sur la stratégie de caractérisation qui soulignait que les objectifs du projet MonCHUM ne sont pas clairs, laissant planer le doute dans la tête de certains que le wiki allait remplacer le travail effectué depuis presque quatre années par les efforts conjoints de la DSH, DSI et la DRC avec l'outil A.

4.5.1.3.2.2 Justifications

Le wiki de caractérisation on le voit malgré une tentative de clarification, se place en contradiction pour certains répondants avec l'outil A dans lequel sont renseignées les procédures cliniques. Les personnes qui argumentent en faveur de l'indépendance du wiki combinent les grandeurs de deux mondes relativement proches qui se renforcent mutuellement. Il est ainsi fait référence à la flexibilité, l'adaptabilité, et l'interaction du monde projet, mais aussi à la rapidité du monde industriel qui s'opposent à la rigidité et la lourdeur de l'outil A. Autrement dit, l'outil A n'est pas performant pour la caractérisation ce qui l'élimine comme choix. Le second argument montre que l'outil A est dédié à renseigner les processus de soin alors que le wiki s'intéresse aux opérations. Ce sont deux objets du monde industriel qui pour le premier cherche à maîtriser les processus de soin et pour le second les processus opérationnels. Le contre-argument interroge cet état de fait et le remet en question en affirmant que la démarcation entre les outils n'a pas été clairement établie voir que certains voudraient voir tous les processus dans le wiki. Arguments et contre-arguments relèvent du monde industriel ce qui nous place dans la configuration de l'épreuve modèle.

4.5.2.3.3 On intègre le HOP dans le wiki/HOP et wiki sont deux projets séparés

4.5.2.3.3.1 Arguments et contre-arguments

Le programme HOP pour « harmonisation et optimisation des processus » cible les grands processus transversaux. Certains argumentent que la démarche devrait être intégrée dans le wiki alors que pour d'autres il s'agit de deux projets séparés. Parmi les tenants de l'intégration, on trouve quatre membres de la technostructure et un membre du centre opérationnel. L'unique argument est que le wiki doit être la plateforme intégrative de la vision du futur hôpital sans plus de justification, ou bien lorsqu'il y a justification on souligne les dimensions communes entre les deux programmes.

X et Y parlaient de la caractérisation comme englobant l'ensemble du concept d'état futur désiré (TC).

C'est ça notre rôle avec X c'est de l'intégration (TNC).

Moi des fois je me demandais : « Là on fait le HOP. Justement ça s'en est un avec un processus clair qui est déterminé à la fin du HOP. Pourquoi il n'est pas mis dans l'outil? Pourquoi personne ne le caractérise? (CO).

L'exemple à suivre du circuit du médicament illustre l'existence de dimensions communes entre le HOP et la caractérisation.

Le circuit du médicament avait des dimensions logistiques qui étaient en cohérence avec certaines des préoccupations immédiates de l'outil de caractérisation et il y avait la volonté d'utiliser l'outil de caractérisation également pour documenter les connaissances qui avaient été accumulées dans le cadre des HOP et les recommandations qui en ressortaient par la suite (TC).

Le premier HOP a été sur le circuit du médicament, ça n'a pas du tout passé par l'outil de caractérisation, ça aurait pu être un exemple parce qu'il y avait vraiment un enjeu d'approvisionnement en médicaments de première dose entre la pharmacie centrale, qui doit être dans le futur localisée de l'autre bord de la rue et, les unités ici (CO).

Du côté des tenants de la séparation entre HOP et wiki, le contre-argument de deux membres de la technostucture (1TC et 1TNC) est ambivalent dans le sens où ils soulignent la séparation, montre la complémentarité, mais sous-entend une intégration future.

Le premier contre-argument montre qu'il s'agit du côté du wiki d'un regroupement de données et du côté du HOP de la documentation des processus sous Visio.

Pour moi le wiki c'est une base de données de ce que l'on fait. Tandis que les HOP, on va définir les processus, on va les documenter, c'est des fichiers Visio, qui fait quoi. Ça, c'est comment est-ce que le HOP arrive à définir ce que l'on fait. Le HOP va, dans le fond comment dire... [...]Le wiki selon moi à terme devrait être capable de prendre ce processus-là, la gestion des rendez-vous du HOP, de pouvoir avoir un moyen de décortiquer et d'avoir différentes vues par personne (TNC).

On voit ici que le répondant différencie le wiki du HOP, mais en même temps que le wiki a un lien avec le programme HOP. Le wiki devrait permettre à l'utilisateur d'entrer dans le détail des processus du HOP, de les « décortiquer » et de personnaliser son expérience grâce à « différentes vues ». Il y a complémentarité malgré la séparation des programmes.

Il y a un programme qui s'appelle le programme HOP, il y a un programme unité de soins type, puis il y a un programme qui est la caractérisation. La caractérisation c'est pour toutes les unités qui ne seront pas traitées dans les deux autres programmes. Le wiki ultimement devrait être un dépositaire des trois orientations. [...] Pour moi la caractérisation est un des programmes qui vient se joindre. Le wiki, le MonCHUM va supporter après ça et l'état futur désiré et l'état de préparation opérationnel, il se retrouve être un lien qui nous suis après ça pendant l'ensemble du projet. On se comprend bien, la caractérisation est un des éléments pour supporter les unités fonctionnelles que l'on ne traitera pas dans l'unité de soin type et dans le programme HOP (TC)

Dans cette dernière citation on note la séparation entre le programme de caractérisation et les autres programmes que sont l'unité de soin type et le programme HOP en insistant sur la séparation « on se comprend bien ». En même temps, on dit que « le wiki ultimement devrait être un dépositaire des trois orientations ». Qu'entend t-on par « dépositaire »? Est-ce qu'à court terme il y a séparation et à long terme intégration?

On a l'impression qu'argument et contre-argument soulignent les dimensions communes des deux programmes, mais que dans le premier cas la complémentarité justifie une intégration alors que dans le second cas la même complémentarité justifie la séparation. On pourrait trouver des raisons à cela dans le fait que les utilisateurs sont confus par les recoupements et la diversité de l'offre de programmes, d'outils et de méthode. On a vu que les frontières des outils et des programmes peuvent être floues. À cela s'ajoutent des méthodes, le 5S, la boîte à outils, les méthodes Agile que seuls quelques experts maîtrisent. Cette diversité récente peut créer de la confusion comme le montrent les citations qui suivent, et ce en particulier au sein du centre opérationnel.

Mais X me demande de travailler déjà sur des enjeux. Là le travail qu'on va avoir fait va-t-il être défait par le HOP? Il y a beaucoup de choses comme ça où je me dis il faudrait peut-être revoir certaines séquences (CO).

Parce que justement on ne l'utilise pas assez (le wiki) et qu'on a vingt autres logiciels à utiliser aussi dans le cadre de notre travail (TNC).

Là, les gestionnaires ils ont tout ça dans leurs mains, ils vont s'y perdre. Lequel prendre? Pourquoi? Et pour quoi faire? On se perd, on a trop d'outils (CO).

À la question « Comment vous voyez le positionnement de cet outil de caractérisation par rapport aux deux autres outils dont vous m'avez parlé? » on nous a répondu : « Ça a été aussi des discussions, mais ce n'est pas encore clair » (TC).

On mesure par ces citations le doute des utilisateurs qui ne savent pas quel outil retenir et n'ont pas de vue d'ensemble qui définit comment les programmes, outils et méthodes sont interconnectés ou pas.

4.5.2.3.3.2 Justifications

L'argumentaire en faveur de l'intégration du HOP dans le wiki de caractérisation prend en compte les dimensions communes entre les deux programmes. On n'a guère de précision supplémentaire, on peut supposer pour les intégrateurs que l'intégration simplifierait le travail des gestionnaires en regroupant HOP et caractérisation sur une même plateforme. Du côté du contre-argument on montre, comme pour l'outil A précédemment, que le HOP comme le wiki servent des objectifs de performance, mais qu'ils sont deux outils séparés, objets du monde industriel. Toutefois, les propos sont parfois contradictoires et combinés à une multiplicité d'outils créent de la confusion voire de l'improductivité, état de petit du monde industriel. Encore une fois nous sommes en présence d'une épreuve modèle à l'intérieur du monde industriel.

4.5.2.4 Positions sans contre-arguments connus

La position première position sans contre-argument c'est la possibilité pour deux membres de la technostucture d'intégrer dans le wiki la boîte à outils qui, on le rappelle est une méthode pour aider les gestionnaires dans la rédaction des processus. L'intégration augmenterait la performance de l'outil.

Dans la boîte à outils l'un des arrimages qu'on a vu et que j'espère on sera en mesure de développer à un moment ou un autre c'est que dans la boîte à outil, on recommande aux gestionnaires quand ils démarrent un projet avec leur équipe, avec leur supérieur immédiat, avec leur collaboration dans l'organisation, de convenir d'une charte de projet très ramassée qu'on appelle la fiche d'identification de projet. Qui sur une page 8 ½ x 11 reprend les grands éléments d'un projet et ça j'espère qu'un jour on sera en mesure de faire en sorte que quand on remplit la fiche à l'écran ça vient nourrir la caractérisation. Peut-être parce qu'on est capable de relier la fiche à un enjeu (TC).

La seconde position sans contre-argument connu avancée par un membre de la technostructure non-cadre, c'est que le wiki pour les personnes qui gèrent les processus en utilisant la collaboration par documents (suite bureautique + courriels + gestionnaire de fichiers), apparait à court terme comme un doublon dans leurs tâches.

C'est sûr que ça va faire un doublon avec la façon dont on gère nos références en ce moment. Il y en a qui sont gérés dans un fichier commun, par sujet, c'est sûr que je vais les retrouver à deux endroits différents (TNC)

Avoir des doublons est improductif on est dans l'état de petit du monde industriel. La troisième position sans contre-argument connu confirme qu'il y a une confusion liée aux nombres d'outils dont disposent les gestionnaires, deux membres non-cadres de la technostructure et un membre du support logistique regrettent l'absence d'une vue d'ensemble d'outils qui demeurent dispersés et dont on ignore les limites et les éventuelles interrelations.

4.5.2.5 Synthèse du litige

Tableau 4. 11
Synthèse du litige sur l'intégration de l'outil de caractérisation

Position 1	SS	TP	TC	TNC	SL	CO	Total	Mondes	Position 2	SS	TP	TC	TNC	SL	CO	Total	Mondes
Le wiki est indépendant de l'outil A	0	0	2	0	1	0	3	Industriel Projet	Le wiki interfère avec l'outil A	0	0	1	2	0	1	4	Industriel
On intègre le HOP dans le wiki	0	0	2	1	0	1	4	Industriel	HOP et wiki sont deux projets séparés	0	0	0	1	0	1	2	Industriel

4.6 Litiges sur la participation à la caractérisation wiki

Pour comprendre les divergences portant sur la participation au wiki de caractérisation, nous distinguons trois litiges basés sur le cadre de référence de Flichy (1995). Part participation, nous entendons le fait de prendre part, de participer, de contribuer au wiki ou plus précisément : d'utiliser ses fonctions, de structurer le contenant et de lire, d'éditer ou de structurer le contenu.

4.6.1 Litige sur la participation au niveau du cadre de fonctionnement du wiki de caractérisation

4.6.1.1 Définition du litige

Le premier litige sur la participation que nous étudions ici est celui du cadre de fonctionnement du wiki de caractérisation. Nous analysons uniquement les divergences liées au fonctionnement du moteur wiki tel qu'il a été pensé par ses concepteurs avant d'entrer au CHUM. Ce moteur c'est le logiciel libre MediaWiki augmenté d'une extension sémantique libre appelée Semantic MediaWiki. En d'autres termes, nous analysons les divergences sur le fonctionnement de l'outil indépendamment de son usage.

4.6.1.2 Facteurs contextuels

Des entrevues il ressort qu'une partie du personnel n'est pas familière avec les technologies numériques. Ceci est particulièrement le cas pour le centre opérationnel et le support logistique soit précisément les personnes desquelles on attend la plus grande implication dans le projet puisque ce sont leurs processus qu'il s'agit de caractériser. Nos données montrent que 40 % des personnes interrogées pour le centre

opérationnel et le support logistique ont entre 10 et 15 ans d'ancienneté en santé et que 60 % ont plus de 20 ans d'ancienneté en santé. Autrement dit, ce ne sont pas des personnes nées avec le numérique qui ont parfois plus de mal à s'adapter à l'arrivée d'un nouvel outil numérique que la génération née avec l'Internet.

« While Net Gen children assimilated technology because they grew up with it, as adults we have had to accommodate it - a different and much more difficult type of learning process » (Tapscott, 2009, p. 18).

Bien entendu, des personnes de la génération des baby-boomers ou des X maîtrisent très bien les technologies de l'Internet, mais il est reconnu que cela leur demande un effort supplémentaire. Dans notre cas, les citations choisies ci-dessous montrent que les personnes interrogées participant au projet manquent de bagage numérique. Les voix sont unanimes pour le centre opérationnel et fortes pour le support logistique.

On est des infirmières, à part X qui est la petite jeune, on est toutes des veilles de 25 ans d'expérience qui ne sont pas familières avec les outils technologiques (CO).

On est low tech, ce bout-là, pour moi, il faut l'accepter et je suis probablement l'image de plusieurs, on n'est pas là (CO).

Peut-être que c'est ma génération qui parle, peut-être que les gens plus jeunes auraient peut-être moins de problèmes avec ça (SL).

C'est peut-être un peu plus compliqué pour moi parce que je ne suis pas très bonne en informatique (SL).

Les plus vieux m'appelaient tout le temps : « Je ne comprends pas comment ça marche ». Même s'ils ont eu une formation, pourtant c'est quelque chose d'assez simple, c'est du forage, tu cliques, ça te descend... On n'est pas tous au même niveau sur le plan techno (CO)

Lors de nos échanges formels et informels, nous avons remarqué que la majorité des personnes parmi celles qui avaient déjà utilisé le wiki ne maîtrisaient pas les fonctions de bases. Par exemple elles ne savaient pas que le wiki dispose d'une fonction « historique » grâce à laquelle on peut visualiser d'anciennes versions de la page, comparer les versions entre elles, ou reprendre une ancienne version. Pour les membres de la technostructure dont la moyenne d'âge est plus basse, la familiarité avec les technologies n'apparaît pas être un frein de plus, leurs tâches quotidiennes exigent pour la plupart la maîtrise des outils informatiques. Une personne cadre de la technostructure en charge des formations confirme les problèmes potentiels évoqués par les membres du centre opérationnel et du support logistique et ajoute que le wiki nécessite certaines capacités que d'autres logiciels ne demandent pas sans toutefois que ce soit un problème insurmontable. Elle poursuit en indiquant que le plus gros défi avec le wiki n'est pas technique, mais culturel et qu'il porte sur des enjeux de partage et d'interaction.

Présentement, nos gens ne sont pas nécessairement tous à l'aise avec l'informatique. [...] Là où est la difficulté, c'est que le wiki ne va pas nécessairement chercher des réflexes que j'ai déjà avec d'autres logiciels. Et là ça peut venir compliquer un peu l'utilisation. [...] Je pense que quand tu es relativement habitué avec du Google ou de la recherche informatique ça ne sera pas un problème. [...] Les outils informatiques c'est une démarche ABCD, tandis que le wiki est plus intuitif, donc pour moi ce n'est pas les mêmes compétences nécessaires pour pouvoir se promener dans un wiki versus se promener dans un logiciel pour faire des commandes matérielles mettons. Le wiki va demander premièrement une ouverture, une ouverture à partager les connaissances qui n'a pas un lien avec les habiletés informatiques. Je vais mettre une information dedans et les gens vont avoir le droit de la commenter. Ça, ça va être un enjeu au niveau de l'organisation et surtout le suivi de ces commentaires. Mais l'appropriation de l'outil, savoir comment naviguer dedans ça va (TC).

Cet enjeu culturel forgé par des problématiques internes se double d'un enjeu culturel forgé par des problématiques externes. Le CHUM comme l'ensemble du système de

santé québécois fait l'objet d'une forte pression médiatique. Cette pression médiatique influence les pratiques informatiques internes en renforçant le contrôle de l'information qui circule, car, la moindre faille pourrait être exploitée avec des conséquences pouvant remonter jusqu'au ministère.

Je ferais, juste en plus là caricature, les gens ont tendance à faire leur, on va dire leur PowerPoint, de le transférer en Acrobat pour être sûr qu'il ne soit pas modifié. Parce qu'après ça, en faisant une recherche sur le CHUM, parce qu'après ça, on s'en va dans les médias. Parce qu'on a une couverture, on a au moins un article principal dans un journal du Québec chaque semaine. Ce qui fait que nécessairement, ça amène une culture. Déjà de dire : « ben là, ça, ça peut se rendre dans les médias facilement », ça joue puis on a un contrôle, je ne dirais pas mythique, au sens vraiment politique national, provincial, local important avec des appels des sous-ministres et le ministre va avoir à répondre en chambre : « Qu'est ce que c'est que cette histoire-là? » Donc ça joue (TC).

Avec une alphabétisation numérique inégale et une pression médiatique permanente, on mesure toute la difficulté de faire adopter un outil transparent comme le wiki dans ce contexte.

4.6.1.3 Position contradictoire

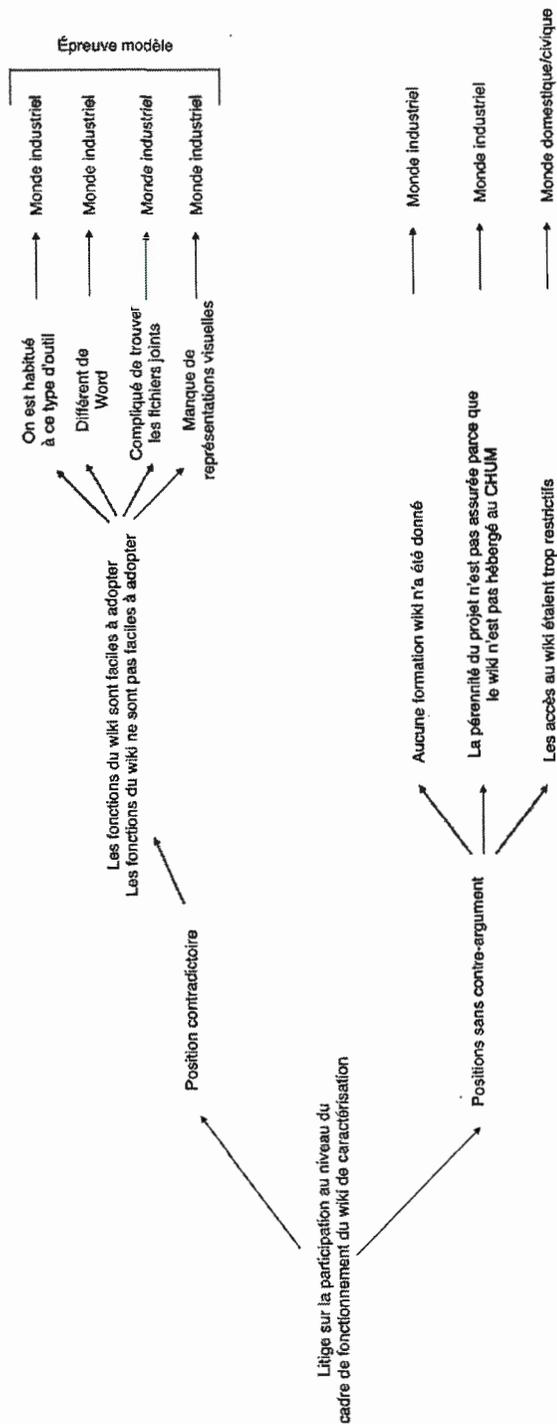


Figure 4. 13 Modélisation du litige sur la participation au niveau du cadre de fonctionnement de wiki caractérisation

4.6.1.3.1 Les fonctions du wiki sont faciles à adopter/Les fonctions du wiki ne sont pas faciles à adopter

4.6.1.3.1.1 Arguments/contre-arguments

Une position contradictoire apparaît au niveau de la faciliter d'adoption des fonctions du wiki. Deux avis s'opposent, d'un côté trois membres non cadres de la technostructure trouvent le wiki assez facile d'accès, de l'autre deux répondants du support logistique, deux cadres de la technostructure et un membre du centre opérationnel trouvent que certaines fonctions du wiki sont compliquées à adopter. L'argument unique pour justifier la facilité d'adoption est de dire que l'habitude de travailler sur des outils informatiques ou de naviguer en ligne comme on l'a vu dans les facteurs contextuels est suffisante pour réussir à utiliser un wiki.

C'est sûr que c'est assez intuitif en même temps on a l'habitude de travailler sur des outils informatiques donc ça ne posait pas de problème (TNC).

Ça a été appris au fur et à mesure, c'est assez intuitif, pas intuitif, mais assez facile quand même une fois qu'on nous l'a montré une fois, on comprend assez vite comment ça fonctionne (TNC).

Un premier contre-argument d'un répondant du centre opérationnel indique que le wiki fonctionne différemment de Word, l'une des références bureautiques des personnes qui collaborent par document. Pour cette personne le wiki n'était pas aussi facile à utiliser que Word ce qui a entraîné une frustration avec des conséquences sur l'adoption.

Ça ne fonctionne pas comme un Word où tu as une fenêtre, tu écris et après ça t'efface et ça se remplace. Il fallait tout le temps que j'essaie de me souvenir où j'avais écrit cette information-là de façon initiale. Et là j'essaie de me faire expliquer comment je fais, il m'expliquait et je comprenais sur le coup puis on essaye de le corriger, ça ne se corrigeait pas et moi j'ai dit ça ne marche pas, ce n'est pas assez facile (CO).

Un second répondant valide ce contre-argument en indiquant qu'utiliser de la syntaxe wiki pour créer un tableau dans une page c'est compliqué et qu'elle n'a pas nécessairement envie d'apprendre à le faire. Sa réponse a été de créer le tableau sous Word ou Excel et de l'attacher à la page wiki comme fichier joint. On souligne ici que le wiki déployait n'avait pas la fonction WYSIWYG (What You See Is What You Get) autrement dit, l'utilisateur devait comprendre la syntaxe wiki. Par exemple pour mettre un mot en gras il faut l'entourer de triples apostrophes, une fois la page sauvegardée le mot apparaît en gras. Malgré qu'il ne soit pas nécessaire de retenir la syntaxe par cœur, des icônes sont disponibles dans l'éditeur, l'édition du texte sans le WYSIWYG demeure déstabilisante pour nombre d'utilisateurs. Un second contre-argument défendu par un représentant du support logistique indique qu'il est compliqué de localiser les fichiers attachés à une page wiki.

Il y a l'espace, l'attachement des fichiers c'est assez particulier, faire les liens avec les fichiers. Je me rappelle qu'on a mis un paquet de fichiers, mais il faut s'en rappeler qu'il y a un fichier attaché à ça, en tout cas de mémoire (SL).

Enfin, un troisième contre-argument d'un répondant de la technostructure est que le wiki est essentiellement un outil textuel et un outil de *reliance* sémantique, mais qu'il manque de représentations visuelles qui favoriseraient la compréhension des utilisateurs et par la même amélioreraient l'adoption de l'outil.

Il y a beaucoup de potentiel dans le wiki. C'est sur quand on demande, on veut être capable d'avoir une représentation graphique, une représentation en tableau et on veut que ce soit aussi quelque chose qui visuellement parle aux gens. C'est ça la difficulté avec wiki, c'est bien gros du texte pour bâtir des liens sémantiques (TC).

4.6.1.3.1.2 Justifications

L'argument unique avance que l'objet wiki est simple à maîtriser parce qu'on utilise d'autres outils similaires. *Maîtriser* est le rapport de grandeur du monde industriel. Le premier contre-argument compare le wiki au fonctionnement de la suite bureautique Word et reproche au premier des fonctionnements *aléatoires* ou *improductifs* qui correspondent à l'état de petit dans le monde industriel. Le second contre-argument ne compare pas le wiki, mais lui reproche d'être *inadapté* pour retrouver les fichiers attachés, encore une fois l'état de petit du monde industriel. Le troisième contre-argument reproche au wiki d'être essentiellement textuel et de manquer d'une fonction graphique, on est toujours dans l'état de petit du monde industriel où le wiki n'est pas optimal. En résumé, les contre-arguments interrogent les facteurs de contingences du monde industriel avant de les remettre en question en comparant le wiki à un autre outil ou en soulignant ses lacunes fonctionnelles. Nous sommes donc dans une épreuve modèle du monde industriel.

4.6.1.4 Positions sans contre-argument connu

La première position sans contre-argument connu est exprimée par deux répondants non-cadre de la technostructure qui regrettent qu'aucune formation sur l'usage de l'outil n'ait été donnée. Pas uniquement l'aspect caractérisation, mais aussi l'apprentissage des fonctions de bases d'un wiki. Un programme de formation était envisagé, il devait prendre forme à la suite de l'atelier de caractérisation qui s'est donné en mai 2013 avec le personnel clinique. Or cet atelier s'étant mal passé de l'avis de plusieurs participants, la formation a été mise sur la glace nous a dit une personne cadre de la technostructure, le temps que l'outil soit amélioré. L'outil n'était semble-t-il pas prêt à servir dans le cadre de l'atelier.

[...] Développer un programme de formation ou d'accompagnement pour que les gens soient habilités à utiliser l'outil wiki MonCHUM, c'était ça mon rôle. [...] Je dis c'était parce que là ça va faire depuis presque la fin du printemps que je ne suis pas retourné dans ce dossier-là. Parce que l'orientation de l'outil devait être plus définie avant qu'on continue à travailler dessus. [...] À la dernière minute, on s'est rendu compte que l'outil n'était pas prêt à être utilisé pour l'atelier (TC).

Concrètement, les personnes qui ont utilisé le wiki ont été formées à l'usage du wiki au cas par cas, lors des rencontres de travail avec les membres de l'équipe projet. Plusieurs ont critiqué cette formule qui ne leur a pas permis de réellement maîtriser l'outil.

Si on veut que ça soit un wiki, ça ne peut pas être X qui s'assoit avec une personne, une à une pour leurs montrer, à un moment donné, il faut formaliser tout ça et qu'il y ait plus une formation de base globale qui soit offerte. Le wiki est un très bon outil, tu as un wiki de formation, les gens se forment là-dedans, ou on met capsules ou faire des séances de formation, les modalités sont infinies, sauf que dans le temps, elles sont restées figées (TNC).

La seconde position sans contre-argument connu porte sur la sécurité et la confidentialité des données. Deux répondants l'un non-cadre de la technostructure et l'autre du support logistique critiquent le fait que le wiki soit hébergé sur un serveur externe et non sur l'un des serveurs du CHUM.

Pour moi, la pérennité est importante, je ne sais même pas où cette application réside, fait-on une sauvegarde? Je sais qu'elle n'est pas sur les serveurs du CHUM, je trouve que c'est beaucoup de temps, beaucoup d'énergie de bien du monde et c'est quoi les mesures de sécurité qu'on prend par rapport à ça (SL).

Enfin, la troisième position sans contre-argument connu avance que le wiki n'est pas ouvert à tous ou s'il l'est les utilisateurs manquent de soutien et les présentations génériques données ne suffisent pas comme en témoigne la citation suivante.

Je pense qu'il a été présenté comme étant un objectif final que cet outil-là soit ouvert et que l'on puisse au fur et à mesure ajouter des informations, selon l'évolution. Sauf que les accès n'ont pas été donnés à tout le monde. Ou si les accès ont été donnés... moi quand j'ai reçu mon accès, je pense que je n'ai absolument rien fait avec ça. Parce que tu reçois un courriel, tu assistes à une présentation. C'est vrai on a eu une présentation, il ne faut pas que j'oublie ça. Mais... une présentation générale de l'outil à un moment donné (CO).

Un autre répondant non cadre de la technostucture nous a dit que des initiatives de développement wiki n'ont pas été prises en compte parce que les accès au wiki étaient verrouillés.

Il y a eu des besoins de wiki et le wiki était tellement fermé qu'on n'a pas pu permettre les wikis qui voulaient émerger, on n'a pas été capable de les adresser et on avait la porte fermée avec le cadenas pour le reste (TNC).

4.6.1.5 Synthèse du litige

Tableau 4. 12
Synthèse du litige sur la participation au niveau du cadre de fonctionnement du wiki de caractérisation

Position1	SS	IP	TC	TNC	SL	CO	Total	Monde	Position2	SS	IP	TC	TNC	SL	CO	Total	Monde
Les fonctions du wiki sont faciles à adopter	0	0	0	3	0	0	3	Industriel	Les fonctions du wiki ne sont pas faciles à adopter	0	0	2	0	2	1	5	Industriel

4.6.2 Litige sur la participation au niveau du cadre d'usage technique du wiki de caractérisation

4.6.2.1 Définition

Le second litige relié à la participation porte sur le cadre d'usage technique du wiki de caractérisation. Pour Flichy, il faut penser « les points d'articulation » entre le cadre de fonctionnement et le cadre d'usage. Le cadre d'usage se compose de deux temps, l'« usage technique » et l'« usage social ». Nous considérons le cadre d'« usage technique » comme l'élément qui englobe les points d'articulation entre le cadre de fonctionnement et le cadre d'usage. Concrètement, si le cadre de fonctionnement c'est le logiciel Semantic MediaWiki, le cadre d'usage technique, c'est la structuration de ce wiki pour répondre à l'usage social qu'est la caractérisation. Par structuration, on entend : la création de modèles, le développement des relations entre les pages, la création des menus, la création d'annotations sémantiques, etc. Un wiki étant par essence collaboratif, les professionnels du wiki comme les utilisateurs sont souvent à des degrés divers impliqués dans le développement du contenant et de l'architecture. Nous analysons ici spécifiquement le litige portant sur les divergences reliées à la participation à la structuration du wiki.

4.6.2.2 Facteurs contextuels

Tout le monde n'a pas conscience dès le départ que sur une plateforme wiki, les utilisateurs peuvent avoir une influence directe sur la structure. Les répondants on l'a vu avec le litige sur le choix et l'intégration de l'outil sont plus habitué à utiliser des logiciels experts qui arrivent tout prêts (out of the box) ou à collaborer par échange de documents, que de travailler sur une plateforme où contenu et contenant sont coconstruits. Coconstruire favorise le développement d'une solution sur mesure, mais cela demande des ressources. Plusieurs acteurs et plus particulièrement les membres

de l'équipe projet ont bien mesuré ce problème. Premièrement, le contexte budgétaire du projet MonCHUM est difficile. Le Ministère de la Santé et des Services sociaux québécois demande chaque année de nouveaux efforts bien que les volumes augmentent et qu'il faille financer voire, autofinancer la transformation de l'ancien CHUM vers le NCHUM.

On a une conception du projet qui est dans un contexte budgétaire très difficile, on nous amène à dire que notre projet de transition et de transformation doit s'autofinancer. Donc on doit le faire à partir des marges budgétaires existantes alors que ces marges budgétaires là, donc les budgets globaux sont réduits d'année en année le plan d'optimisation budgétaire au CHUM cette année est de 12 millions de dollars, l'année prochaine il va être encore de 12 millions et 12 millions c'est à volume constant notre volume cette année augmente de 3 % donc dans le fond ce qu'on nous demande c'est un effort de 24 millions de dollars d'optimisation, en plus d'autofinancer notre transition. Donc, quand on regarde le genre de transformation que l'on est en train de vivre, habituellement, on dit que ça prend 1.5x les ressources pour le réaliser pour assurer la transition, chevaucher les choses et tout ça, nous on nous dit qu'on doit le faire à même nos propres ressources en maintenant notre volume d'activité, notre performance, notre qualité, notre sécurité, voire en augmentant (TC).

Le projet MonCHUM a été lancé alors qu'un budget de 23 millions, dont il aurait partiellement profité, devait venir appuyer la transformation. Ce budget n'avait pas été débloqué alors que nous quitions le terrain.

Il y a un budget dans le projet de 23 millions, c'est la grande discussion depuis des années qui est associée à la transformation qui n'est toujours pas activée parce qu'il n'y a pas de plan de transformation qui a été accepté jusqu'à date (TP).

Ces questions budgétaires bloquent l'embauche de ressources pour travailler sur le projet au point de mettre ce dernier en péril.

On peut toujours garder ça sous le respirateur dans une image médicale, mais c'est ce que c'est, c'est sur le respirateur. Tant qu'il n'y a pas un commitment où les espèces sonnantes et trébuchantes suivent la direction de l'organisation, on va probablement tirer la plug (TP).

Deuxièmement, en plus de disposer de ressources limitées pour causes budgétaires et alors que le projet MonCHUM devait prendre son envol, il a connu un ralentissement violent des contributions des premiers participants qui ont été obligés de concentrer leur énergie sur la livraison du CRCHUM pour le 8 octobre 2013. Cela est particulièrement frappant pour le support logistique dont plusieurs membres étaient de bons contributeurs du wiki.

On a arrêté les travaux. [...] On nous a demandé de travailler strictement sur le côté CR CHUM. Il y a eu comme ordre de ne pas aller du côté CHUM centre-ville, mais de se concentrer sur la partie CRCHUM depuis le mois de janvier on déborde sur la partie CRCHUM (SL).

Comme moi, il y en a bien d'autres qui ont mis ça sur la glace parce que tout le monde s'est focalisé sur le CR CHUM. Ça a probablement enlevé des acteurs du projet wiki, ça a été mis sur la glace (SL).

Ça fait longtemps que je n'ai pas touché, parce que je suis tombé dans le côté de la recherche. On a arrêté peut être au mois d'octobre ou quelque chose comme ça. On n'a pas retouché à l'outil (SL).

Ce constat est partagé par un membre de la technostucture et membre de l'équipe projet, équipe qui a vu la majorité de ses contributeurs les plus actifs disparaître du jour au lendemain.

Il y a eu aussi l'ouverture de la phase 1 du centre de recherche qui vient d'ouvrir début octobre. Il y a eu une espèce de gros feu de neuf mois avant que ça ouvre puis toutes les ressources ont été mise à travailler là-dessus plus des coupures budgétaires de 2 à 4 % dans les services donc les gens nous ont dit on aurait aimé ça travailler ici, mais on doit travailler à d'autres choses. Comme nous dans le temps on arrive après, les gens ont choisi d'arriver après (TP).

Les statistiques du wiki confirment pour les personnes les plus actives du support logistique, un arrêt net des contributions entre octobre et novembre 2012. La double pression financière et la non-disponibilité des ressources de la fin 2012 au mois d'octobre 2013, date de livraison du CRCHUM a considérablement compliqué le travail de l'équipe projet.

4.6.2.3 Positions contradictoires

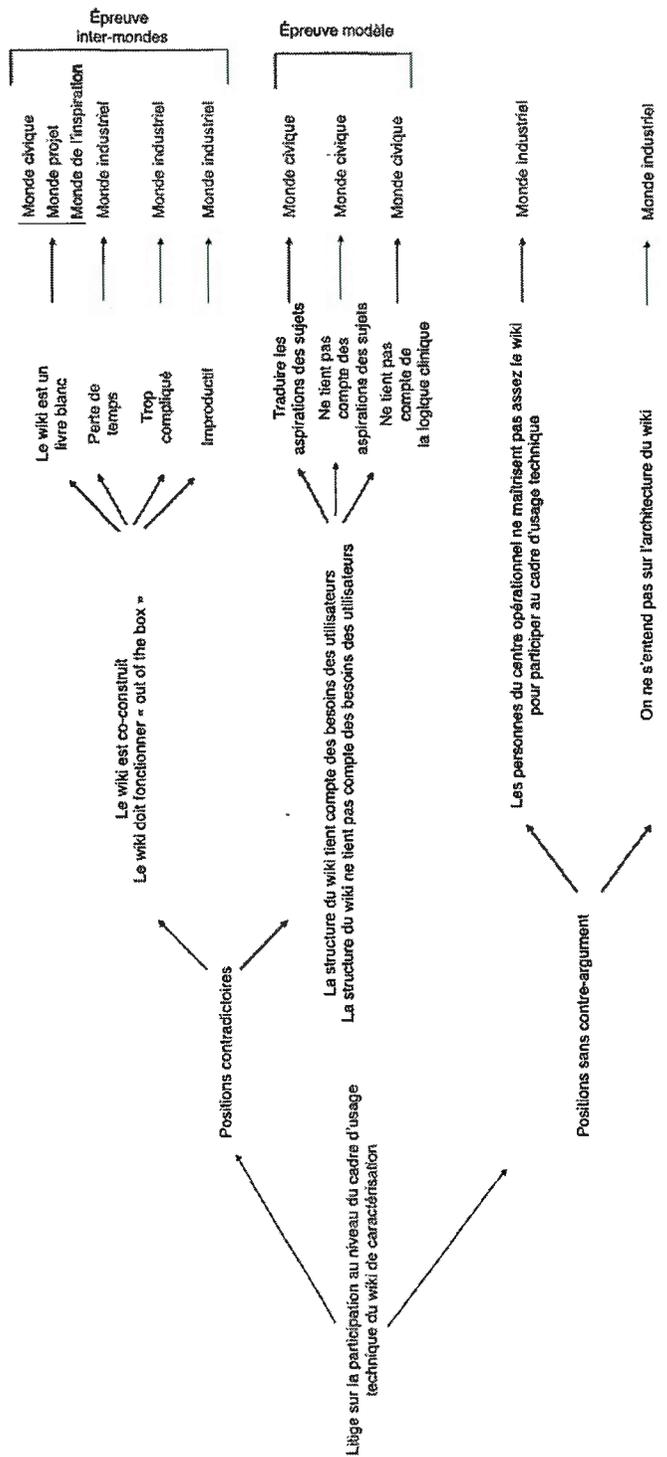


Figure 4. 14 Modélisation du litige sur la participation au niveau du cadre d'usage technique du wiki de caractérisation

4.6.2.3.1 Le wiki est coconstruit/Le wiki doit fonctionner « out of the box »

4.6.2.3.1.1 Arguments/contre-arguments

Les utilisateurs d'un wiki peuvent coconstruire et modifier à la fois le contenu, mais aussi la structure du wiki (les hyperliens). Ceci veut dire que le wiki une fois installé n'est pas prêt à accueillir les processus du NCHUM, il faut au préalable en construire voire en coconstruire sa structure. Ceci est bien compris par quatre membres de la technostructure (trois de l'équipe projet plus un cadre) ainsi que par un membre du support logistique. En revanche, pour une personne du centre opérationnel, une autre du support logistique et une dernière de la technostructure non cadre, l'outil doit être fonctionnel dès son installation. L'argument unique partagé par les quatre membres de la technostructure et résumé dans la courte citation qui suit, c'est que le wiki est un outil à coconstruire, un livre blanc nourrit par ses utilisateurs.

Tu commences, il est blanc le livre et tu l'écris. [...] Le changement je pense qu'il vient de l'implication des usagers dans le développement de la solution fonctionnelle (TP).

En face, les discussions sont nourries, entre autres autour des structures. Cette discussion n'aurait pas eu lieu pour un outil classique conçu d'avance.

Ce qui joue beaucoup c'est la flexibilité du wiki qui engendre beaucoup de discussions justement sur les définitions et les structures. Parce que si c'était quelque chose qui était plus formalisé, on aurait beaucoup moins de ça (TC).

Le premier contre-argument c'est que l'on n'a pas de temps à consacrer au développement d'un outil d'autant plus que sa finalité n'est pas claire. L'opérationnel est plus important, donc l'outil doit fonctionner immédiatement ou bien on ne l'utilisera pas.

Moi ça m'a pris un temps à comprendre qu'on était en train de développer l'outil justement. OK, fais-le et après, je vais le nourrir. [...] Moi je n'ai pas besoin de quelque chose qui me ralentit, je n'ai pas besoin de quelque chose qui me donne l'impression de perdre mon temps. J'ai besoin d'un outil qui est efficace, si ce n'est pas ça, on va s'arrêter là. [...] Et quand on est dans les opérations comme on l'est, moi je ne peux pas libérer des gens pour aller jaser là une journée de temps et on ne sait pas trop ce que ça va donner au bout (SL). Avec moi, étant donné les livrables que j'ai, si le wiki ne fait pas ça, je ne le ferais pas, je n'ai pas le temps de... Il me faut quelque chose de simple et de bien. On est le « fast food society » c'est malheureusement ça. [...] Les gens veulent quelque chose qui est fait, qui est produit, pas le temps, il y a trop de choses opérationnelles avec lesquelles jongler pour s'asseoir et faire des brainstormings (TNC).

Le second contre-argument est que des outils existants permettent de faire la même chose.

On a réussi à faire ce que l'on avait à faire avec un fichier Excel, il ne faut pas que ce soit plus compliqué que ça (SL).

Le troisième contre-argument d'un membre cadre de la technostucture indique qu'il est préférable de structurer le wiki avant que les utilisateurs ne l'utilisent. Ce que confirme une personne du support logistique qui trouve la page blanche « déstabilisante » et qui pense que cela a pu « échauder » des utilisateurs.

C'est sûr, que partir d'une page blanche, oui, probablement pour ceux qui sont les créateurs de ces pages, mais pour la majorité des utilisateurs, il faut que ce soit plus structuré. [...] Partir d'une page blanche ce n'est pas compliqué non plus, mais c'est un style de rédaction qui n'est pas pareil, il faut être patient (TC).

4.6.2.3.1.2 Justifications

L'argument de dire que le wiki est un livre blanc coécrit par ses utilisateurs tant pour son contenu que pour sa structure, combine les principes de plusieurs mondes.

Premièrement, le principe du collectif du monde civique, car on retrouve dans un wiki la relation naturelle de rassembler les êtres. Deuxièmement, le principe de la prolifération des liens du monde projet, les utilisateurs en reliant les pages par hyperliens ou par des propriétés sémantiques donnent forme au wiki. Les relations naturelles entre les êtres sont ici de *se coordonner*, de *s'ajuster aux autres* et de *faire confiance*. Troisièmement, on nous a parlé à trois reprises de « page blanche » ou de « livre blanc » c'est-à-dire que l'on démarre avec un canevas vierge au même titre que l'artiste du monde de l'inspiration avec comme relations naturelles entre les êtres de *créer*, de *découvrir* ou à l'extrême de *faire exploser* l'existant. Le premier contre-argument conteste l'épreuve en montrant que coconstruire l'outil est une perte de temps qui nuit aux opérations. On veut bien utiliser l'outil une fois qu'il est prêt, mais on ne veut pas participer à sa construction. On oppose donc aux principes collectifs, de la prolifération des liens et de l'inspiration, le principe de performance du monde industriel. Le second contre-argument poursuit la mise en valeur du monde industriel en soulignant que le wiki ne devrait pas être plus compliqué qu'Excel utilisé auparavant. Le troisième contre-argument s'attaque plus particulièrement au principe de l'inspiration en critiquant la « patiente » nécessaire à la corédaction signifiant que l'on est improductif qui est l'état de petit du monde industriel. Pour résumer, on est dans une épreuve inter-mondes où la combinaison de principes tirés des mondes civique, projet et de l'inspiration sont critiqués avant que ne soient mis de l'avant les principes du monde industriel.

4.6.2.3.2 La structure du wiki tient compte les besoins des utilisateurs/La structure du wiki ne tient pas compte des besoins des utilisateurs

4.6.2.3.2.1 Arguments/contre-arguments

On l'a vu une partie de la technostucture dont l'équipe projet est favorable à la coconstruction du wiki c'est-à-dire à penser le contenant avec l'ensemble des acteurs.

Dans la pratique, il semble que les besoins des utilisateurs ne soient pas toujours pris en compte. Les présentations du 9 octobre 2012 et du 19 décembre 2012 ne donnent pas de détails quant à la contribution des usagers à la structure, mais annoncent l'usage du wiki comme outil collaboratif. En revanche, sur la page caractérisation du wiki MonCHUM, dans la section étapes de la caractérisation, figurent des étapes préalables dont la première est le « prototypage » de l'outil. Il est indiqué que ce prototype a été développé en collaboration avec les services d'hygiène et salubrité, les services alimentaires, la logistique - gestion du matériel, la lingerie et le Génie Bio Médical (GBM). Les utilisateurs de ces services ont donc été consultés pour établir le modèle qui standardise la présentation des pages wiki et qui en détermine les propriétés sémantiques. Au niveau de l'équipe projet l'argument principal partagé par ses membres, prône l'ouverture, la coconstruction de la structure avec les utilisateurs en intégrant leurs besoins, tout en gardant un contrôle sur les modèles pour en garantir la qualité, certains arbitrages nécessitant une expertise que n'ont pas nécessairement les utilisateurs.

L'idée c'est vraiment de garder le modèle comme quelque chose d'évolutif, mais contrôlé par des gens qui sont dans la modélisation (TP).

Un membre du support logistique confirme les qualités d'écoute de l'équipe projet qui selon ses dires, contrastent avec des expériences passées.

Depuis que cette équipe est arrivée, on était consulté, on avait des résumés de rencontre, on savait exactement ce que l'on aurait. [...]. J'étais là tout le monde a eu l'opportunité d'apporter son grain de sel. Comme je dis : si ça n'a pas été fait, tant pis (SL).

Cet argument n'est pas partagé de tous. Le premier contre-argument d'un répondant du support logistique, service consulté en phase de prototypage, dit ne pas avoir été

écouté ou du moins entendu affirmant que l'équipe projet venait avec des idées préconçues aux rencontres et n'était pas prête à s'adapter.

C'est sûrement un outil intéressant, mais moi je n'ai pas trouvé que les rencontres étaient vraiment accés sur les besoins que nous on exprime. J'ai plutôt eu comme impression que les gens qui représentaient le MonCHUM avaient déjà une idée qui avait été briefée sur leur manière à eux de voir. Alors je ne sais pas qui sont les mieux placés pour savoir quels sont les besoins dans nos services, peut-être c'est eux, peut-être c'est nous? Je ne le sais pas, mais moi j'ai eu l'impression que c'était plus eux. C'est ce que je veux dire là-dedans (SL).

Le second contre-argument des utilisateurs, c'est que le wiki ne tient pas assez compte de la logique clinique. Le wiki a été conçu au départ avec les services du support logistique cités précédemment. Cette défaillance mise en évidence par l'atelier qui a rassemblé le personnel clinique à la mi-mai 2013, a rapidement été reconnue par l'équipe MonCHUM.

L'atelier c'est justement là que ça a confirmé que la conception du wiki était trop logistique et que les gens cliniques, terrain, ne seraient pas capable de l'utiliser comme système dans son état actuel. Parce que pour eux cela ne collait pas à leur méthode de raisonnement et qu'ils avaient de la difficulté à si reconnaître et à comprendre. [...] Avant de diffuser plus largement le wiki puis d'augmenter le nombre d'utilisateurs particulièrement du point de vue clinique, le passage en développement d'un wiki enligné dans la perspective clinique est fondamental (TC).

Ce constat est partagé à l'unanimité par les quatre membres du centre opérationnel.

Jusqu'à maintenant ce qui a été fait c'est au niveau logistique avec une saveur logistique, un montage logistique, tout le set up. Au niveau clinique, le développement a moins été fait ou n'a pas été fait. Moi quand je regarde l'outil, je ne me retrouve pas, ça ne me parle pas, ça pourrait me parler, faudrait que j'investisse du temps et de l'énergie, moi ce que j'ai le goût, c'est d'avoir quelque chose qui va être user-friendly, qui va me parler de façon intuitive comme clinicien, c'est ça que j'ai le goût (CO)

À certaines personnes du centre opérationnel nous avons demandé si elles ont été consultées pour penser le contenant, leur réponse a été négative ce qui est conforme avec la page d'accueil de la caractérisation du projet qui dans l'étape de prototypage ne tenait pas compte des services cliniques. Il ressort de cela qu'en cas d'absence d'amélioration allant dans le sens de la logique clinique, le centre opérationnel ne se servira pas de l'outil.

En fait, moi je ne pense pas m'en servir de cet outil-là pour le futur, je souhaiterais même ne pas m'en servir s'il n'y a pas des améliorations qui sont faites. Puis je pense qu'il y a d'autres façons de faire (CO).

Ce second contre-argument, nous dit un responsable cadre de la technostucture a été entendu par les responsables du projet. Cependant, il est difficile à opérationnaliser pour les raisons budgétaires évoquées précédemment. Autrement dit, réajuster la structure du wiki d'une structure de logique logistique vers une structure de logique clinique n'est pas réalisable avec les moyens dont dispose l'équipe MonCHUM.

4.6.2.3.2.2 Justifications

La volonté d'impliquer les utilisateurs dans le développement de la structure exprimé dans l'argument de l'équipe projet relève du monde civique dont le rapport de grandeur est de *traduire les aspirations* des sujets. Une personne reconnaît la prise en compte de ces aspirations tout en reprochant à certains de n'avoir pas partagé leurs

idées lors des échanges organisés avec l'équipe. Au contraire, le premier contre-argument suit la figure de l'épreuve pure puisqu'il remet en question les facteurs de contingence du monde civique en reprochant à l'équipe projet de ne pas tenir compte des aspirations des sujets et d'imposer leurs idées préconçues. Le second contre-argument poursuit la remise en question des facteurs de contingence civique soutenant que la logique clinique n'a pas été prise en compte. On est dans la déchéance du monde civique où le *catégoriel* de la logique logistique l'emporte sur le collectif qui devrait également prendre en compte la logique clinique. L'équipe projet a par la suite fait son mea culpa pour n'avoir pas tenu compte de la logique clinique, tout en évoquant des difficultés budgétaires comme circonstances atténuantes.

4.6.2.4 Positions sans contre-arguments connus

La première position sans contre-argument connu relève du monde industriel. Selon un membre cadre de la technostructure, les personnes du centre opérationnel ne peuvent pas participer à la configuration du cadre d'usage technique parce qu'elles ne maîtrisent pas suffisamment le wiki. Ce point est confirmé par leurs propos que nous avons mis en évidence dans les facteurs contextuels (TC). La première position sans contre-argument connu montre qu'on ne s'entend pas sur l'architecture de l'outil. Ce point est défendu par un membre du centre opérationnel (CO) et un membre cadre de la technostructure (TC).

4.6.2.5 Synthèse du litige

Tableau 4. 13
Synthèse du litige sur la participation au niveau du cadre d'usage technique du wiki de caractérisation

Position 1	SS	TP	TC	TNC	SL	CO	Total	Position 2	SS	TP	TC	TNC	SL	CO	Total
Le wiki est co-construit	0	3	1	0	0	0	4	Le wiki doit fonctionner "out of the box"	0	0	0	1	2	1	4
La structure du wiki tient compte des besoins des utilisateurs	0	3	0	0	1	0	4	La structure du wiki ne tient pas compte des besoins des utilisateurs	0	0	0	0	1	4	5
								Civique, Inspiration, Projet							
								Civique							

4.6.3 Litige sur la participation au niveau du cadre d'usage social du wiki de caractérisation

4.6.3.1 Définition

Le troisième et dernier litige lié à la participation porte sur le cadre d'usage social du wiki de caractérisation. L'usage social dans notre cas, c'est pour les sujets du CHUM actuel, d'utiliser le moteur Media Wiki augmenté d'une extension sémantique pour caractériser les processus du NCHUM. Ce sont les désaccords autour de cet usage social que nous présentons ici.

4.6.3.2 Facteurs contextuels

Parmi les facteurs contextuels de la première partie, nous avons vu que le CHUM n'a pas une culture des grands processus ce qui influence la caractérisation. Sachant qu'un wiki a été retenu comme outil de caractérisation, y aurait-il d'autres éléments culturels qui pourraient ralentir le projet? Nous avons vu aussi au chapitre I que l'essence de la collaboration wiki pour son créateur Ward Cunningham est synonyme d'ouverture, de transparence, d'égalité et d'horizontalité. Or, ces valeurs perturbent plusieurs répondants au sein du CHUM.

Au sujet de l'ouverture, le sommet hiérarchique nous dit que le wiki implique *une certaine ouverture* et une personne de la technostructure nous dit que l'ouverture est un enjeu organisationnel.

Le wiki va demander premièrement une ouverture. Une ouverture à partager les connaissances qui n'a pas un lien avec les habiletés informatiques, mais...une ouverture à...je vais mettre une information dedans et les gens vont avoir le droit de la commenter, ça ça va être un enjeu au niveau de l'organisation et surtout le suivi de ces commentaires (TC).

Cet enjeu on le perçoit bien dans la citation suivante d'une personne du centre opérationnel qui souligne le choc de culture entre l'existant, où ce sont les experts du monde domestique qui sont les grands, versus le projet MonCHUM qui prône l'ouverture. C'est déstabilisant surtout pour les personnes qui évoluent depuis des années dans le monde hospitalier.

Une politique hospitalière. Ça peut être clinique aussi donc, ils font leurs recherches, si c'est une méthode de soin, ils vont aller chercher leurs données probantes, ils vont regarder les pratiques actuelles, ils vont regarder l'écart, ils vont rédiger, ils vont réviser, ils vont consulter les conseillères, ils vont consulter les experts, ils vont consulter les médecins et ils vont faire signer ça par une panoplie de personnes. On est déjà très très dans ce processus là et là on s'en va dans un processus ouvert où tout le monde peut écrire ce qu'il veut quand il veut. Donc on confronte les cultures. On confronte les cultures. Moi ça fait 27 ans que je suis dans le milieu donc, ça fait 27 qu'on m'inculque cette façon de faire là et là on m'arrive du jour au lendemain et là on se pose des questions (CO).

Pour la transparence aussi les voix s'élèvent, elles soulignent l'absence d'une culture de transparence au CHUM. On retrouve cet avis chez deux personnes de la technostructure (TP, TC), une du centre opérationnel, une du sommet stratégique et deux du support logistique. Au centre opérationnel on va jusqu'à dire que l'équipe médicale est dans une culture de méfiance aux antipodes de la transparence.

Je pense que ce que ça change, ça aussi j'en ai déjà parlé à plusieurs reprises, on n'est pas dans une culture de transparence, on est davantage dans une culture, particulièrement avec l'équipe médicale et là je précise que je parle des données, plus dans une culture de remise en question et de méfiance (CO).

Pour un membre de l'équipe projet, ce n'est pas directement la transparence qui inquiète, mais l'imputabilité derrière la transparence. Les utilisateurs ne sont selon lui pas habitués à agir sans la validation d'un supérieur hiérarchique.

Non, ce n'est pas vraiment la transparence qui leurs fait peur, c'est plus l'imputabilité, les gens sont habitués à : on reçoit un template, on ne discute pas le template, on le remplit au meilleur de ses connaissances. Là on leur demande de développer le template, donc ils ne sont pas à l'aise avec ça parce qu'habituellement ce n'est pas eux qui valident le template, c'est leur boss ou le boss de leur boss (TNC).

Ce manque d'indépendance persiste malgré que le sommet hiérarchique indique mettre de l'avant le droit à l'ajustement, c'est-à-dire d'allègement de la charge de l'imputabilité en autorisant l'ajustement.

Je pense qu'il faut prendre, moi j'appelle ça le droit à l'ajustement, dans le sens que, ce n'est pas le droit à l'erreur, c'est le droit à l'ajustement, à un moment donné, il faut plonger et les gens vont apprendre au fur et à mesure et c'est un outil qui est perfectible comme tel et il va l'être de plus en plus comme n'importe quel wiki (SS).

La concrétisation du « droit à l'ajustement » ne nous a été confirmée qu'une seule fois pour une direction du support logistique, nulle part ailleurs. Du côté de l'égalité, en théorie il y a une égalité d'accès au wiki, en pratique, un membre de l'équipe projet nous a dit que certaines directions interdisent à leurs employés de participer au projet.

J'ai l'impression qu'il y a des gens qui n'osent pas trop se révéler comme gestionnaire, ils préfèrent rester dans leurs silos puis garder le phare de leur silo de façon bien gardé. Je pense qu'il y a de la rétention d'information, il y a du contrôle qui est fait par certaines directions, qui disent non, on ne touche pas à ça et même si on a besoin de travailler avec des gens chez eux, ils n'ont pas le droit de s'investir (TP).

Durant le processus de prise de rendez-vous pour nos entrevues, un répondant non cadre de la technostructure nous a dit que sa direction lui interdit de participer au projet et à répondre à nos questions en entrevue. Enfin, pour l'horizontalité, là aussi on rencontre des tensions trois personnes de la technostructure et une du centre opérationnel nous ont dit, que la structure est très hiérarchique et que cela freine la

collaboration dans le wiki. L'une d'elles, de l'équipe projet, nous a expliqué que « les gens ont peur de laisser des traces écrites sans que cela soit approuvé par leur hiérarchie » (TP), une autre du centre opérationnel que le travail collaboratif est freiné par les silos. « La capacité de nos équipes à travailler en équipe complémentaire, c'est difficile parce qu'on est assez en silos » (CO).

On voit que les quatre valeurs principales du wiki s'opposent aux valeurs organisationnelles surtout dans le cas du centre opérationnel clinique. La culture d'ouverture est confrontée à une culture de contrôle, la culture de transparence est confrontée à une culture de méfiance, la culture d'égalité fait face à des blocages et enfin, la culture de l'horizontalité se heurte à la verticalité culturelle et structurelle. Un membre de la technostructure cadre résume la problématique en affirmant que le projet MonCHUM « est contre-culturel », ce sont les désaccords qui résultent de ce choc de cultures que nous allons détailler ici.

4.6.3.3 Positions contradictoires

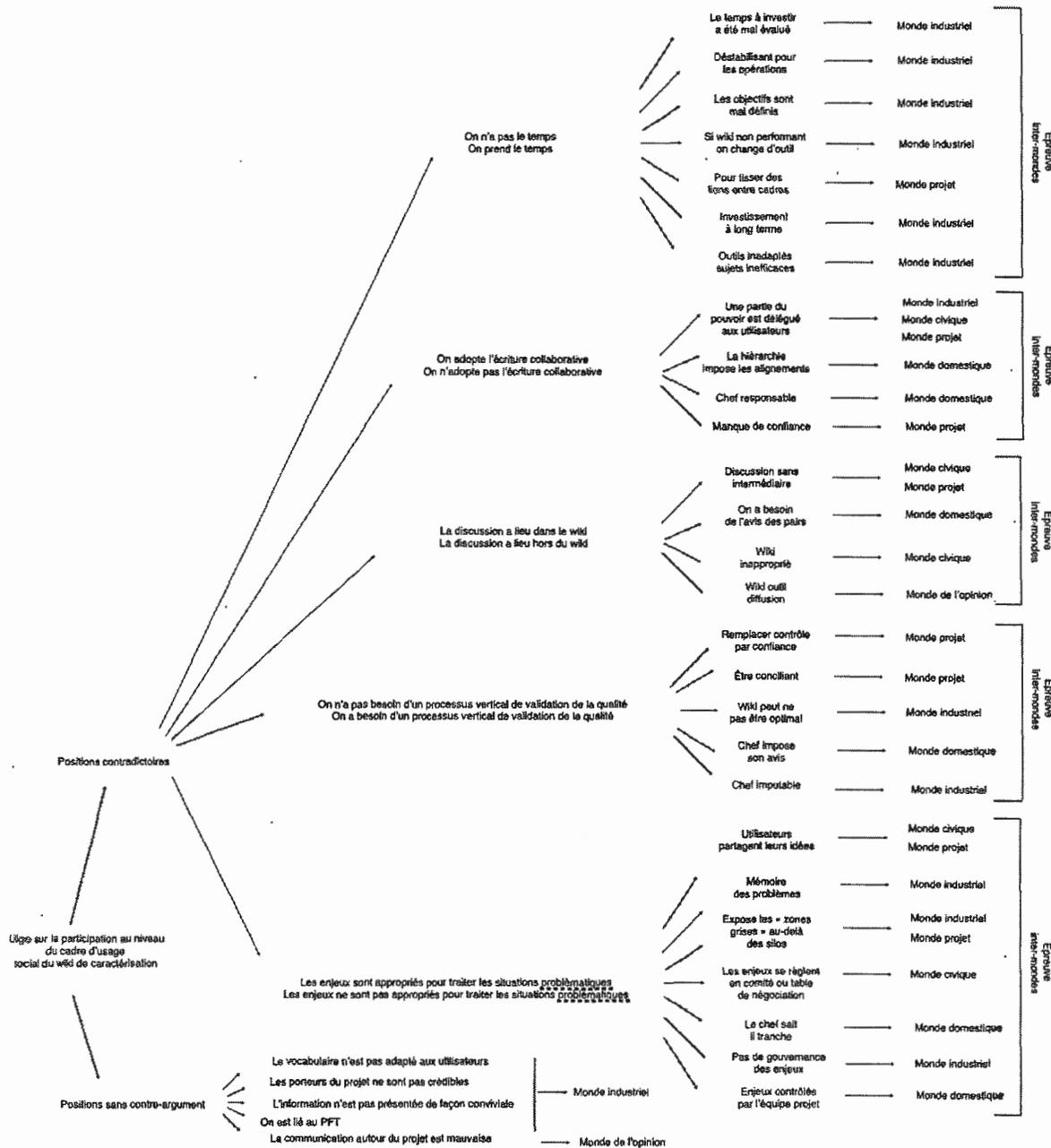


Figure 4. 15 Modélisation du litige sur la participation au niveau du cadre d'usage social du wiki de caractérisation

4.6.3.3.1 On n'a pas le temps/On prend le temps

4.6.3.3.1.1 Arguments/contre-arguments

Tous les répondants nous ont fait part de leurs préoccupations quant au temps à consacrer au projet MonCHUM. Une requête Nvivo montre que le mot « temps » apparaît 420 fois dans les entrevues, c'est une préoccupation majeure. Le manque de temps freine considérablement le projet. Seuls deux répondants en dehors de l'équipe projet, considèrent qu'ils doivent absolument consacrer du temps à la caractérisation. Le premier argument pour justifier que l'on manque de temps est de dire que l'investissement en temps nécessaire à la réalisation du projet a été mal évalué. L'investissement temporel est double puisqu'il s'agit de rédiger les processus du NCHUM tout en développant en parallèle l'outil wiki qui supporte ces processus comme on l'a vu dans le litige sur la participation au niveau du cadre d'usage technique du wiki de caractérisation.

Je pense qu'il y a un enjeu important dans tout ce dossier de wiki, je pense que quand il a été présenté à l'équipe de direction et qu'il a été entériné, on n'a pas mesuré la hauteur de l'investissement qu'il faudrait y mettre et on a dit « go ». On a pris pour acquis que les gens étant les répondants, ils allaient le meubler, mais dans les faits les répondants, ils ont une job à temps plein. Et ça là, ça a été quant à moi, la pensée magique non mesurée. Et c'est à ce piège-là que l'on est pris actuellement. Parce que je pense que l'outil est excellent, je pense que c'est le bon endroit, j'y vais de plus en plus moi sur le wiki, pour toute sorte d'affaires, je trouve ça intéressant (CO).

Une seconde citation de la technostucture semble confirmer la « pensée magique non mesurée » de la part de la technostucture.

C'est une culture d'urgence [...]. On est un milieu d'action, réaction, un modèle de planification ne correspond pas au rythme d'un hôpital. Je le dis parce que c'est la réalité, plus on va s'approcher, plus les gens vont mettre les mains dedans et vont s'activer, je les connais, je les ai vu faire pleins de fois. Ce n'est pas l'idéal, ce n'est pas la meilleure pratique, ce n'est pas comme ça qu'il faudrait faire, mais c'est comme ça que les gens sont dans le milieu hospitalier. À la fin de la journée quand c'est le temps de retrousser ses manches et de livrer, ben les gens le font (TC).

Le second argument des répondants soutient que l'on peut difficilement prendre du temps sur les opérations dont on est imputable pour le dédier au projet MonCHUM. Cet argument est amplifié par des coupures budgétaires régulières et par des objectifs flous. Autrement dit, les ressources sont rares, on les affecte en priorité aux opérations et on hésite à les libérer pour participer au projet MonCHUM ne sachant pas précisément où il s'en va.

Un autre challenge c'est que les gens avec qui on travaille ont beaucoup de responsabilités opérationnelles et ils n'ont pas beaucoup de temps pour travailler sur la planification du nouveau CHUM donc le temps qu'ils passent avec nous c'est du temps en moins pour superviser les opérations. Donc c'est très difficile. En plus de ça, il y a des coupures budgétaires qu'il y a eu l'an dernier et qu'il va encore y avoir cette année. Donc les gens sont obligés de travailler avec des effectifs réduits, ça met encore plus de pression par rapport aux opérations et ça enlève beaucoup de priorité par rapport à la planification pour le futur (TNC).

Moi de mon côté c'est le temps parce que j'ai mes urgences terrains avant, il faut que je réponde aux syndicats et les projets je les tasse tout le temps. Le wiki est tout de même régulièrement alimenté, ce n'est pas évident à suivre en termes de temps (TNC).

Et quand on est dans les opérations comme on l'est, moi je ne peux pas libérer des gens pour aller jaser là une journée de temps et on ne sait pas trop ce que ça va donner au bout (SL).

Le troisième argument est qu'au-delà d'être en concurrence avec les opérations, le projet est en concurrence avec d'autres projets prioritaires, par exemple comme on l'a

dit dans les facteurs contextuels avec le CRCHUM, mais aussi avec d'autres projets comme le programme de l'unité de soin type.

X aussi de son côté avait d'autres projets qui étaient plus importants [...]. Pour moi les deux auraient dû être développé en parallèle, mais il n'y avait pas le choix de développer l'unité de soin type, qu'est-ce qu'on va faire avec l'unité de soin type? (TNC)

Dans cette citation le répondant souligne à la fois la priorité donnée à d'autres projets et l'absence d'intégration des projets. Lorsqu'il demande ce que l'on va faire avec l'unité de soin type, il sous-entend que l'on aurait pu l'intégrer au projet de caractérisation. Le quatrième et dernier argument est que si l'utilisation du wiki pour caractériser est trop laborieuse, les utilisateurs se tourneront vers d'autres outils. On l'a vu dans le cadre d'usage technique du wiki, plusieurs utilisateurs s'attendaient à un outil prêt à l'usage, à défaut, ils se tournent vers les outils qu'ils connaissent et utilisent déjà.

Oui, c'est quoi l'avantage du wiki par rapport au processus traditionnel. Avec moi, étant donné les livrables que j'ai, si le wiki ne fait pas ça, je ne le ferais pas, je n'ai pas le temps de... Il me faut quelque chose de simple et de bien. On est le « fast food society » c'est malheureusement ça (TNC).

Des arguments qui précèdent, on retient que l'urgence des opérations et des projets domine. Si la majorité soutien ne pas avoir le temps, trois répondants qui eux aussi ont souligné le manque de temps, justifient l'importance de s'impliquer. Le premier contre-argument est qu'en tant que cadre, il est primordial de faire cet exercice de caractérisation pour renforcer les liens entre des cadres débordés qui n'échangent pas assez.

On est tellement toujours occupé et débordé qu'à un moment donné, les liens on n'a pas le temps de les tisser non plus entre cadres. On ne se parle pas beaucoup. Moi ce que j'entendais... Puis en même temps, pourquoi moi je fais tout ça? J'étais contente de le faire, mais en même temps comment se fait-il que quand je parle à un il me dise : « Ah, moi non. Ah non, moi j'ai dit non. ». Moi j'ai dit comme cadre, je ne peux pas dire non à ça. Mais j'ai entendu dire: « non moi c'est bien simple, j'ai trouvé quelqu'un, libérez-moi. » Ça revenait toujours au temps, c'était le manque de temps, je pense (SL)

Le second contre-argument est de dire qu'une fois les processus rédigés, le temps investi dans la rédaction porte ses fruits. On gagne du temps opérationnel parce que les processus sont documentés et accessibles à tous. Ils ne sont pas dispersés dans les boîtes courriel ou dans des dossiers sur l'Intranet.

Je pense que tout le monde doit être structuré et c'est ça le problème. Qui fait quoi? À un moment donné tu n'as plus de zones grises. Quand tout le monde a fait des processus (sur le wiki), tu ne te demandes pas si c'est dans ta boîte ou dans celle d'un autre (SL).

Le fait de collaborer sur un wiki au lieu de s'échanger des fichiers par courriels fait gagner du temps. La citation suivante décrit bien le gain que cet utilisateur a progressivement gagné dans son travail quotidien.

On gagne du temps, on gagne...je pense à notre façon de fonctionner avec l'équipe logistique, par exemple, ils ont besoin que je calcule un certain nombre de distances par exemple pour le service d'entretien. Ils ont besoin de savoir quelle est la distance qui devrait être parcourue par le préposé à l'entretien entre le local recyclage et le lobby logistique. En fait eux dans l'outil wiki, j'ai une page à moi et ils me listent les segments dont ils ont besoin de mesurer, moi directement, je rentre les mesures alors qu'au début avant que je comprenne un peu comment que ça fonctionne, ils m'envoyaient la liste, je le calculais, je leur renvoyais la liste, c'était un tableau Excel, eux rentraient l'information. Finalement, il y a avait une duplicité de courriels, ont passé par l'intermédiaire du tableau Excel, ça on l'a fait une fois et après ça ils m'ont montré comment faire pour rentrer les informations et effectivement c'est une autonomie aussi, je n'ai plus besoin de passer par eux. Plus ça va, plus je comprends. Après ça, j'ai su comment rajouter des pages, comment intégrer des plans, comment mettre à jour, etc. Je trouve que l'on gagne beaucoup de temps, c'est beaucoup plus facile (TNC).

Un troisième et dernier contre-argument émane d'un membre de l'équipe projet, qui critique la culture de l'urgence du CHUM, qui ne laisse pas de place à la planification et encore moins depuis les coupures budgétaires. Il désapprouve de plus les méthodes tels les quotas et critique la direction qui n'appuie pas les changements.

Le problème c'est plus d'arriver d'un mode d'urgences, d'urgences, d'urgences, à un mode important. La petite dyade bien élémentaire en gestion 101 où on priorise nos choses qui sont urgentes, importantes, les gens sont continuellement en urgence. Et de ce fait, ne planifient pas beaucoup et quand ils commencent à planifier, ils se font faire une coupure de budget étant donné qu'ils travaillent souvent avec des quotas, on baisse les quotas, déjà on sait que les quotas ce n'est plus la bonne façon de travailler, il faut travailler en flux tirés, il faut travailler en commande à la consommation. On est dans un cercle vicieux, puis il y a un alignement qui est difficile parce que, il y a comme un recadrage, stratégique, philosophique, paradigmatique qui n'est pas fait. Malgré les bonnes orientations, concrètement pas fait. Puis les gens continuent à travailler de la même vieille façon en espérant des résultats différents puis on sait que ça ne fonctionne pas ainsi. Donc l'alignement, à chaque fois qu'on réussit à aligner un peu les gens, leurs urgences, préoccupations à court terme, quotidiennes vient défaire ça (TP).

4.6.3.3.1.2 Justifications

Lorsque l'on parle de temps, on est dans le monde industriel dans lequel le rapport de grandeur est la *maîtrise* et notamment à travers le *calendrier*. Les grands doivent maîtriser les opérations et les projets pour lesquels ils sont imputables. Or le projet MonCHUM perturbe cette maîtrise en venant ajouter une tâche supplémentaire aux gestionnaires. Ainsi le premier argument remet en question l'évaluation du temps à allouer au projet, il s'attaque à l'absence de *mesure*, forme de l'évidence du monde industriel. Autrement dit, on remet en question à l'intérieur du monde industriel la maîtrise et par la même la grandeur des sujets *responsables* du projet MonCHUM dont l'absence de mesure du temps à investir relève de la « pensée magique ». Avec le second et le troisième argument, on reste dans le monde industriel, ce sont les acteurs qui refusent de donner de leur temps pour le projet. Premièrement parce qu'ils mettent en jeu leur propre grandeur s'ils ne performant pas vis-à-vis des opérations ou des autres projets qu'ils pilotent. Deuxièmement, parce qu'ils attaquent une seconde fois la grandeur des sujets *responsables* du projet de caractérisation cette fois pour leur mauvaise définition des *objectifs*, « on ne sait pas trop ce que ça va donner au bout ». Alors que les trois premiers arguments ont un lien direct avec les sujets, le quatrième argument est une mise en garde sur les performances de l'objet wiki. On reste dans le monde industriel en disant que si l'objet servant à caractériser n'est pas performant, ce ne sera pas aux dépens de la performance des individus, ces derniers opteront pour les objets/outils qu'ils maîtrisent. Le premier contre-argument oppose à ce qui manque de temps un premier fruit de la caractérisation qui est de « tisser » des « liens » entre les cadres. Cette volonté de tisser des liens pourrait relever de différents mondes, mais nous pensons que le monde projet est le plus approprié. En effet, les liens dans le monde familial sont la conséquence d'un rapport de grandeur lié à l'autorité, à la subordination, ce n'est pas le cas ici puisque la caractérisation n'a pas été imposée aux gestionnaires par le sommet stratégique. De même dans le monde civique, le rapport de grandeur est lié à l'adhésion, la représentation ou la délégation. Ce n'est pas le cas

ici, même si nous en convenons les liens entre cadres favorisent le principe supérieur commun collectif. Dans le monde projet, le principe supérieur commun est spécifiquement *l'extension du réseau et la prolifération des liens* entre les sujets à partir d'« instruments de connexion », de « technologies nouvelles » dans notre cas le SMW. Ce premier contre-argument qui cherche des références dans le monde projet, renforce l'épreuve plutôt que d'en contester le principe, car en augmentant les liens entre les cadres on sous-entend que cela sera bénéfique pour les opérations et donc pour le monde industriel. Le second contre-argument est quant à lui entièrement ancré dans le monde industriel. Premièrement au niveau des sujets, au lieu de voir la caractérisation comme une perte de temps à court terme, celle-ci est perçue comme un investissement à long terme. En d'autres mots, le temps investi dans la caractérisation va permettre d'être plus performant dans le futur. Deuxièmement, au niveau de l'objet wiki on gagne du temps sur la coordination en évitant les boîtes courriel. Finalement, le troisième contre-argument est lui aussi dans le monde industriel parce qu'après avoir révélé des dysharmonies dans la grandeur des personnes, il remet en question les *facteurs* de performance en opposant les « quotas » qu'il juge *inadaptés* (état de petit du monde industriel) aux « flux tirés » et, il remet en question la gestion des sujets en montrant que non seulement ils n'ont pas choisi les bons outils (objets) pour être performants, mais qu'en plus, ils ne concrétisent pas dans l'action, le « recadrage », leurs « bonnes orientations ».

4.6.3.3.2 On adopte l'écriture collaborative/On n'adopte pas l'écriture collaborative

4.6.3.3.2.1 Arguments/contre-arguments

Le wiki est conçu pour la collaboration en ligne et plus spécifiquement conçu pour la coédition souvent appelée « écriture collaborative » en anglais « collaborative writing » (CW). Les utilisateurs à partir de la fonction "modifier" peuvent faire évoluer le contenu des pages ainsi que les liens qui relient ces pages. Les

modifications sont enregistrées et la fonction « historique » offre l'accès à l'ensemble des versions afin de les comparer ou de les récupérer si nécessaire. Un cadre de la technostructure nous a confirmé que l'outil wiki avait été retenu pour que chaque utilisateur puisse « interagir et influencer le système » pour permettre un « travail ascendant » piloté par une coordination descendante.

On a besoin de réussir à mettre en commun une plateforme d'échange, une plateforme de travail qui permet le travail ascendant, qui permet également en mode descendant de coordonner ce travail-là (TC).

Le sommet hiérarchique dans la prochaine citation s'attend à ce que les utilisateurs aillent « vraiment jouer » dans le wiki. Jouer dans un wiki c'est le modifier et accepter que d'autres le modifient à leur tour.

Ça me semblait celui (l'outil wiki) qui était le plus, en tous les cas de ce que j'en ai perçu, celui qui était le plus convivial et qui permettait une meilleure transmission de l'information, que les gens pouvaient vraiment aller jouer dedans (SS).

On l'a vu et on le voit encore ici, on a choisi le wiki pour favoriser la collaboration concrétisée par l'écriture collaborative. Les présentations du 12 octobre 2012 et du 19 décembre 2012 parlent du wiki comme « un outil pour collaborer », « par la production et le partage de connaissances, qui permettent à l'utilisateur et à l'organisation de devenir performants ». L'argument avancé dans ces présentations par l'équipe projet et un membre cadre de la technostructure c'est qu'en utilisant les capacités du wiki au centre desquelles l'on trouve l'écriture collaborative, on va augmenter les performances du NCHUM. Cette écriture collaborative n'est pas du goût de tous les utilisateurs. Six de nos répondants dont trois du support logistique, un du centre opérationnel et deux de la technostructure n'y sont pas favorables ou émettent des doutes. Lorsque nous avons parlé de coédition à une personne du centre opérationnel

qui n'avait encore jamais utilisé le wiki, ses premiers mots ont été : « Oh boy! ». L'expression résume bien le défi auquel font face nombre des intervenants du projet MonCHUM. Le premier contre-argument avancé par un membre du support logistique actif sur le wiki, c'est que l'on ne veut pas perdre le contrôle sur le contenu parce que c'est la hiérarchie qui donne les lignes directrices et parce que l'on ne veut pas consacrer de temps à réviser ce que d'autres ajouteraient. En conséquence, le chef se garde le privilège de l'édition et n'autorise les autres qu'à consulter les pages, toute modification leur est interdite.

Je ne peux pas donner ça à n'importe qui, c'est le chef qui donne les alignements. [...] Je veux avoir le contrôle. [...] Moi je n'ai pas voulu qu'on soit deux. Il y a moi et mon adjointe. Elle pouvait y aller en consultation, moi j'y allais pour rentrer les données. On a chacun notre style d'écriture. Je ne vais pas aller avec le temps qu'on avait, devoir retourner sans cesse pour vérifier ce qui avait été rentré (SL).

Le second contre-argument soutenu par deux membres du support logistique et un membre de la technostructure approfondit la question du contrôle en soulignant que quelqu'un devra être tenu responsable et que ce responsable c'est le chef.

Celui qui mange la claque c'est le chef, c'est lui qui est imputable de tout dans un service (SL).

Une seconde citation ajoute à l'imputabilité la difficulté pour les utilisateurs d'arriver à un consensus nécessaire pour que quelqu'un accepte de prendre la responsabilité du processus.

Je vous dirais franchement que ça ne doit pas être évident parce que c'est : « qui va signer au bout de la feuille dans le fond? ». Et là ils n'ont pas le choix d'avoir un consensus, mais je pense que la partie consensus doit être difficile (SL).

Le troisième contre-argument à la coédition de l'avis d'un membre de l'équipe projet c'est qu'il existe un problème de délégation et de confiance. Pour lui, « la gouvernance de transformation doit être déléguée plus bas » (TP) ce qui n'est pas le cas parce que par manque de confiance on ne délègue pas assez ce type de tâche.

4.6.3.3.2.2 Justification

L'idée de déléguer une partie du pouvoir aux utilisateurs afin qu'ils coéditent les processus du NCHUM, relève à la fois du monde civique qui se préoccupe du collectif et du monde projet puisqu'on donne le pouvoir d'agir aux sujets sans l'intermédiaire de représentant. Intervient aussi le monde industriel puisque la fin avouée de la caractérisation est l'augmentation des performances opérationnelles. Ce qui signifie que l'on se sert d'objets et de méthodes des mondes civique et projet pour atteindre le principe supérieur de performance du monde industriel. Le premier contre-argument dénonce les aspirations civiques de la coédition en lui opposant le contrôle hiérarchique tout en soutenant que cette verticalité permet d'imposer les « alignements » qui auront pour leurs parts un impact sur la performance. On oppose au monde civique et industriel le monde domestique, dans lequel c'est le chef qui donne les directives, qui a « autorité » (rapport de grandeur) sur ses subordonnés. Le contrôle exercé par le chef se concrétise dans le contrôle des permissions. Permissions qui peuvent selon la façon dont on les configure, créer une hiérarchie propre au monde domestique à l'intérieur du wiki, les permissions deviennent un instrument du monde domestique visant à préserver le *rang* des chefs en assurant la subordination (rapport de grandeur). Le second contre-argument nous montre qu'il est aussi responsable et qu'une erreur dans l'exercice de ses fonctions peut non seulement provoquer sa déchéance dans le monde domestique, mais aussi, et surtout dans le monde industriel. En d'autres mots, s'il n'atteint pas les objectifs il « mange la claque ». Enfin, le troisième contre-argument qui est en fait un « contre contre-argument » critique le contrôle exercé par la hiérarchie en lui reprochant son manque

de confiance. C'est-à-dire qu'il critique les fausses grandeurs, du monde domestique en leurs opposants les relations de confiance du monde projet. Pour résumer, on est en présence d'une épreuve inter-mondes. La coécriture implique le principe des mondes civique et projet pour appuyer la performance du monde industriel. Elle est critiquée par le principe du monde domestique dont l'usage est justifié par le maintien de la performance du monde industriel. Enfin, le monde domestique est à son tour critiqué dans une contre-attaque qui cette fois appelle le monde projet pour venir renforcer la coédition.

4.6.3.3.3 La discussion a lieu dans le wiki/La discussion a lieu hors du wiki

4.6.3.3.3.1 Arguments/contre-arguments

On vient de voir que la coédition essence du wiki est source de conflit. Toujours au niveau de l'édition, un autre désaccord complémentaire à celui de la coédition est de savoir si l'on discute des processus dans le wiki ou bien si l'on en discute en présentiel avant d'en saisir les conclusions dans le wiki. Les wikis sont conçus pour permettre la discussion en ligne. Dans Wikipedia par exemple, pour chaque article (page), on a un onglet « discussions » qui permet aux auteurs d'échanger afin de limiter les conflits d'édition où chacun efface ce que les autres écrivent pour faire prévaloir uniquement ses idées. Dans l'esprit de l'équipe projet, même si elle n'est pas certaine que cela fonctionne, l'idéal serait que les utilisateurs discutent et coéditent les processus dans le wiki sans intermédiaire.

C'est sûr que ça peut être des intermédiaires, ça peut être les personnes directement et puis comme on sait dans tout ce qui est wiki on souhaite que ce soit les personnes directement, mais en même temps dans un contexte très normé et très réglementé avec les médecins, les corps professionnels et tout ça, on voit bien les embuches devant nous (TP).

Cette volonté on la retrouve dans l'argument d'un membre du support logistique qui se plaint d'avoir à faire le tour des intervenants œuvrant sur les processus du NCHUM parce qu'ils ne participent pas au wiki ce qui lui fait perdre du temps.

Ça m'a obligé d'aller rencontrer tout le monde individuellement, chose que je n'aurais pas dû être obligé de faire [sous-entendu si tout le monde participait au wiki], c'est du temps de production (SL).

Pour deux personnes du centre opérationnel, deux du support logistique et quatre de la technostructure non-cadre, les discussions sur les processus doivent se tenir hors du wiki, ce n'est que le résultat final qui est saisi dans l'outil. Le premier contre-argument d'une personne du centre opérationnel s'appuie sur l'impossibilité d'entrer une information dans le wiki sans avoir au préalable obtenu l'avis de ses collègues sur le sujet.

Comment je peux entrer une information sans voir quel est le point de vue des autres? (CO)

Le second contre-argument c'est qu'il est nécessaire de réunir physiquement les acteurs impliqués dans un processus afin qu'ils en discutent. Les impliquer dans un processus itératif en ligne ne marchera pas.

Tu ne pourrais pas vraiment rédiger un processus à quatre personnes séparément, dans le sens où, quatre personnes à des endroits différents qui ne se parlent pas et qui font le processus, ça ne marche pas. Le processus est une entente entre plusieurs personnes. Si tu le rédiges de A à Z comme ça, je ne pense pas que ce soit fonctionnel (TNC)

Un autre membre non-cadre de la technostructure nous indique qu'il rencontre les acteurs sur le terrain, qu'il discute avec eux des processus puis qu'il les développe ensuite seul sous Visio avant de les diffuser. Le troisième contre-argument c'est que le

wiki est perçu comme un outil de diffusion d'une réflexion collective antérieure et non un outil de coédition.

Tout ce qui va être mis sur le wiki ou qui va être écrit c'est un processus collectif de réflexion, c'est une réflexion collective qu'on a faite. Ce n'est pas moi qui ponde une affaire. Même moi quand j'ai pondu les procédures pour la sécurité, c'est parce qu'on avait eu des rencontres, on avait statué sur certains points et tout. Là il fallait l'écrire, le documenter et par la suite, le diffuser. [...] Quand tu es en ligne, tu fais de la diffusion, c'est plus un outil de communication (TNC).

Durant l'entrevue dont la dernière citation est extraite, j'ai expliqué en quelques mots qu'un wiki inversait la façon de travailler sous Word, à savoir que sous Word on édite en privé aussi souvent que l'on désire et l'on publie lorsqu'on est satisfait du résultat. Dans un wiki à l'inverse, la page blanche créée est immédiatement publiée puis on l'édite. Ce qui revient à exposer dès le départ les pensées et le processus cognitif des rédacteurs de la page. La personne n'avait pas du tout compris le wiki en ces termes et selon elle il en va de même pour les autres. Elle nous a d'ailleurs parlé de « choc culturel » en renforçant le premier contre-argument qui soutient que l'on ne peut mettre en ligne une information qui n'a pas été clarifiée entre collègues.

Là, tu viens de le dire en une phrase très simple, c'est un processus inversé de ce à quoi on est habitué. Ça, ça n'a pas été expliqué aux gens et les gens ne voient pas le travail en arrière et ils ne comprennent pas ce à quoi on s'attend d'eux. [...] ce n'est pas dit aux gens, il y a un choc culturel. Il y a un choc quelque part, c'est là qu'ils disent : « mais non, je ne vais pas commencer à écrire sur le wiki quelque chose qui n'est pas encore pondu, qui n'est pas clair, dont on n'est pas sûr (TNC).

4.6.3.3.2 Justifications

L'écriture collaborative entraîne souvent des conflits d'idées entre les protagonistes. Dans le cas de Wikipédia, on parle de « guerres d'édition » (Edit Wars). Afin d'éviter

les guerres d'édition et le gel de la page conflictuelle, les wikipédiens sont invités à discuter de leurs divergences dans l'onglet « discussion ». Dans le cas de Wikipédia et pour beaucoup d'autres wikis, il est admis que les discussions aient lieu en ligne du fait de l'éloignement géographique des participants. Au CHUM, les protagonistes sont répartis sur quatre sites montréalais, l'Hôtel-Dieu, Notre-Dame, St-Luc et le NCHUM. Des entrevues que nous avons eues, il ressort que les discussions sur les processus se tiennent autour d'une table qui réunit les parties prenantes. Le wiki on l'a montré est à la fois un outil collectif et un outil de *reliance*. Du monde civique le wiki tire le principe collectif sans pour autant adopter la *représentation comme rapport de grandeur* puisque ses utilisateurs ne sont pas représentés, mais qu'ils construisent eux-mêmes le collectif en s'aidant du *rapport de grandeur* du monde projet c'est-à-dire, la *redistribution des connexions* ou la *redistribution de l'information*. L'argument de l'équipe projet avec MonCHUM est d'utiliser ces principes qui soutiennent le wiki pour atteindre la performance organisationnelle finalité du monde industriel, en laissant les utilisateurs discuter sans intermédiaire sur le wiki. Le premier contre-argument oppose à la discussion en ligne l'impossibilité de donner son avis sans avoir au préalable reçu celui des autres. Sans plus de détail, il est impossible d'affecter ce contre-argument avec précision à un monde. Toutefois, de ce contre-argument mis en contexte avec le reste de l'entrevue, on peut conclure que par « autres », il est fait référence aux collègues cadres de la personne ou aux comités d'experts et autres tables de discussion cités à plusieurs reprises. L'esprit *collectif* se limite alors à un groupe de pairs, des gestionnaires ou des non-cadres de la technostucture en charge de la rédaction des processus. Or on l'a déjà dit, les gestionnaires, comme d'ailleurs les non-cadres qui suivent les instructions, sont très marqués par le respect de la *hiérarchie* du monde domestique. Le second contre-argument oppose la présence physique et synchrone des personnes à leur participation asynchrone en ligne. On voit, comme précédemment, que l'on aspire à trouver un accord collectif, mais on remet en question l'objet wiki comme moyen pour parvenir à cette fin. Le troisième contre-argument aspire toujours à l'accord collectif, mais par

ignorance du fonctionnement de l'objet wiki, remet ce dernier en question en ne s'intéressant qu'à sa seule capacité de diffusion en omettant ses capacités de collaboration. Considérer le wiki comme un objet de diffusion revient à en faire un objet du monde de l'opinion dont les relations naturelles entre les êtres sont entre autres de *faire circuler*, de *propager*, de *promouvoir* ou de *sensibiliser*. Ce qui revient dans une opération de dévoilement à contester l'épreuve en critiquant l'objet wiki comme un objet n'appartenant pas au monde civique, mais au monde de l'opinion, on est dans une épreuve inter-mondes. Même si cette personne (à l'aise en informatique) s'est reprise dans la discussion qui a suivi notre clarification sur les capacités du wiki, il n'en est pas moins clair que ses fonctions collaboratives demeurent méconnues.

4.6.3.3.4 On n'a pas besoin d'un processus vertical de validation de la qualité/On a besoin d'un processus vertical de validation de la qualité

4.6.3.3.4.1 Arguments/Contre-arguments

Dans le *Guide de rédaction des politiques et des procédures du manuel général de gestion*, on trouve la marche à suivre pour l'émission d'une politique et d'une procédure. L'émission d'une politique compte sept étapes :

1. Le directeur de l'unité administrative qui a rédigé la politique s'assure que les secteurs concernés par la politique ont été consultés, que la présentation est conforme au modèle CHUM et il la soumet à la gestion documentaire qui lui attribue un numéro et en fait une première lecture.
2. La *gestion documentaire* communique les corrections apportées par les membres du comité de lecture à la direction qui a émis la politique, pour approbation.
3. La direction qui a émis la politique la transmet alors au comité de direction du CHUM pour considération et approbation du projet.
4. Le directeur général signe la politique ainsi approuvée et la date.

5. La *gestion documentaire* transmet la politique au Service de production multimédia afin qu'il l'insère dans l'intranet.
6. Quand la politique est dans l'intranet, la gestion documentaire en informe par courriel les différentes directions du CHUM. Les fichiers de la politique et de ses annexes sont également joints au courriel.
7. Les directions ont la responsabilité de diffuser la politique dans leurs secteurs respectifs.

Dans ces sept étapes, on voit l'importance de la hiérarchie et du processus d'approbation. Il en va de même ci-dessous pour les neuf étapes à suivre pour émettre une procédure :

1. La personne qui rédige une procédure doit tout d'abord s'assurer qu'une politique sur le sujet existe déjà (une procédure devant nécessairement découler d'une politique).
2. Elle rédige ensuite la procédure et s'assure que la présentation soit conforme au modèle CHUM.
3. Elle la soumet par la suite à son directeur pour approbation.
4. Le directeur s'assure que les secteurs concernés par la procédure ont été consultés et il transmet, par la suite, la procédure à la gestion documentaire qui lui attribue un numéro et en fait une première lecture.
5. La gestion documentaire communique les propositions de corrections apportées par les membres du comité de lecture à la personne qui a rédigé la procédure.
6. Le directeur de l'unité administrative qui a rédigé le document approuve la procédure en la signant et la datant, puis il la retourne au Service de gestion de l'information et de gestion documentaire.
7. La gestion documentaire transmet la procédure au Service de production multimédia afin qu'il l'insère dans l'intranet.
8. Quand la procédure est dans l'intranet, la gestion documentaire informe par courriel les différentes directions du CHUM. Les fichiers de la procédure et de ses annexes sont également joints au courriel.

9. Les directions ont la responsabilité de diffuser la procédure dans leurs secteurs respectifs.

Nous n'entrerons pas davantage dans les détails, mais lourdeur et verticalité demeurent dans le cas d'une révision mineure (5 étapes), d'une révision majeure (8 étapes), du retrait d'une politique (6 étapes), du retrait d'une procédure (5 étapes). Sur le plan technique, les politiques et procédures sont rédigées à l'aide du traitement de texte *Word* et doivent suivre des règles précises de rédactions. Enfin, les modèles de politique et procédure fournis en annexe du guide, indiquent : le numéro de la politique ou de la procédure, la date inscrite par le signataire, la date d'approbation, la date de révision, l'objet, les destinataires, le nom de l'émetteur et le nom de la personne qui a approuvé le document.

Toute cette lourdeur est volontairement éliminée par l'équipe du projet MonCHUM. Lorsqu'un problème se présente aux personnes qui rédigent le processus faisant en sorte qu'elles ne soient pas en mesure de le finaliser, un « enjeu » est ouvert. Cet enjeu permet d'abord de garder la trace des problèmes rencontrés puis il permet de faire remonter ces derniers dans la hiérarchie pour qu'ils soient traités par les personnes étant en mesure de décider. Nous reviendrons sur les enjeux à la section 4.6.3.3.5.

Nul doute que l'élimination des approbations dans la phase de rédaction même si on les retrouve dans les enjeux, allait être une source importante de désaccords. Du côté des personnes favorables à limiter le processus d'approbation aux enjeux, on retrouve les trois membres de l'équipe projet, un cadre de la technostructure, un non-cadre de la technostructure et un membre du sommet stratégique. Leur premier argument est que l'exercice de caractérisation ne nécessite pas une « pyramide d'approbations » comme celle que l'on trouve dans le guide de rédaction des politiques et des procédures du manuel général de gestion ou dans l'outil A. On oppose la confiance au contrôle, on veut pousser les utilisateurs à se faire mutuellement confiance. Cette confrontation apparaît comme l'un des freins le plus fort du projet MonCHUM.

On n'a pas besoin de la pyramide d'approbations et le niveau de sécurité que l'on retrouve dans l'outil A dans ce qu'on est en train de faire, ce n'est pas requis. [...] Bon le morceau qui est différent c'est justement ce dont on parlait tantôt c'est sur le niveau de contrôle, la capacité des gens d'interagir, le laisser-aller et le niveau de confiance que ça suppose par rapport à des systèmes formels qui structurent et balisent et standardisent par le fait même. C'est plus là que l'enjeu est et surtout là que les débats se passent entre les gens qui disent non non non, il faut contrôler, formaliser, structurer, mettre en place de l'approbation, assurer une signature, assurer une contre validation. Puis il y a des gens qui disent, non, non, c'est contre l'esprit de l'affaire et ce n'est pas ça que l'on veut faire avec ça. C'est là que le plus gros nœud je dirais se situe (TC).

C'est un peu déstabilisant là. Puis, tant mieux parce que si on veut faire du futur CHUM un CHUM de l'avenir, ou peu importe, là il faut avoir cette ouverture-là et là ça peut être déstabilisant par rapport à ça. Mais en même temps je pense que c'est bon, il ne faut pas avoir peur de faire évoluer, mais c'est moins contrôlant, c'est entendu. Tout le monde est dans tes affaires là (SS).

Le second argument c'est que l'on attend des utilisateurs qu'ils soient conciliants et responsables.

Ça amène une façon différente de travailler, une façon qui est plus je dirais intuitive, dans le sens où les gens vont bien voir qu'il est en évolution, mais les éléments qui doivent être mis dedans, il faut avoir quand même une certaine responsabilité de mettre les bonnes informations aussi dedans même s'il est en évolution. Ce n'est pas un brouillon pour un brouillon où on jette plein d'idées, ce n'est pas un document martyr dans lequel chacun va après ajuster cette information, la mettre à sa couleur. Il faut qu'il y ait un niveau de sérieux (SS).

Par conciliants, on entend que les acteurs sont en mesure de consigner les idées sur lesquelles ils sont en accord, mais aussi qu'ils sont capables de parvenir à des consensus pour les désaccords que le wiki révèle.

Moi, dans cette dynamique-là, j'ai tendance à beaucoup miser sur la confiance et la capacité de conciliation des gens. Puis en se disant que ce n'est pas le wiki qui va tout régler, le wiki va mettre en évidence au moins les points communs d'information et les éléments sur lesquels on s'entend. Et quand on s'entendra pas, ça va forcer les gens des équipes à se positionner (TC).

Le troisième argument c'est que l'on n'attend pas nécessairement la perfection. Le contenu, on vient de le voir est en évolution permanente. On préfère en avoir moins et le raffiner dans le temps que de ne rien avoir du tout.

Même si c'est en édition perpétuelle, moi je me dis mieux avoir un niveau d'information plus faible, mais en avoir que de ne pas en avoir du tout. D'avoir un outil parfait et parfait selon l'œil des différents utilisateurs, ce n'est pas la même chose. [...] Le défi pour moi c'est l'accès à l'information et la bonne information (SS).

Le premier contre-argument pour un répondant non-cadre de la technostucture c'est que personne en dehors des chefs n'a le droit de valider le contenu.

Le contenu il n'y a personne qui peut valider à part les chefs ou les gens qui construisent le processus (TNC).

En poursuivant la discussion avec ce répondant non-cadre, il nous a indiqué que dans le cas du wiki la validation est décentralisée et qu'il faut faire confiance, mais ajoute qu'en bout de ligne ce sera toujours les chefs qui seront responsables. Autrement dit même si un conseiller rédige sur le wiki un processus, c'est son chef qui en sera tenu responsable tout du moins dans l'esprit de cette personne. Ce qui nous amène à notre second contre-argument à savoir encore une fois l'imputabilité du chef surtout lorsque les informations inscrites dans le wiki engagent financièrement ce dernier.

J'avais une conseillère dans mon secteur qui me faisait des recommandations, on est toutes les deux sur le wiki, elle, elle va rentrer son opinion, si moi je ne suis pas d'accord parce que ce qu'elle recommande ça va coûter deux infirmières de plus de nuit. Je ne veux pas l'apprendre de même là. Non. Moi, comme gestionnaire, si quelqu'un fait des recommandations et engage des ressources dont je suis responsable, elle a intérêt à me le dire plutôt que de le rentrer dedans (CO).

Ceci est d'autant plus vrai que le troisième contre-argument partagé par trois personnes du centre opérationnel met de l'avant des erreurs ou des oublis dans certaines pages, reflet d'un « laxisme » au niveau du contrôle de qualité.

Je me rends compte qu'il y a des erreurs dans ce qui peut être rentré. [...] Il y a des erreurs dans la façon de l'interpréter. Ça a été rentré là, mais des fois sans validation, après quand je regarde ça je dis : « ça, ce n'est pas vrai ». Au niveau des bornes d'enregistrement par exemple à l'accueil (CO).

Quand on compare au contrôle de qualité que l'on fait, il y a beaucoup plus de laxisme au niveau de ce wiki-là si n'importe qui peut rentrer, enfin par n'importe qui, si les personnes peuvent rentrer les informations quand elles veulent, quand elles peuvent (CO)

Les questions de validations, d'imputabilité, de véracité font en sorte que le personnel clinique « n'utilise pas de gaieté de cœur » le wiki. On va jusqu'à parler de « mise en doute de la valeur ajoutée de l'outil » (CO). Ces problèmes débattus en réunion se sont cristallisés dans les esprits suite à l'atelier de caractérisation de trois jours avec le personnel clinique qui s'est tenu en mai 2013. On nous a dit à plusieurs reprises que les participants ont formulé nombre de critiques entre autres celles relevées ici et que cela a mis un coup d'arrêt à leur participation au projet comme en témoignent les citations suivantes.

Ça a été dans les débuts et l'on est restait sur l'impression, mais j'imagine que l'outil a peut-être migré depuis mai (CO).

Pour trois personnes du centre opérationnel l'importance de mettre en place un processus de validation de la qualité va de soi, il en va de même pour trois répondants du support logistique et pour trois répondants non-cadres de la technostucture même si pour ces derniers nous avons dû poser la question de la qualité pour obtenir une réponse alors que pour le centre opérationnel et le support logistique, le sujet a été abordé avant même que nous ayons pu poser la question.

4.6.3.3.4.2 Justifications

Le premier argument en posant qu'un processus vertical de validation de la qualité n'est pas nécessaire pour atteindre les fins du projet MonCHUM et en remplaçant le contrôle par la confiance démontre une volonté de s'éloigner de la hiérarchie du monde domestique en favorisant des objets réticulaires du monde projet. Avec SMW on cherche à créer des « relations de confiance », objet du monde projet, sur la base d'un rapport de grandeur qui pousse à « mettre en contact » sans avoir recours à la « subordination » et à l'« autorité » de « la pyramide d'approbation » du monde domestique. Le second argument emboîte le pas du premier puisqu'en invitant les utilisateurs à être « conciliants », il fait référence à la « tolérance », formule d'investissement du monde projet. Le troisième argument va jusqu'à dire que le produit du wiki peut être « non optimal » qui est l'état de petit du monde industriel. On préfère avoir moins d'information et construire que de viser une perfection utopique.

La contre-argumentation se concentre d'emblée dans le monde domestique avec un chef qui impose du haut vers le bas son avis à ses subordonnés. Le second contre-argument justifie ce pouvoir du chef par le fait qu'il est imputable. L'imputabilité est difficile à rattacher à un monde si l'on ne sait pas de quoi le sujet est imputable. Avec l'exemple des infirmières de nuit il est précisé que le chef est imputable du surcoût potentiel engendré par une décision qu'il n'aurait pas prise. Dans ce cas,

l'imputabilité relève de la performance du monde industriel. Le risque apparait d'autant plus élevé que, des erreurs sont repérées, causées par un « laxisme » du contrôle de qualité que l'on compare au contrôle « pyramidal » exercé dans le cadre des processus cliniques dans l'outil A. Autrement dit, on oppose à la confiance du monde projet le contrôle du monde domestique. Pour résumer, la tentative du projet MonCHUM de sortir du schéma traditionnel du contrôle vertical (outil A, guide, etc.) ouvre une épreuve inter-mondes dans laquelle s'opposent principalement le monde projet et le monde domestique. C'est même le projet de caractérisation qui initie l'épreuve en remettant en question le processus jusqu'ici vertical de validation de la qualité. La critique rappelle les principes éprouvés de la validation selon le monde domestique tout en s'appuyant sur le monde industriel pour consolider sa position.

4.6.3.3.5 Les enjeux sont appropriés pour traiter les situations problématiques/Les enjeux ne sont pas appropriés pour traiter les situations problématiques

4.6.3.3.5.1 Arguments/Contre-arguments

L'équipe projet a créé mi 2012 une section enjeux dans le wiki dont l'idée est inspirée du travail de thèse de Michel Chevalier sur l'« interest based planning » (Chevalier, 1968). Chevalier dans un tableau de synthèse compare sur deux colonnes la gestion « régulée » (regulated) et la gestion « auto-régulée » (self-regulated), en s'intéressant à la prise de décision, l'intégration, le problème type, les politiques, les relations et les communications.

C'est précisément les politiques auto-régulées qui ont inspiré la création des enjeux, Chevalier les définit ainsi : « Derived from critical issues and seeking flexibility through solutions which satisfy related interests and purposes » (Annexe C³⁶).

L'équipe projet dans le wiki MonCHUM définit un enjeu comme suit :

On qualifie d'enjeu une situation problématique qui porte un risque d'atteinte au succès du nouveau CHUM. À l'instar des processus et des flux, l'explicitation et la gestion des enjeux sont fondamentales dans le processus de caractérisation, augmentant le niveau de connaissance de l'état futur désiré et diminuant l'appréhension devant l'inconnu (Extrait de la page wiki « Enjeux » consultée le 21 août 2013).

Dans le wiki, chaque utilisateur est en mesure de créer un enjeu à partir d'un formulaire modèle. À chaque enjeu on attribue un niveau de priorité (urgent, normal, basse, indéterminé) et on assure le suivi en faisant évoluer son statut (nouveau, ouvert, en cours de traitement, résolu, fermé). Les enjeux sont traités selon la méthode DMAIC (définir, mesurer, analyser, implanter, contrôler) et présentés comme suit sur la page enjeux (consultée le 21 août 2013) :

- Définition: la première étape de tous les enjeux: s'assurer que l'on définit bien un problème mesurable, et non une solution. L'identification claire de la situation à résoudre est nécessaire avant de procéder aux autres étapes. Un enjeu jugé important peut être considéré comme ouvert même si la définition n'est pas encore terminée. Cela permet de prioriser les enjeux à traiter en premier.

³⁶ Ce tableau est le seul extrait que nous avons pu obtenir de la thèse de Chevalier qui n'est pas disponible en ligne. La version originale de la thèse est archivée à la Penn Libraries de l'Université de Pennsylvanie au format papier ou microfilm.
http://dla.library.upenn.edu/dla/franklin/record.html?q=interest%20based%20planning&id=FRANKLIN_707734&

- Mesure : la mesure des effets de l'enjeu doit être faite en termes clairs en lien avec la sécurité (de patients, visiteurs et employés), avec la qualité, le niveau de service, la productivité et les coûts. Cette mesure influencera probablement la priorisation de l'enjeu et permettra une analyse des solutions calibrée avec l'ampleur de la situation à traiter.
- Analyse : en commençant par une explicitation des causes sources de la situation ainsi que des différentes options possibles de traitement de l'enjeu, une décision peut être proposée par une analyse explicitant les relations entre l'étape de la mesure, les options envisageables et les résultats envisagés.
- Décision et implantation: une décision est prise par le comité de planification et/ou les instances décisionnelles appropriées. Le plan d'action est explicité, incluant un plan de contrôle.
- Contrôle : la validité de l'implantation des actions prises est validée en fonction de mesures définies en plan de contrôle. Si les résultats planifiés sont atteints, on fête!

Les enjeux sont accessibles de plusieurs façons. Premièrement, depuis la page wiki des enjeux sur laquelle ils sont présentés selon leur statut ou selon le type d'enjeu (conception-construction, planification opérationnelle) ou encore par ordre alphabétique. Deuxièmement, on peut accéder aux enjeux de façon contextuelle depuis les pages processus, unité, chariot, type de contenu ou flux. Cette ubiquité des enjeux est rendue possible par les hyperliens et par les fonctionnalités sémantiques de SMW. Si les enjeux ont été déployés, le système de décision n'a pas été accepté, il est resté au stade de proposition. On lui a préféré un traitement « à la pièce », nous a dit un répondant, c'est-à-dire que les décisions sur un enjeu se prenaient au cas par cas.

De nos discussions avec les membres de l'équipe projet il ressort que les enjeux étaient pour eux une réponse appropriée pour traiter les situations problématiques. Leur premier argument s'inspire de la thèse de Chevalier et avance que les enjeux permettent aux utilisateurs de SMW de développer les processus de façon auto-régulée. Autrement dit, si l'on reprend les termes de Chevalier, l'équipe souhaite répondre avec flexibilité aux questions critiques auxquelles fait face le NCHUM afin de trouver des solutions en vue de satisfaire les intérêts et les objectifs des

utilisateurs. Deux personnes du support logistique soutiennent également les enjeux même si on le verra dans les contre-arguments, elles en soulignent également les limites. Ces deux personnes confirment que les enjeux sont utiles pour traiter ce qu'elles appellent des « zones grises » c'est-à-dire les situations problématiques et qu'elles disposent du soutien de l'équipe projet. Le second argument du support logistique est que les enjeux jouent le rôle de mémoire en conservant les « traces » des problèmes.

La trace est là quelque part qui dit que tu y as pensé. On ne pourra pas dire que personne n'a pensé à ça. Ça, c'est un des points forts, ça permet de ne rien oublier, au moment auquel tu y penses, pour pouvoir le documenter. [...] Ça permet de faire ressortir les enjeux ou juste de les verbaliser on laisse la trace des enjeux. Parce que des fois, tu parles tout le monde est d'accord autour de la table, mais finalement, on n'a rien réglé, mais là l'enjeu est là et ne bouge pas temps qu'il n'est pas réglé (SL).

Le troisième argument souligne que les enjeux amènent de la visibilité aux problèmes, ils exposent les « zones grises » et ont le potentiel de passer outre les silos.

En plus l'autre utilité, c'est que les enjeux et les questions évitent les zones grises, tout le monde peut les voir. Ce n'est pas toi seul, dans ta bulle qui te demande ce que tu fais avec ce problème-là. Il est dans un endroit où tout le monde y a accès et ça peut être quelqu'un carrément d'un autre service qui va dire : « moi j'ai quelque chose qui ressemble à ça. » Il va peut-être m'appeler et me demander comment je voyais ça. Moi je pense qu'on va s'entre-aider avec les enjeux. L'autre avantage que ça va provoquer, l'outil nous amène à casser la culture du travail en silos. Parce que malgré que nous sommes trois sites, il s'agit de trois gros silos (SL)

Les utilisateurs ne sont pas tous convaincus que les enjeux sont appropriés pour traiter des situations problématiques. Deux personnes du centre opérationnel, trois du support logistique et un cadre de la technostructure remettent en question tout ou partie des enjeux.

Le premier contre-argument du centre opérationnel c'est que les situations problématiques doivent se régler autour d'une table selon un protocole bien établi et non en ligne.

On a des comités. Par exemple si je prends le volet comme organisation du travail et qui fait quoi. Quand il y a des mésententes là-dedans, souvent les syndicats vont faire des griefs, s'il n'y a pas d'entente entre les relations de travail de chaque côté. On a des conseillers en relation de travail qui sont affectés par exemple au service au soutien donc à l'unité de soin. À ce moment-là, on s'assoit avec les syndicats et il y a comme une table de négociation. S'il n'y a pas d'entente, il y a un grief qui est déposé et ça s'en va en arbitrage. Si l'on prend par exemple les bonnes pratiques de soins, il y a un comité justement de bonnes pratiques de soin où il y a à peu près huit personnes qui siègent là-dessus. Ils approuvent ou non si le préposé a le droit par exemple de mettre l'oxygène qui est déjà préréglé ou pas. Et ils statuent. Ce sont des comités de décision et après ça c'est adapté et entré dans l'outil A. Mais ce sont beaucoup des comités ou c'est une table de discussion, où l'on tranche les choses (CO).

Le second contre-argument du centre opérationnel est de dire que les enjeux sont inutiles parce que l'on sait comment et avec qui les régler et par conséquent on ne veut pas perdre de temps à les saisir dans le wiki.

Un coup que j'ai dit ça là, admettons que je marque ça dans l'outil, qui prend le relais pour s'occuper de régler ces enjeux-là? Je ne sais pas, ça va tomber dans l'œil de qui? Si ces enjeux-là, j'indique ça et que ça a juste pour effet de dire, ben écoute donc, j'ai un paquet de travail et puis comment si prendre et ça va juste énerver le monde, moi je suis capable de m'en occuper ces enjeux-là, je connais assez bien mon organisation pour dire regarde, j'ai des gens à telle direction qui vont... Je vais communiquer les enjeux que moi je vois venir dans ma structure organisationnelle d'hôpital avec les fonctions et responsabilités qui existent déjà, je sais quoi faire. Puis je connais très bien les personnes, je sais très bien qu'elle a ce qu'il faut pour le faire, donc ce problème-là, je ne vais pas le communiquer à la communauté wiki entière, parce que j'ai déjà une solution, je sais déjà qui va le régler, qui a la compétence pour régler ça. C'est quoi pour moi l'intérêt d'utiliser l'outil? (CO)

Le troisième contre-argument pose la question de l'imputabilité et de la gouvernance des enjeux.

Si moi je rentre tous les enjeux que je vois dans le futur CHUM, de la manière dont ils nous disent de rentrer ça. Un coup que je les ai rentrés, il faut que tu aies une gouvernance, il faut que quelqu'un soit imputable (CO).

Ce contre-argument est partagé par plusieurs, dont les deux personnes du support logistique cité précédemment, qui déplorent que peu d'enjeux soient effectivement traités. Un cadre de la technostructure résume la situation ainsi :

La force du wiki c'est qu'il permet de déposer des questions, sa faiblesse c'est qu'on ne répond pas à ces questions (TC).

Les données du wiki viennent appuyer ces témoignages. En date du 21 août 2013, la page « Enjeux » comptait 111 enjeux desquels 3 sont résolus et 10 sont fermés (probablement parce qu'ils n'étaient plus justifiés). Ce qui signifie que 87 % des enjeux ne sont pas résolus, beaucoup sont ouverts depuis plus d'un an. Pour une personne du support logistique non citée jusqu'ici, il manque un mécanisme de décision pour traiter les enjeux.

Malgré le fait qu'on répertorie les enjeux qui sont soulevés, mais il faut faire quelque chose avec après et c'est quoi le mécanisme de décision pour adresser ces enjeux. C'est quoi le mécanisme qui dit : « OK ça oui on va l'avoir, non on l'aura pas, si on l'a pas qu'est-ce que ça fait ». À date je ne l'ai pas vu, mais peut-être que ça a changé. Ça fait plusieurs mois que je n'ai pas entendu parler de ce qui se passait de ce côté-là (SL).

Enfin, le quatrième argument révèle une mésentente suite à l'atelier de la mi-mai avec le personnel clinique. Un membre de l'équipe projet a fait part de son désaccord sur la façon dont une personne du centre opérationnel voulait créer ses enjeux. En réponse à

sa proposition d'entrer des enjeux, on lui a dit : « Non, je ne veux pas que tu y touches, je ne veux pas que tu ailles là-dedans. J'ai dit OK » (CO). Les statistiques du wiki montrent que cette personne n'a jamais contribué au projet.

4.6.3.3.5.2 Justifications

Le premier argument montre que l'équipe projet en se basant sur la thèse de Chevalier incite les utilisateurs à s'impliquer, à partager leurs idées pour satisfaire leurs besoins le tout en s'auto-gouvernant. On reste dans une combinaison où les principes du *collectif* et de la *prolifération de liens* se combinent. On garde l'esprit collectif du monde civique, mais on remplace la *représentation* comme rapport de grandeur par la *mise en contact* et la *redistribution de l'information* du monde projet. On réalise l'« hybridation » de ces deux mondes à travers l'objet wiki, mais en aspirant à l'auto-gouvernance, on réduit à leur plus simple expression les formes de l'évidence du monde civique à savoir les *règles* et les *statuts*. Le second argument autour de la mémoire permet d'améliorer l'efficacité des opérations, on s'appuie sur le monde industriel. Le troisième argument poursuit la réflexion sur l'amélioration de la performance en montrant que les enjeux mettent en lumière les « zones grises » au-delà des silos. On renforce ici le monde industriel en s'appuyant sur la réticularité du monde projet pour connecter les services. Le premier contre-argument dénonce l'usage des enjeux sur un outil en ligne pour régler des problèmes avant de mettre en valeur les principes du monde civique en révélant la façon de faire habituelle qui est de se réunir en comité ou en table de négociation avec les syndicats. Le second contre-argument dénonce lui aussi la gestion des enjeux sur le wiki et la critique en lui opposant cette fois les principes du monde domestique en montrant que le chef détient la connaissance qui lui permet de trancher. Le troisième contre-argument s'attaque à la grandeur des membres de l'équipe projet qui en s'appuyant sur des principes des mondes civique et projet qui prônent entre autres l'auto-gouvernance,

avec pour résultat que nombre d'enjeux ne sont jamais traités. Une meilleure gouvernance des enjeux impliquerait que l'on mette en place un mécanisme de prise de décision autrement dit une méthode du monde industriel. Enfin, le quatrième contre-argument dénonce les fausses grandeurs civiques du projet en montrant qu'une personne n'a pas pu saisir d'enjeu parce qu'on n'accepte pas qu'elle le fasse à sa façon. Ce qui revient à dire que pour la gestion des enjeux de cette personne du centre opérationnel le wiki n'est pas ouvert voir qu'il est contrôlé par l'autorité de l'équipe projet ce qui revient à opposer les principes du monde domestique à ceux du monde civique. Pour résumer, on est en présence d'une épreuve inter-mondes relativement complexe puisqu'elle confronte les principes supérieurs communs de quatre mondes.

4.6.3.4 Positions sans contre-arguments connus

En plus des positions contradictoires présentées, l'usage social du wiki pose nombre d'autres problèmes qui n'ont pas fait l'objet de contre-argumentation, mais qu'il est important de relever. Le premier commentaire qui revient régulièrement est que le vocabulaire employé tout au long du projet, dans les présentations comme dans le wiki lui-même, n'est pas adapté aux utilisateurs. C'est principalement le centre opérationnel qui se plaint de divergences sémantiques appuyées par un cadre de la technostructure et un non cadre de la technostructure. On reproche à l'équipe projet d'utiliser des termes propres à la gestion de projet en sous-entendant que les utilisateurs devront s'y adapter plutôt que d'utiliser le vocable des utilisateurs. Il est également reproché à l'équipe projet sa rigidité quant à la modification des termes.

Le langage, les termes utilisés, ce ne sont pas des termes familiers, c'est un outil vraiment de gestion de projet. C'est un outil qu'on voulait adapter aux 10 000 employés alors que ce que l'on demande de cet outil là c'est que les 10 000 employés s'y adaptent. Beaucoup, beaucoup de rigidité dans le changement des termes (CO).

La sémantique du projet n'est pas alignée sur la sémantique utilisée par le réseau de la santé et en particulier par le secteur clinique, ce qui fait directement échos à la seconde épreuve sur la participation au niveau du cadre d'usage technique du wiki dans laquelle le centre opérationnel se plaint d'une structure qui ne tient pas compte des aspirations des sujets ni de la logique clinique.

La façon des fois, dont le vocabulaire, est entré n'est pas conforme à ce qu'on utilise nous autres dans le réseau (CO)

Un cadre de la technostructure confirme les critiques du centre opérationnel et rappelle que les porteurs du projet n'ont pas d'expérience en santé.

Les deux porteurs d'origine qui étaient X et Y ne viennent pas du domaine de la santé, les présentations qu'ils font des documents font en sorte que pour les gens c'est souvent opaque et ce n'est pas pédagogique, ils ne comprennent pas les termes. Ils ne comprennent pas ce qu'il dit, ils ne comprennent pas où ça s'en va puis la vulgarisation ne s'est pas suffisamment faite (TC).

Ce qui nous conduit à un second commentaire, où un cadre de la technostructure, deux non-cadres de la technostructure et un membre du centre opérationnel avancent que les porteurs du projet ne sont pas crédibles aux yeux des utilisateurs. Ainsi on vient de le voir, il est fait mention de leur manque d'expérience en santé, auquel s'ajoute l'avis d'une personne du centre opérationnel qui pense que le porteur du projet n'a pas le support de la direction.

Je pense que la gouvernance de ce projet, la crédibilité de son porteur et le statut que son porteur a dans l'organisation influenceraient aussi. Des fois, on dit souvent dans des grands changements organisationnels, quand c'est supporté par la direction, c'est déjà un bon bout de fait. Alors il y a ça (CO).

Le troisième commentaire provenant de quatre non-cadres de la technostructure et de trois personnes du support logistique est que l'information n'est pas présentée de façon conviviale sur le wiki.

Sur le plan de la prise en main par les gens, je trouvais que l'environnement était complexe et le processus de formation³⁷, d'utilisation devaient être simplifiées pour que ça soit plus facile pour les utilisateurs, que ça soit plus simple et évidemment avec ça, il y avait des mécaniques technologiques qu'on pouvait insérer (TNC).

Le reproche portait notamment sur la facilité de navigation dans le wiki.

Des fois je voyais que des choses étaient difficiles dans la convivialité des menus. Exemple, j'allais dans enjeux, suis-je juste dans les enjeux lingerie là? Ou je suis dans tous les enjeux? Il y avait des bouts où j'avais de la misère à savoir où se trouvait la hiérarchie de l'endroit où je me trouvais dans la carte du logiciel. Est-ce que je suis juste dans mon affaire ou je regarde tout? Et de page en page, des fois, je me perdais (SL).

Un quatrième commentaire était à l'effet que le PFT imposait certaines lignes directrices aux responsables et que ces derniers sans ordres écrits précis qui viendraient infirmer les écrits du PFT n'étaient pas disposés à trouver des compromis dans la rédaction des processus qui seraient en contradiction avec les demandes du PFT.

C'est là où le bât blesse, parce qu'on est parti d'une prémisse, nous on est encore dans cette prémisse-là. Cette prémisse-là s'appelle le PFT. Connaissez-vous ça? Ce PFT si vous lisez les responsabilités du service à l'égard [...], c'est X. Là ça change, on ne sait pas. Ils ont décidé de ne pas tout à fait mettre ce qui était supposé être. Ce n'est pas clair (SL).

³⁷ Le répondant reprochait qu'il n'y ait pas de formations standardisées en place et que les formations se donnaient individuellement au moment de l'ouverture de compte.

Finalement, le cinquième et dernier commentaire est que l'information autour du projet est mauvaise. Cet avis est partagé par quatre non-cadres de la technostructure, un cadre de la technostructure et une personne du support logistique. Il est à ce titre intéressant de noter qu'à une seule exception près (et encore il s'agissait d'une mauvaise compréhension), on ne fait jamais appel dans les épreuves au monde de l'opinion, dont l'état de grand porte sur la visibilité. On dirait que le manque de communication fait en sorte que le potentiel de l'outil wiki n'est pas bien connu des utilisateurs.

Quelqu'un qui va travailler avec X, il y a quand même quelques personnes qui ont caractérisées dans le wiki avec X, mais ils n'ont pas pu voir le plein potentiel et je ne suis pas sûr que ces personnes-là avaient la vision du plein potentiel. Donc ça c'est la communication, communiquer ce qu'est l'outil (TNC).

4.6.3.5 Synthèse du litige

Tableau 4. 14
Synthèse des litiges sur la participation au niveau du cadre social de wiki de caractérisation

Position 1	SS	TP	TC	TNC	SL	CO	Total	Position 2	SS	TP	TC	TNC	SL	CO	Total	Mondes
On n'a pas le temps	1	1	2	5	3	4	16	On prend le temps	0	0	2	0	1	0	3	Industriel, Projet
On adopte l'écriture collaborative	0	3	0	0	1	0	4	On n'adopte pas l'écriture collaborative	0	0	0	1	3	0	4	Domestique
La discussion a lieu dans le wiki	0	3	0	2	1	0	6	La discussion a lieu hors du wiki	0	0	0	4	2	1	7	Civique, Domestique, Opinion
On n'a pas besoin d'un processus vertical de validation de la qualité	1	3	1	1	0	0	6	On a besoin d'un processus vertical de validation de la qualité	0	0	0	3	3	3	9	Domestique, Marchand
Les enjeux sont appropriés pour traiter les situations problématiques	0	3	0	0	2	0	5	Les enjeux ne sont pas appropriés pour traiter les situations problématiques	0	0	1	0	3	2	6	Civique, Industriel, Domestique

4.7 Sociodémographie

4.7.1 Introduction

La présente section a pour objectif de tirer les enseignements relatifs aux aspects sociodémographiques des données collectées pour chacun des sept grands litiges. Nous nous limiterons aux données relatives aux *six parties de base de l'organisation* (Mintzberg, 2007, p. 186) en incluant les subdivisions de la technostucture telles que définies dans la présentation du cas. Nous soulignerons également lorsque cela est pertinent l'ancienneté des répondants. Les données sont présentées litige par litige.

4.7.2 Litige sur la stratégie de caractérisation

Du litige sur la stratégie de caractérisation on tire sur le plan sociodémographique les enseignements suivants :

- le sommet stratégique est impliqué dans trois épreuves sur six et s'oppose deux fois sur trois à l'équipe projet;
- l'équipe projet est impliquée dans les six épreuves;
- les cadres de la technostucture sont impliqués dans quatre épreuves sur six et ont des avis divergents de l'équipe projet dans deux épreuves et convergents dans deux autres épreuves;
- les non-cadres de la technostucture sont impliqués dans cinq épreuves sur six et confrontent l'avis de l'équipe projet à quatre reprises et partagent l'avis de l'équipe qu'une seule fois;
- les membres du support logistique sont impliqués dans les six épreuves. Dans toutes les épreuves, il y a une opposition à l'équipe projet et dans trois épreuves sur six, le groupe est divisé avec une partie des répondants en faveur de l'équipe projet;

- les membres du centre opérationnel sont impliqués dans cinq épreuves sur six et confrontent toujours l'avis de l'équipe projet avec une seule épreuve qui divise le groupe.

On constate quoique 17 répondants sur 20 sont ouverts à la caractérisation que les divergences stratégiques sont nombreuses et divisent les protagonistes. Il est à noter que certaines divergences avec l'équipe projet impliquent le sommet stratégique et les cadres de la technostructure, ceux-là mêmes qui ont donné le feu vert pour lancer le projet de caractérisation. L'opposition est encore plus forte dans le cas des non-cadres de la technostructure qui pour certains sont directement impliqués dans la caractérisation parce qu'ils concrétisent la modélisation et la rédaction des processus. Si le support logistique est toujours partiellement contre les argumentaires de l'équipe projet, il est aussi divisé. Une telle division n'existe pas dans le centre opérationnel dont les membres sont quasi unanimement en contradiction avec l'équipe projet. Rappelons que les personnes du support logistique et du centre opérationnel sont celles qui ont le plus d'ancienneté en santé et dans l'organisation alors que l'équipe projet n'a aucune expérience ni en santé ni au CHUM.

4.7.3 Litige sur la tactique de caractérisation

Du litige sur la tactique de caractérisation, on tire sur le plan sociodémographique les enseignements suivants :

- le sommet stratégique ne se positionne pas sur la tactique de caractérisation hormis lorsqu'il se range du côté de l'équipe projet pour soutenir la modélisation en marchand;
- l'équipe projet est impliquée dans les quatre épreuves;

- les cadres de la technostucture sont impliqués dans deux épreuves sur quatre, mais en faible nombre, un seul cadre soutient la modélisation en marchant et un seul cadre s'oppose à l'implication des médecins;
- les non-cadres de la technostucture ne prennent part qu'à deux épreuves sur quatre, avec un membre affirmant que le champ de la caractérisation n'est pas délimité et deux membres, dont l'un est pour l'implication et l'autre contre;
- le support technique s'exprime dans deux épreuves sur quatre, pour critiquer la délimitation du champ de la caractérisation et pour appuyer l'implication des médecins;
- le centre opérationnel est impliqué dans toutes les épreuves. Dans trois de ces épreuves, deux membres s'opposent à l'équipe projet, il n'y a que pour l'épreuve de l'implication des médecins à la caractérisation, qu'une personne du centre opérationnel appuie l'équipe projet.

Dans ce litige, les acteurs sont modérément impliqués mis à part l'équipe projet qui est en charge de la caractérisation et les membres à l'ancienneté élevée en santé du centre opérationnel qui comme pour le litige sur la stratégie ont souvent des avis divergents de l'équipe projet sans ancienneté en santé. L'épreuve sur la méthode de modélisation en marchant, versus en planifiant, retient davantage notre attention parce quelle place le sommet stratégique, l'équipe projet et un cadre de la technostucture en opposition avec deux membres du centre opérationnel. Nous développerons ce point dans la discussion.

4.7.4 Litige sur le choix de l'outil de caractérisation

Relativement au choix de l'outil, 12 répondants sur 14 de tous les groupes incluant le sommet stratégique approuvent le choix de SMW comme outil de caractérisation. Seuls deux membres non cadres de la technostucture discutent ce choix. Nous reviendrons sur ce point dans la partie discussion.

4.7.5 Litige sur l'intégration de la caractérisation

Du litige sur l'intégration de la caractérisation on tire sur le plan sociodémographique les enseignements suivants :

- le sommet stratégique n'est pas impliqué dans les deux épreuves;
- l'équipe projet ne prend pas position dans les épreuves, toutefois des répondants font référence à leur avis;
- les cadres de la technostructure sont les plus impliqués dans ces deux épreuves. Leurs avis sont contradictoires relativement à l'indépendance de l'outil A et cohérents pour l'intégration du programme HOP dans le wiki;
- les non-cadres de la technostructure sont impliqués dans les deux épreuves, deux membres sont d'avis que le wiki interfère avec l'outil A et un membre veut intégrer le programme HOP dans le wiki, alors qu'un autre membre TNC est contre;
- le support logistique est peu impliqué, une seule personne confirme l'indépendance de l'outil A dans la première épreuve;
- le centre opérationnel est impliqué dans les deux épreuves. Il appuie d'une voix l'interférence du wiki avec l'outil A et est divisé sur l'intégration ou non du programme HOP dans le wiki.

Dans ce litige, il n'y a pas d'épreuve confrontant de façon marquée des groupes d'acteurs comme cela était le cas pour plusieurs épreuves stratégiques ou tactiques. Nous n'avons pas pu collecter d'information sur l'avis de l'équipe projet quant aux épreuves d'intégration.

4.7.6 Litige sur la participation au niveau du cadre de fonctionnement du wiki de caractérisation

Du litige sur la participation au niveau du cadre de fonctionnement du wiki de caractérisation on tire sur le plan sociodémographique les enseignements suivants :

- le sommet stratégique n'est pas impliqué;
- l'équipe projet n'est pas impliquée;
- les cadres de la technostructure soulignent dans cette épreuve unique des difficultés à l'adoption du wiki;
- les non-cadres de la technostructure ayant donné leur avis trouvent tous le wiki facile à adopter;
- deux membres du support logistique trouvent le wiki difficile à adopter;
- une seule personne du centre opérationnel trouve le wiki difficile à adopter.

Seules 8 personnes sur 26 se sont exprimées sur les fonctionnalités du wiki. L'absence d'implication des membres de l'équipe projet s'explique par le fait que deux de ses trois membres sont des experts wiki et que le troisième a une expérience des wikis, ils connaissent donc tous les fonctions du wiki. Les deux cadres de la technostructure qui soulignent des difficultés potentielles pour les utilisateurs ont entre 10 à 15 années d'ancienneté au CHUM. L'adoption pose aussi problème à des membres du support logistique et du centre opérationnel à l'ancienneté élevée en santé. D'ailleurs dans les facteurs contextuels nous avons cité plusieurs personnes de ces groupes qui se disaient peu familières avec les technologies. À l'inverse, les non-cadres de la technostructure avec peu ou pas d'expérience en santé sont très à l'aise avec le wiki.

4.7.7 Litige sur la participation au niveau du cadre d'usage technique du wiki de caractérisation

Du litige sur la participation au niveau du cadre technique du wiki de caractérisation on tire sur le plan sociodémographique les enseignements suivants :

- le sommet stratégique n'est pas impliqué dans les deux épreuves;
- l'équipe projet est impliquée dans les deux épreuves, pour tous ses membres le wiki est coconstruit et tient compte des besoins des utilisateurs;
- un seul cadre de la technostructure s'implique pour soutenir la coconstruction du wiki, en dehors de cela les cadres n'interviennent pas;
- un seul non-cadre de la technostructure est contre la coconstruction du wiki, en dehors de cela les non-cadres n'interviennent pas dans les épreuves;
- le support logistique est impliqué dans les deux épreuves, avec deux voix contre la coconstruction du wiki et une divergence d'une voix à chaque fois pour l'épreuve de la prise en compte des besoins des utilisateurs;
- le centre opérationnel est impliqué dans les deux épreuves avec une voix qui s'oppose à la coconstruction du wiki et l'unanimité des voix qui pensent que le wiki ne tient pas compte des besoins des utilisateurs.

En dehors de l'équipe projet la technostructure est ici peu impliquée. En revanche, le support logistique et le centre opérationnel sont impliqués surtout pour s'opposer à l'équipe projet.

4.7.8 Litige sur la participation au niveau du cadre d'usage social du wiki de caractérisation

Du litige sur la participation au niveau du cadre d'usage social du wiki de caractérisation on tire sur le plan sociodémographique les enseignements suivants :

- le sommet stratégique est impliqué dans deux épreuves sur cinq et appuie dans les deux cas l'équipe projet;
- l'équipe projet est impliquée dans les cinq épreuves;
- les cadres de la technostructure sont impliqués dans trois épreuves tantôt favorables à l'équipe projet tantôt en opposition;
- les non-cadres sont impliqués dans quatre des cinq épreuves. L'avis des membres est toutefois divisé, certains étant favorables aux argumentaires de l'équipe projet, d'autres s'y opposant;
- les membres du support logistique sont impliqués dans toutes les épreuves, mais les divergences internes sont marquées, une partie soutenant l'équipe projet, l'autre s'y opposant;
- les membres du centre opérationnel sont impliqués dans quatre des cinq épreuves dont trois dans lesquelles ils sont en opposition avec l'équipe projet.

On constate ici une importante implication de l'ensemble des protagonistes, mais qui traduit de nombreuses divergences. L'opposition à l'équipe projet vient ici principalement des non-cadres de la technostructure, du support logistique et du centre opérationnel. L'épreuve sur la nécessité ou non de mettre en place un processus vertical de validation de la qualité doit être soulignée parce que c'est la seule qui oppose nettement le sommet hiérarchique, les cadres de la technostructure et l'équipe projet aux non-cadres de la technostructure, au support logistique et au centre opérationnel. Les premiers à l'origine du projet de caractérisation veulent limiter la verticalité alors que les seconds s'y opposent. Nous reviendrons sur ce point plus en détail dans la discussion.

CHAPITRE V

DISCUSSION

5.1 Introduction

Avant de discuter des sept grands litiges et des épreuves qui les composent, rappelons que la finalité des épreuves est de clore les désaccords par un réajustement de la grandeur des personnes et la mise en valeur d'objets.

Le litige et le procès qui l'exprime conduisent ainsi à une épreuve dont on attend qu'elle close le désaccord en établissant une nouvelle disposition juste de personnes et d'objets mis en valeur (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 172).

Pour six grands litiges sur sept, nous ne sommes pas en mesure de montrer comment on a répondu aux désaccords, ces derniers étant encore ouverts lorsque le projet de caractérisation a été abandonné. Seul le litige concernant le choix de l'outil a été résolu, puisque SMW a été retenu comme outil de caractérisation. L'abandon du projet a certainement été motivé par les difficultés, voire l'impossibilité, de parvenir à des accords sur les six autres litiges. C'est pourquoi cette discussion se déroulera en quatre temps : tout d'abord, nous examinerons un à un les six litiges non résolus en évaluant les possibilités de retour à l'accord par le compromis (bien que le projet soit clos, cela aidera de futurs projets); ensuite, nous aborderons la clôture du litige sur le choix de l'outil de caractérisation; puis, nous confronterons nos résultats à la

littérature issue de *De la Justification*; et enfin, nous ouvrirons la réflexion à d'autres écrits.

5.2 Analyse des litiges ouverts et options de retour à l'accord

5.2.1 Litige sur la stratégie de caractérisation

Dans le litige sur la stratégie de caractérisation, quatre positions contradictoires font l'objet d'épreuves pures au sein du monde industriel :

- on caractérise le futur/on caractérise l'actuel et le futur;
- la caractérisation n'est pas un outil de gestion/la caractérisation est un outil de gestion;
- on caractérise tous les processus/on caractérise les processus clés;
- la vision d'un manuel opérationnel est réaliste/la vision d'un manuel opérationnel n'est pas réaliste.

Ces positions contradictoires soulignent des désaccords sur la grandeur des personnes et sur les objets sur lesquels elles s'appuient. S'agissant d'épreuves pures, les sujets et les objets impliqués font tous partie du monde industriel, et à ce titre, relèvent du principe supérieur de performance et d'avenir. L'appartenance à un même monde rend le retour à l'accord plus simple, car les divergences ne portent pas sur le principe supérieur commun. En observant ces quatre positions contradictoires, on voit que des accords pourraient être trouvés en augmentant les ressources, en formant les sujets pour améliorer leur performance, ou en limitant le champ du cahier des charges aux ressources disponibles.

Les deux autres positions contradictoires, quant à elles, sont des épreuves inter-mondes :

- on est ouvert à caractériser/on est réticent à caractériser;
- les objectifs sont clairs/les objectifs ne sont pas clairs.

La première de ces épreuves confronte le monde industriel au monde domestique, dont les argumentaires respectifs sont renforcés par des arguments du monde civique. Dans leur tableau des critiques, Boltanski et Thévenot, lorsqu'ils abordent les critiques depuis le monde domestique vers le monde industriel, nous disent : « C'est sur l'opposition entre une génération dans laquelle s'enracine la confiance et une efficacité fonctionnelle que prennent appui les critiques réduisant la portée des dispositifs industriels » (Boltanski et Thévenot, 1991 p. 302).

Ils ajoutent qu'il existe « une différence radicale entre des façons de collecter, d'enregistrer et de stocker des informations, selon qu'est visé un jugement domestique ou un jugement industriel » (ibid, p. 303). Nos résultats confirment ces propos avec deux personnes du centre opérationnel et une du support logistique, qui ont plus de 20 ans d'ancienneté en santé et qui s'opposent de façon radicale à la finalité industrielle du projet de caractérisation et à sa façon de collecter, d'enregistrer et de stocker les processus. La sémantique utilisée par Boltanski et Thévenot, lorsqu'ils abordent le compromis à l'image de l'expression "différence radicale", montre toute la difficulté à résoudre les désaccords entre les mondes industriel et domestique. Le renforcement des arguments et contre-arguments, par le monde civique, n'amène pas de solution au problème, car pour l'argumentaire, le civique fait référence aux employés participants ou susceptibles de participer à la caractérisation, alors que le contre-argumentaire fait référence aux patients qui ne participent pas à la caractérisation. Dans la section sur *l'apaisement de la critique* engageant le monde

domestique vers le monde industriel, on voit que le compromis peut passer par le rapprochement des hiérarchies respectives des deux mondes (ibid, p. 381), par exemple, en accordant *aux plus anciens une aptitude associée à leur expérience professionnelle*. Dans notre cas, les personnes ayant de l'ancienneté occupent des postes à responsabilité en accord avec leur expérience professionnelle, mais leurs responsabilités entrent en conflit avec celle du chef de projet en charge de la caractérisation, dont elles ne reconnaissent pas la grandeur. Une tentative de rapprochement entre le clinique (centre opérationnel) et le projet de caractérisation a été tentée par la nomination d'une infirmière pour superviser le projet de caractérisation en lien direct avec le chef de projet et ainsi servir de *sujet hybride* entre le monde domestique et le monde industriel. Ce rapprochement a échoué, car les épreuves, qui ont confronté cette personne à l'équipe projet et les épreuves qui l'ont confrontée à d'autres membres du centre opérationnel, ne se sont pas soldées par un retour à l'accord.

La seconde épreuve inter-mondes oppose le monde industriel à des contre-arguments émanant, dans trois cas sur quatre, du monde industriel, et dans un seul cas, du monde civique. Pour les trois premiers contre-arguments, le principe supérieur commun est similaire à l'argumentation, il peut donc sembler simple de résoudre cette épreuve. Or, cette épreuve d'alignement des orientations fait directement référence aux autres épreuves du litige sur la stratégie de caractérisation, qui précisément divisent les directions, parfois même de façon radicale. En d'autres mots, pour trouver un accord sur les problèmes de clartés des objectifs, il faut d'abord résoudre les cinq autres épreuves. De plus, demeure le quatrième contre-argument qui fait appel au monde civique. La critique du monde civique vers le monde industriel porte sur la *technocratie* et les *risques de la bureaucratisation* (ibid, p. 319-320). Une des pistes d'apaisement possible est *le travail de groupe* (ibid, p. 401). Dans notre épreuve, il pourrait s'agir de consulter le terrain, c'est-à-dire la technostucture non-cadre, dans le processus de réflexion sur la stratégie de caractérisation.

5.2.2 Litige sur la tactique de caractérisation

Dans le litige sur la tactique de caractérisation, une position contradictoire fait l'objet d'une épreuve modèle au sein du monde industriel :

- On a délimité le champ de la caractérisation/On n'a pas délimité le champ de la caractérisation.

Comme pour les épreuves pures précédentes, un retour à l'accord au sein du monde industriel est plus simple à réaliser que dans le cas d'épreuves inter-mondes. Un accord pourrait intervenir si on se mettait d'accord sur les dimensions à couvrir (micro, macro), sur les variables à considérer (processus existants et processus tacites) ou encore, si on s'adaptait au fait que les utilisateurs ne sont pas des experts en processus.

Les trois autres positions contradictoires sont des épreuves inter-mondes :

- On modélise en marchant/On modélise avant de commencer;
- On généralise/On personnalise;
- On implique les médecins/On n'implique pas les médecins.

La première de ces épreuves confronte le monde industriel renforcé par les mondes civique et projet, au monde industriel renforcé par le monde domestique. Les deux partis aspirent à la performance, mais par des moyens divergents qui font appel à d'autres mondes. Concrètement, le principe collectif du monde civique et la prolifération des liens du monde projet s'opposent à la hiérarchie du monde domestique. Une critique qui s'appuie sur d'autres mondes est qualifiée d'*agencement composite* ou d'*assemblage composite*; or, ce type d'assemblage est perturbant pour

les sujets impliqués dans les épreuves (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 278). « L'ambiguïté des assemblages composites suscite chez les participants un sentiment d'embarras et d'inquiétude quand ils sont impliqués dans une épreuve » (ibid, p. 278).

L'origine de la critique provient du monde domestique vers les mondes civique et projet. Vers le monde civique, le monde domestique s'attaque à l'*anonymat*, il « n'admet que la grandeur des attachements personnels » et critique « l'irresponsabilité de Monsieur-tout-le-monde » (ibid, p. 299). Une personne de centre opérationnel citée dans cette épreuve illustre ce point lorsqu'elle parle « d'identification » des personnes. Vers le monde projet, le monde domestique s'en prend à la *superficialité des liens* et à l'*illusion d'égalité à l'intérieur du réseau* (Figure 5.1). Boltanski et Chiapello nous disent que le grand du monde projet « n'est pas un chef (hiérarchique), mais un intégrateur, un facilitateur, un donneur de souffle, fédérateur d'énergies, impulsor de vie, de sens et d'autonomie » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 185). Le monde projet, en utilisant des métaphores propres aux neurosciences, met « l'accent sur l'autonomie et même sur la volonté du réseau »; on parlera d'« auto-organisation » et d'« autorégulation » (ibid p. 169), à l'opposé du monde domestique qui s'organise autour d'un chef hiérarchique. Dans le monde projet, les « règles du jeu s'inventent au fur et à mesure » (ibid, p. 192), en d'autres termes, elles s'inventent en marchant, alors que dans le monde domestique, elles sont établies en amont par la hiérarchie. Alors qu'on pourrait se représenter le monde projet comme une évolution du monde domestique, qui repose lui aussi sur un réseau fort, il en va tout autrement. Premièrement, dans le monde projet, « les relations ne sont pas prescrites », contrairement à la « restriction des libertés » du monde domestique (ibid, p. 217). Deuxièmement, « la distance spatiale est non pertinente » dans un monde réticulaire (ibid) alors que le face à face, la proximité, est de mise dans le monde domestique. Enfin, « mobilité et instabilité » sont au coeur du monde projet, à l'inverse du monde domestique plus rigide (ibid).

Les difficultés auxquelles nous confronte cette épreuve apparaissent aussi inextricables qu'un nœud gordien. En effet, aux divergences que nous venons de citer, il faut ajouter que « l'homme connexionniste », dans notre cas le chef de projet de la caractérisation, n'est pas critique, il cherche par nature à relier les experts des divers mondes, « sauf pour défendre la tolérance et la différence » (ibid, p. 199), et c'est précisément en soutenant la méthode Agile qu'il défend tolérance et différence, ce qui le place en porte à faux avec le monde domestique. Cette prise de position, son absence d'expérience en santé et d'autres révélations de dysharmonie de grandeur ont entraîné une remise en question de sa crédibilité ainsi que celle d'autres porteurs du projet, comme l'ont souligné les positions sans contre-arguments connus du litige sur la tactique de caractérisation. Un apaisement de la critique dans ce contexte est ardu, ce que confirme le départ du chef de projet en février 2014.

Dans la seconde épreuve inter-mondes, autour de la généralisation ou de la personnalisation, on retrouve le monde domestique en opposition cette fois au monde industriel. Vers le monde industriel, les critiques du monde domestique sont « virulentes » et « ancrées dans des habitudes » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 302). Le métier a le dessus sur la formalisation de la performance qui veut s'appuyer sur des processus standards, ou comme l'a mentionné notre répondant, « l'état de l'art ». L'expression « l'état de l'art » pourrait faire croire qu'on prend en compte l'expérience du centre opérationnel; or, il n'est aucunement fait référence à l'art de dispenser des soins, mais à « l'art [de] la gestion des risques en santé et sécurité du travail » et à « l'art en gestion des approvisionnements », c'est-à-dire, à l'art de gérer et non à l'art de guérir. Le monde domestique rejette *un formalisme inadapté qui dénature la grandeur domestique* et qui a *peu de poids au regard d'une autorité qui se manifesterait dans un métier* (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 302-303). Le centre opérationnel nous l'a dit clairement, les orientations dépendent du « chef de département » ou des « particularités » des « infirmiers-chefs » et de leur clientèle. Dans les figures de compromis proposées, une des pistes est de reconnaître *la*

compétence de l'homme de métier. Or, reconnaître cette compétence au niveau des processus est en contradiction avec l'idée même de la standardisation des opérations. Une piste pourrait toutefois consister à standardiser les processus jusqu'à un certain niveau au-delà duquel la compétence de l'homme de métier prendrait le dessus. Toute la difficulté est alors de définir précisément le champ de caractérisation, ce qui nous renvoie à notre première épreuve décrite précédemment. En d'autres termes, on pourrait envisager de limiter la seconde épreuve inter-mondes à une épreuve modèle du monde industriel, à condition que l'équipe projet accepte de limiter le champ de caractérisation en laissant une marge de manœuvre aux gens de métiers et à leur expérience professionnelle.

La troisième épreuve inter-mondes sur l'implication des médecins, confronte le monde industriel avec les mondes domestique et marchand. Le monde domestique, encore une fois, est ancré dans les habitudes, mais ces habitudes ne sont ici pas celles du personnel infirmier du centre opérationnel, dont une personne affirme même être favorable à l'implication des médecins, mais celles des médecins eux-mêmes, selon les propos des membres de la technostructure. Cette critique domestique se double d'une critique marchande. Dans le tableau des critiques du monde marchand vers le monde industriel, il est fait référence à *la rigidité des outils et des méthodes* et aux *mauvaises affaires du technocrate*, en d'autres mots, trop se fier aux structures nuit aux affaires (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 327-329). Dans notre cas, il s'agit plus d'un enrichissement personnel des médecins, qui veulent être rémunérés pour tous leurs actes, que d'une remise en question des structures industrielles en place au CHUM. De même, dans l'apaisement de la critique engageant le monde marchand avec le monde industriel, la référence à la *tradition institutionnaliste* (ibid, p. 405) comme piste de compromis entre les deux mondes n'est pas valable dans le cas de l'implication des médecins. On ne cherche pas dans cette épreuve à argumenter en faveur ou en défaveur d'un des deux mondes, mais plutôt à faire en sorte que les médecins rallient le monde industriel de la caractérisation en indiquant qu'un moyen

d'y parvenir serait de les payer. Nous n'avons pas de piste à explorer ici pour un retour à l'accord, si ce n'est d'en parler avec les médecins afin d'obtenir directement leur argumentaire pour confirmer leurs désaccords et, si désaccord il y a, valider quels sont les mondes engagés, pour ensuite penser à des solutions de compromis.

5.2.3 Litige sur l'intégration de la caractérisation

Dans le litige sur l'intégration de la caractérisation, on compte deux épreuves modèles au sein du monde industriel :

- Le wiki est indépendant de l'outil A/Le wiki interfère avec l'outil A;
- On intègre le HOP dans le wiki/HOP et wiki sont deux projets séparés.

Le wiki, l'outil A, le HOP, sont des objets du monde industriel qui ont pour fonction l'optimisation des processus, et ultimement, des opérations du NCHUM.

« Les objets du monde industriel sont des instruments, des moyens, mobilisés pour une action qui se présente comme une tâche de production » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 256). Les deux épreuves, comme les positions sans contre-arguments connus, font référence à des divergences sur les positions occupées par ces objets dans le monde industriel. Les épreuves sont causées par l'arrivée, dans la structure existante au sein de laquelle chaque objet a sa fonction, du wiki de caractérisation, objet perturbateur de l'ordre préalablement établi. Pour que l'équilibre soit rétabli et que le jugement s'arrête, les sujets devraient rappeler, et au besoin ajuster, le rôle joué par les objets existants avant de préciser le nouveau rôle du wiki. Nous ajoutons ici que l'outil A, qui sert à la rédaction des procédures cliniques, a été un succès, selon les échos que nous avons reçus sur le terrain. Malgré le fait qu'il s'agisse de procédures cliniques gérées par une solution experte de structure verticale et non de processus

opérationnels coécrits sur un wiki, il n'en demeure pas moins que rédiger de façon systématique des procédures cliniques dans un outil revient à faire accepter au centre opérationnel la standardisation de ses procédures cliniques. Il aurait donc été pertinent pour l'équipe projet de comprendre les clés du succès de l'outil A afin d'en tirer les leçons, pour adapter les plus pertinentes au wiki de caractérisation.

5.2.4 Litige sur la participation au niveau du cadre de fonctionnement du wiki de caractérisation

Dans le litige sur la participation au niveau du cadre de fonctionnement, on est encore dans une épreuve modèle du monde industriel :

- Les fonctions du wiki sont faciles à adopter/Les fonctions du wiki ne sont pas faciles à adopter.

L'épreuve industrielle porte sur l'objet wiki, et en particulier, sur l'adoption de ses fonctionnalités; elle interroge la performance de l'outil. Le wiki est un site Web coécrit par ses utilisateurs, il n'est donc pas surprenant que les non-cadres de la technostructure, dont la majorité fait partie de la génération née avec l'Internet, trouvent l'outil facile à adopter, alors que les cadres de la technostructure, et surtout le support logistique et le centre opérationnel avec parfois plus de 20 ans d'ancienneté, éprouvent des difficultés. Les contre-arguments des plus anciens font toujours référence à la collaboration par échange de documents qu'ils maîtrisent, mais dont le système de coordination est nettement moins performant que celui de la collaboration wiki. Encore une fois, un retour à l'accord n'apparaît pas hors de portée, une formation au wiki favoriserait son adoption. Nos répondants soulignent, dans les positions sans contre-argument connu, qu'aucune formation spécifique au wiki n'a été dispensée. L'absence de formation, nous l'avons souvent constaté, fait que les fonctions du wiki sont peu ou pas connues des répondants.

5.2.5 Litige sur la participation au niveau du cadre d'usage technique du wiki de caractérisation

Dans le litige sur la participation au niveau du cadre d'usage technique, une position contradictoire fait l'objet d'une épreuve modèle civique :

- La structure du wiki tient compte des besoins des utilisateurs/La structure du wiki ne tient pas compte des besoins des utilisateurs.

Le monde civique porte son attention sur les *personnes collectives* plutôt que sur les individus, individus qui *appartiennent tous à un collectif qui les comprend et qui les dépasse* (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 231). Le wiki est un objet collectif dans le sens où sa mission est « le partage des connaissances » de tous et sa vision « une représentation commune de l'état futur ».

MonCHUM permet le partage des connaissances et le dialogue nécessaire à la résolution des enjeux identifiés en cours de route. Il permet d'actualiser les concepts fondamentaux du nouveau CHUM par des échanges basés sur un lexique clairement défini, concis et partagé permettant le développement d'une représentation commune de l'état futur et de ce qu'il représente pour chacun et pour tous (Extrait de la page wiki « caractérisation du nouveau CHUM » en date du 21 février 2013).

Le wiki cible deux grands secteurs, la logistique et le clinique. Or, l'atelier qui s'est tenu en mai 2013 a confirmé les propos tenus par plusieurs, que MonCHUM était de conception logistique et qu'il ne tenait pas compte des besoins cliniques. En d'autres termes, l'épreuve civique est une *remise en cause* qui accuse l'équipe projet de dévier du mandat du projet au profit des uniques intérêts logistiques. On pourrait penser que s'agissant d'une épreuve pure, un retour à l'équilibre pourrait être trouvé en tenant compte, dans les développements futurs, autant de la logique logistique que de la logique clinique, or, les témoignages recueillis tendent à prouver le contraire. L'atelier

a rompu le lien de confiance entre l'équipe projet et le centre opérationnel au point que nous pensons qu'il s'agit d'un facteur clé dans l'échec du projet.

À cette épreuve civique s'ajoute une épreuve inter-mondes impliquant quatre mondes :

- Le wiki est coconstruit/Le wiki doit fonctionner « out of the box ».

Comme l'ont dit Leuf et Cunningham, l'inventeur du wiki, les utilisateurs, peuvent non seulement modifier le contenu, mais aussi la structure, ou dans ses mots, *l'organisation des contributions*.

Wiki is unusual among group communication mechanisms in that it allows the organization of contributions to be edited in addition to the content itself.[...] Wiki supports an arbitrary, changeable, "directed network" (hypertext) organization of its content (Leuf et Cunningham, 2001, p. 15).

Il ajoute qu'un wiki n'est pas un site conçu de façon méticuleuse, mais plutôt qu'il implique le visiteur dans le processus continu de sa co-construction. « A wiki is not a carefully crafted site for casual visitors. Instead, it seeks to involve the visitor in an ongoing process of creation and collaboration that constantly changes the Web site landscape » (Leuf et Cunningham, 2001, p. 16).

Ce modèle est en opposition avec les solutions dites « out of the box » que l'on peut utiliser immédiatement après leur installation. Une utilisation immédiate est appréciable, mais les utilisateurs doivent se plier à la structure de la solution. Toute modification pour s'ajuster aux besoins, si elle est possible, ne pourra pas être effectuée par les utilisateurs, mais par des experts, et sera coûteuse en temps et en argent. On reproche souvent à nombre d'objets techniques du monde industriel d'être

trop rigides. « Du fait de l'engagement temporel qu'implique l'investissement dans des objets techniques, le monde industriel est critiqué pour ses rigidités » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 327).

Le wiki, tel que vu dans le litige sur la participation au niveau du cadre de fonctionnement, est aussi un objet industriel dans le sens où il est un objet technique au service de la caractérisation, et à ce titre, il implique un investissement en temps. Toutefois, et c'est là qu'il se différencie des solutions toutes prêtes, il n'est pas rigide; c'est même tout le contraire. Curieusement, l'épreuve montre que poussés par le wiki à la diversité des êtres du monde civique (ibid, p. 231), à la *reliance* et la flexibilité du monde projet (création d'hyperliens) et à la créativité du monde de l'inspiration (page blanche), les utilisateurs n'ont pas voulu se séparer de la rigidité des outils techniques du monde industriel. Le tableau des critiques du monde industriel vers le monde civique reproche à ce dernier « l'inefficacité des procédures administratives » (ibid, p. 331). Dans notre cas, les répondants reprochent l'inefficacité d'un outil à coconstruire qui se traduit par une perte de temps. Vers le monde projet, on sait que son originalité par rapport au monde industriel vient notamment du fait que ses sujets « s'auto-organisent » et « inventent des règles locales » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 219); on peut penser que cela vient perturber la « routine » industrielle. En face d'un nouvel objet technique, on se rattache aux objets existants connus. Enfin, vers le monde inspiré, le monde industriel critique « le gâchis de l'improvisation » bien illustré par une personne du support logistique qui nous disait : « moi je ne peux pas libérer des gens pour aller jaser là une journée de temps et on ne sait pas trop ce que ça va donner au bout ».

5.2.6 Litige sur la participation au niveau du cadre d'usage social du wiki de caractérisation

Le litige sur la participation au niveau du cadre d'usage social est le plus complexe de nos sept grands litiges, dans le sens où il est composé de cinq épreuves inter-mondes qui impliquent six des sept mondes.

- On n'a pas le temps/On prend le temps;
- On adopte l'écriture collaborative/On n'adopte pas l'écriture collaborative;
- La discussion a lieu dans le wiki/La discussion a lieu hors du wiki;
- On n'a pas besoin d'un processus vertical de validation de la qualité/On a besoin d'un processus vertical de validation de la qualité;
- Les enjeux sont appropriés pour traiter les situations problématiques/Les enjeux ne sont pas appropriés pour traiter les situations problématiques.

La première épreuve inter-mondes est presque une épreuve modèle puisqu'un seul contre-argument relève du monde projet, alors que quatre arguments et les deux autres contre-arguments sont industriels.

Pour espérer un retour à l'équilibre du côté de l'argumentaire industriel, l'équipe projet doit prouver que le wiki est performant, que le temps investi sera payant pour les opérations futures et que la caractérisation n'est pas un frein aux opérations en cours. Concernant le tissage de liens, comme nous l'avons déjà dit, les sujets du monde projet se démarquent des sujets du monde industriel en ce qu'ils s'auto-organisent et imaginent des règles *ad hoc*. Ce n'est pas nécessairement incompatible avec les aspirations du monde industriel, mais dans le cas du CHUM, si l'on se réfère aux données sociodémographiques ainsi qu'aux données en lien avec la place de la hiérarchie dans l'organisation, il y a fort à parier que le tissage de liens rencontre

rapidement la verticalité des silos fonctionnels et de la prise de décision. Autrement dit, se servir du contre-argument du tissage de liens entre cadres d'origines fonctionnelles diversifiées, risque de heurter le monde domestique des métiers qui tisse ses liens au sein de son monde et non entre les mondes.

La seconde épreuve inter-mondes met précisément en scène le monde domestique qui s'oppose à l'écriture collaborative. Onrubia et Engel distinguent cinq types d'écritures collaboratives (Onrubia, J. et Engel, A., 2009) :

1. Parallel construction—'cut and paste'. Each group member contributes with a different part of the complete task and the final document is constructed through a juxtapositioning of these different parts without the contribution of other co-authors.
2. Parallel construction—'puzzle'. Each group member contributes with an initial document with the entirely or partially completed task, and the final document is constructed through the juxtapositioning of small extracted parts of the initial contributions of other co-authors.
3. Sequential summative construction. One group member presents a document that constitutes an initial, partial or complete, proposal for the task resolution, and the rest of the participants successively add their contributions to this initial document, without modifying what has been previously written, hence, systematically accepting what is added by other co-authors.
4. Sequential integrating construction. One group member presents a document that constitutes an initial, partial or complete task proposal, and the other group members successively contribute to this initial document, proposing justified modifications or discussing whether they agree with what has been previously written or not.
5. Integrating construction. The writing of the document is based on synchronic discussion through the chat, with repeated revisions, where all group members react to the comments, the changes and the additions made by other participants.

Dans le cas du projet MonCHUM, l'équipe projet aspirait à une construction intégrative séquentielle (Sequential integrating construction). En effet, on voulait partir d'un processus rédigé partiellement ou complètement par un utilisateur du wiki

puis l'améliorer collaborativement, et là le wiki va plus loin que la définition d'Onrubia et Engel, parce qu'il autorise l'utilisateur à proposer et à discuter les modifications, mais surtout, il l'autorise à modifier directement le texte.

Le projet MonCHUM voulait entre autres que les utilisateurs revoient les pratiques initialement décrites dans le PFT.

Le PFT devient moins performant comme outil de référence pour l'opération future, alors que les plans du nouvel édifice ne sont pas suffisants pour en comprendre l'opération. MonCHUM récolte et actualise ses évolutions dans un seul lieu et dans une relation qui place l'usager au centre de la démarche. (Extrait de la page « caractérisation du nouveau CHUM » en date du 21 février 2013)

Il en va de même des processus tirés du projet MonCHUM, dont voici deux exemples :

- une personne du centre opérationnel a créé un processus intitulé « acheminement des corps vers la morgue »;
- une personne du support logistique a créé un processus appelé « collecte des déchets chimiques ».

Ces processus initiaux, partiels ou complets, auraient pu être améliorés par d'autres utilisateurs du wiki du même métier ou d'un métier ayant des liens avec les processus décrits. De telles améliorations n'ont pas eu lieu pour les raisons décrites dans cette épreuve. Les utilisateurs du support logistique parmi les plus actifs sur le wiki (en dehors de l'équipe projet elle-même et de deux membres non-cadres de la technostructure, le centre opérationnel n'ayant fait que des essais) ont fait appel à la hiérarchie pour s'opposer à l'écriture collaborative. Nous avons déjà dit que le monde domestique reproche au monde civique « l'irresponsabilité de Monsieur-tout-le-monde » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 299), c'est encore une fois le cas ici. On ne

tolère pas qu'une partie du pouvoir de modification d'une page wiki soit déléguée à des utilisateurs d'un autre métier ou d'un niveau inférieur au chef. Le monde projet perçoit ce contre-argument comme un manque de confiance. Le support logistique ne conteste pas le principe de performance qui soutient la caractérisation, puisque plusieurs de ces membres sont actifs sur le wiki; le compromis à trouver est entre les mondes civique et projet et le monde domestique. Dans ce cas, le retour à l'accord est difficile parce qu'il confronte des mondes qui s'opposent radicalement. Les formules d'investissement montrent bien l'écart qui sépare d'un côté la « serviabilité » du monde domestique, avec de l'autre côté, la « solidarité » du monde civique et la « tolérance » du monde projet. Comment des chefs habitués à un système hiérarchique, partie intégrante de la culture du CHUM et imputables en cas de problème (« celui qui mange la claque c'est le chef »), pourraient coécrire des processus sur des pages wikis? Nous reviendrons sur cette question un peu plus loin.

La troisième épreuve inter-mondes questionne l'usage du wiki au niveau de la discussion qui précède et accompagne la révision des processus. Le mode de discussion du wiki en ligne perturbe les habitudes en opposant les réunions synchrones en face à face, aux discussions asynchrones en ligne. Le fond du problème ici c'est l'objet wiki pour discuter des processus. Le wiki est clairement écarté dans cet aspect de la caractérisation par sept répondants. Les mondes domestique et civique s'opposent à un *instrument de connexion* issu du monde projet. Le tableau de la critique établie par Mailhot (Figure 5.1) indique que la critique du monde domestique vers le monde projet s'attaque entre autres à la *superficialité des liens*. Le monde civique s'attaque pour sa part au « manque de solidité des collectifs dans les réseaux ». Dans les deux cas, on remet en question la qualité des liens établis, ce qui explique que, dans notre cas, on favorise les discussions en présentiel et que l'on rejette les discussions plus impersonnelles en ligne. Le cadre des mondes nous donne des pistes de réflexion pour traiter cette épreuve, cependant, on souhaiterait avoir davantage d'outils pour aborder les aspects numériques. En effet, il est dit dans le

monde projet que parmi les objets de ce monde on compte les *instruments de connexion* et les *technologies nouvelles*, mais on ne parle à aucun moment de la question de présence physique versus une présence en ligne ou encore de matérialité versus dématérialité. Pour qu'un retour à l'accord se réalise en retenant le wiki comme instrument de discussion, l'équipe projet devra prouver que l'outil est aussi efficace pour discuter des différends que ne l'est une rencontre en face à face, tout en répondant à la question posée plus tôt concernant la culture hiérarchique et l'imputabilité. Bien sûr, il est aussi envisageable de conserver les discussions hors du wiki, mais dans ce cas, il ne sera pas possible d'élargir la base des contributeurs. Pour finir, le dernier contre-argumentaire s'appuyant sur le monde de l'opinion, qui faisait référence au wiki comme d'un objet de promotion de l'information, est aisé à régler puisqu'en clarifiant simplement ce qu'est un wiki durant l'entrevue, la personne est revenue sur son point de vue. Reste à savoir si d'autres personnes ont la même perception biaisée du wiki comme étant uniquement un outil de communication.

La quatrième épreuve inter-mondes sur la validation de la qualité des contributions oppose le monde projet soutenu par l'état de petit du monde industriel, au monde domestique soutenu par le monde industriel. Le tableau de la critique montre que le monde domestique reproche au monde projet la *superficialité des liens*, dans les entrevues, une personne nous a parlé de « laxisme » du contrôle de qualité qui, pour une autre, risque d'engager financièrement le chef à son insu. Ici aussi l'objet wiki vient totalement perturber l'ordre existant. Jusqu'à présent, les utilisateurs s'appuyaient sur le *Guide de rédaction des politiques et des procédures du manuel général de gestion* rigide et dont le processus d'approbation est vertical. Verticalité que le monde projet rejette selon le tableau des critiques. Dans une culture où la verticalité du monde domestique domine, il est contre-intuitif de vouloir supprimer d'un trait le système d'approbation vertical en place; essai de suppression qui a été fortement rejeté par les personnes d'expérience du support logistique et le centre opérationnel, mais aussi par une partie des non-cadres de la technostucture. Comme

pour l'épreuve sur l'écriture collaborative, non seulement le chef est habitué à exercer son contrôle, mais il est de plus imputable des résultats. À aucun moment, les présentations du projet (pages wiki et PowerPoint) n'indiquent que l'imputabilité des chefs est levée ou limitée. La question qui se pose est la suivante : comment passer d'un monde où les chefs approuvent et sont imputables du contenu, à un monde où les utilisateurs du wiki approuvent le contenu sans imputabilité directe, peu importe leur allégeance à un métier ou leur position hiérarchique? Nous reviendrons sur cette question un peu plus loin.

La cinquième et dernière épreuve, sur la pertinence des enjeux, confronte d'un côté une combinaison entre les mondes projet, civique et industriel, et une combinaison entre les mondes domestique, civique et industriel. Dans *De la Justification*, les objets hybrides *composés d'éléments relevant de différents mondes* servent à renforcer les compromis (Boltanski et Thévenot, 1991 p. 339). Les enjeux sont des objets hybrides. Ils combinent les capacités de *reliance* offertes par le wiki (monde projet), avec une méthode de suivi et des étapes de traitements (monde industriel) dont l'une des étapes indique que les décisions devaient être prises (la proposition n'a pas été retenue) par le comité de planification et/ou les instances appropriées (monde domestique) tout en permettant à tous les utilisateurs de modifier le contenu des enjeux (monde civique). Soulignons ici que la prise de décision auparavant entre les mains du directeur de l'unité administrative, selon le *Guide de rédaction des politiques et des procédures du manuel général de gestion*, devait revenir dans le projet MonCHUM (si la proposition avait été acceptée) au comité de planification et/ou aux instances appropriées, desquelles nous n'avons pas plus de détail, si ce n'est que leur nombre était considérable, aux dires d'un répondant. La culture organisationnelle, en particulier au travers du support logistique et du centre opérationnel, s'oppose à cet objet hybride. Du côté du monde civique, on montre le *manque de solidité des collectifs dans les réseaux* en rappelant que comités et tables de négociations sont les dispositifs officiels garants du droit. Du côté du monde domestique, on souligne que le chef ne

sait pas « qui prend le relais pour s'occuper de régler ces enjeux-là », alors que lui connaît l'organisation, et de fait, est en mesure de trancher seul. Le monde industriel reproche au monde projet *désordre, chaos, imprécision, flou du réseau* (Figure 5.1) qu'il qualifie d'absence de gouvernance. Cette absence de gouvernance ne fait pas l'objet d'une contre-argumentation précise et la personne qui l'a émise ne s'est jamais connectée au wiki sur lequel on retrouve les étapes du suivi et de traitement des enjeux. Cette épreuve appelle les questions suivantes qui demeurent ouvertes :

- les enjeux ont-ils bien été compris de tous?
- la page wiki définissant les enjeux et leur gestion a-t-elle été consultée³⁸?
- l'intégration du comité de planification dans le système de prise de décision est-elle à l'origine du refus de ce même système?
- le rôle des directions des unités administratives était-il clair dans la gestion des enjeux?

5.3 Résolution du litige sur le choix de l'outil de caractérisation

Le choix de l'outil n'a pas fait l'objet d'un grand débat au sein de l'organisation, 12 personnes se sont positionnées en sa faveur, et seulement deux ont émis des réserves. De plus, si les arguments issus des mondes projet et civique sont venus renforcer la décision d'adopter SMW, le problème de fond de ce litige était industriel; on voulait savoir si l'outil allait être performant pour caractériser. En plus d'avoir une majorité de personnes favorables à l'outil, les contre-arguments sont issus du monde industriel, l'un d'eux est d'ailleurs pro-wiki, mais discute le choix du moteur. Tous les

³⁸ Même si l'on sait qu'avec 1194 consultations la page "enjeux" est l'une des plus vue, il est fort possible que nombre de répondants n'aient pas pris connaissance de son contenu. Les statistiques d'usage n'étaient pas assez précises pour nous permettre de répondre à cette question.

sujets sont alignés sur le principe supérieur commun industriel, ce qui a facilité le retour à l'accord.

Nous émettons toutefois une réserve quant à ce retour à l'accord. En effet, comme nous l'avons fait ressortir à quelques reprises, une partie des sujets ne maîtrisent pas les technologies de l'information et plusieurs réponses obtenues en entrevues montrent une méconnaissance de la collaboration wiki. Ainsi, il est possible qu'au moment de choisir l'outil, certains sujets n'aient eu qu'une connaissance limitée de son fonctionnement, ce qui a concentré les débats dans la sphère industrielle alors qu'il aurait pu être utile d'élargir le débat aux mondes projet et civique. Ce à quoi l'on peut ajouter la position sans contre-argument connu qui dit que le choix du wiki est la conséquence directe d'un coût de licence nul puisqu'il s'agit d'un logiciel libre, contrairement aux logiciels experts concurrents dont le coût de licence peut être élevé.

5.4 Leçons apprises du cas MonCHUM

5.4.1 Introduction

Dans notre cadre théorique, nous avons émis l'hypothèse que l'utopie ricoeurienne de la collaboration wiki soit : « assez solide pour craquer à partir du tremplin des compromis, les idéologies dominantes, et les pousser vers un nouveau principe supérieur commun ». Or, le projet MonCHUM, débuté en février 2012, a pris fin en février 2014 avec le départ du chef de projet et n'a pas permis aux sujets participants de se rallier à un nouveau principe supérieur commun. Six des sept grands litiges mis à jour demeurent ouverts à la fin du projet et la validité du septième est discutable, puisque peu de monde savait réellement ce qu'était la collaboration wiki. Force est de constater que dans les termes d'Allaire et Firsirotu, la stratégie envisagée par l'équipe de projet MonCHUM est *radicale* puisqu'elle entraîne *des modifications majeures*

dans la structure et les systèmes de gestion, tout en proposant également des changements dans les valeurs, les façons de faire et de penser ainsi que dans la culture de l'organisation (Allaire et Firsirotu, 2004, p. 470). La radicalité du changement est en fait triple. Premièrement, il s'agit de penser les processus du NCHUM, c'est-à-dire de rédiger des processus qui devront être utilisés par des milliers de personnes issues de trois hôpitaux physiquement et culturellement distincts. Deuxièmement, le CHUM n'a pas de culture de rédaction des grands processus, comme on l'a vu dans les facteurs contextuels du litige sur la stratégie de caractérisation, ni de structure solide pour les supporter. Encore une fois, on ne parle pas de processus de soin, mais de processus opérationnels. Troisièmement, on cherche à utiliser des méthodes issues de la culture de gestion de projet informatique, combinées à l'utilisation du moteur wiki SMW (la structure) et de sa philosophie *wikiway* (la culture). Une personne nous parlait de « clash » pour illustrer la rencontre des cultures des trois hôpitaux, le projet MonCHUM s'avère être un triple clash culturel et structurel : le NCHUM, la caractérisation du NCHUM et la collaboration wiki pour caractériser le NCHUM. Les données recueillies ne permettent pas d'apporter de pistes de réflexion sur le premier de ces clashes; par contre, elles amènent un éclairage sur les litiges constitutifs des deux autres clashes que nous présentons ici sous plusieurs angles : l'angle de la caractérisation, l'angle de la caractérisation avec SMW, l'angle des sujets et l'angle de l'objet SMW. Enfin, nous procéderons à une ouverture théorique pour dépasser les limites des sept mondes développés par Boltanski, Thévenot et Chiapello.

5.4.2 L'angle de la caractérisation

Nous avons volontairement séparé « la caractérisation » de « l'outil de caractérisation » pour aider à la compréhension, même si dans la réalité les deux sont liés. Le premier point marquant de la caractérisation indépendamment de SMW est

qu'il n'existe pas d'accord sur la stratégie de caractérisation, si ce n'est que 17 répondants sur 20 y sont favorables. Concrètement, on n'est pas d'accord sur quoi, ni pour quoi caractériser. Le second point marquant est que l'équipe projet ne défend pas, dans quatre épreuves sur dix, la même position que des cadres de la technostructure à l'origine du projet ou du représentant du sommet stratégique, ce qui fait échos à un commentaire présenté dans les positions sans contre-arguments connus du litige sur la participation au niveau du cadre social, indiquant que l'équipe projet n'a pas eu le plein support de la direction. Pour résumer, même s'il est probable que les épreuves aient variées, si SMW n'avait pas été retenu comme outil, par exemple parce qu'un outil expert n'aurait peut-être pas favorisé la modélisation en marchant, il n'en demeure pas moins qu'avant même d'utiliser l'outil, les bases stratégiques et tactiques du projet étaient sources de désaccord à tous les niveaux hiérarchiques et ce pour chacune des parties de base de l'organisation. Si l'on ajoute à cela que le *momentum* n'était pas des plus favorable pour démarrer le projet, puisque le CRCHUM était en cours de livraison (ce qui mobilisa un grand nombre de contributeurs potentiels du projet MonCHUM) et que le projet a souffert des coupures budgétaires dans le système de santé, on est face à une configuration de départ défavorable.

5.4.3 L'angle de la caractérisation du NCHUM avec SMW

Plusieurs points marquants doivent être soulignés une fois SMW retenu comme outil de caractérisation. Premièrement, le choix de SMW, s'il a fait l'objet d'un accord, pourrait être remis en question par une méconnaissance des fonctionnalités de base du wiki de la part de nombre de nos répondants, ce qui laisse transparaître que le choix n'aurait pas été fait uniquement par des sujets connaissant. Deuxièmement, la technostructure n'a pas réussi à intégrer le programme de caractérisation dans l'environnement technique existant, son rôle vis-à-vis du programme HOP et de l'outil

A demeure flou, créant de la confusion dans l'esprit des utilisateurs. Troisièmement, l'absence d'un programme de formation ainsi que les difficultés générationnelles à s'approprier les outils techniques pour les membres du centre opérationnel et du support logistique furent un frein au projet. Quatrièmement, le projet a mis, dans un premier temps, de l'avant une approche logistique, ce qui a froissé le centre opérationnel clinique qui n'a pas vu ses besoins pris en compte dans l'architecture du wiki et ne s'est pas reconnu dans sa sémantique. Le point culminant, et probablement le tournant majeur du projet, a été l'atelier de caractérisation avec le personnel clinique donné en mai 2013 qui a mis à jour les limites de l'outil sur le plan clinique et paralysé la participation des membres du centre opérationnel. Cinquièmement, le *wikiway*, autrement dit la philosophie wiki, n'a pas été accepté par les utilisateurs potentiels et même par nombre de contributeurs au wiki. Ainsi, si l'on ne prend pas en compte les membres de l'équipe projet favorables au *wikiway*, on constate qu'une majorité de répondants 1) veulent un outil qui fonctionne « out of the box », 2) ne veulent pas discuter dans le wiki, 3) refusent l'écriture collaborative et 4) demandent un processus de validation vertical. En d'autres mots, ou l'on est contre le wiki et l'on ne contribue pas du tout, ou on contribue, mais on n'utilise pas le wiki pour ce qu'il est, c'est-à-dire un outil d'écriture collaborative en ligne, mais on l'utilise uniquement après avoir discuté autour d'une table en donnant autorité à une seule personne de consigner ce qui a été dit. Concrètement, hormis pour les membres de l'équipe projet et quelques contributeurs que l'on peut compter sur les doigts d'une main, le wiki n'a pas été utilisé à son plein potentiel. Enfin, sixièmement, les enjeux qui étaient une idée intéressante pour penser les ponts entre les parties de l'organisation et les ponts entre les mondes source d'influence du jugement des sujets, n'ont pas eu l'effet attendu, possiblement parce qu'ils allaient à contre-courant des processus de décision établis et peut-être parce qu'ils révélaient des vérités que l'on n'aime pas exposer aux regards des autres, comme nous l'a dit une personne dans l'épreuve sur la clarté des objectifs du litige sur la stratégie de caractérisation. La collaboration wiki, à l'inverse de ce qui se pratique souvent dans les organisations, rend visible les erreurs au plus

grand nombre pour augmenter la probabilité qu'elles soient corrigées rapidement sur le principe décrit par Raymond dans *The Cathedral and the Bazaar*³⁹ dans le chapitre « How Many Eyeballs Tame Complexity ».

5.4.4 L'angle des sujets

Le projet MonCHUM a été l'objet de sept grands litiges qui se subdivisent en 21 épreuves dont 12 sont inter-mondes. La Figure 5.1 présente une visualisation globale de la répartition des mondes pour l'ensemble des épreuves, une répartition des mondes pour les épreuves inter-mondes et une répartition des mondes par groupe de sujets. En bas, au centre du schéma, est présentée une répartition des mondes dominants par groupe de sujets; celle-ci ne tient ni compte du monde industriel, qui est présent dans presque toutes les épreuves et qui de fait n'est pas un élément différenciateur, ni du monde marchand, de l'opinion et de l'inspiration, tous trois très peu mobilisés.

³⁹Raymond Eric S., 2000, *The Cathedral and the Bazaar*, en ligne <http://www.catb.org/~esr/writings/cathedral-bazaar/cathedral-bazaar/> consulté le 7 mars 2015

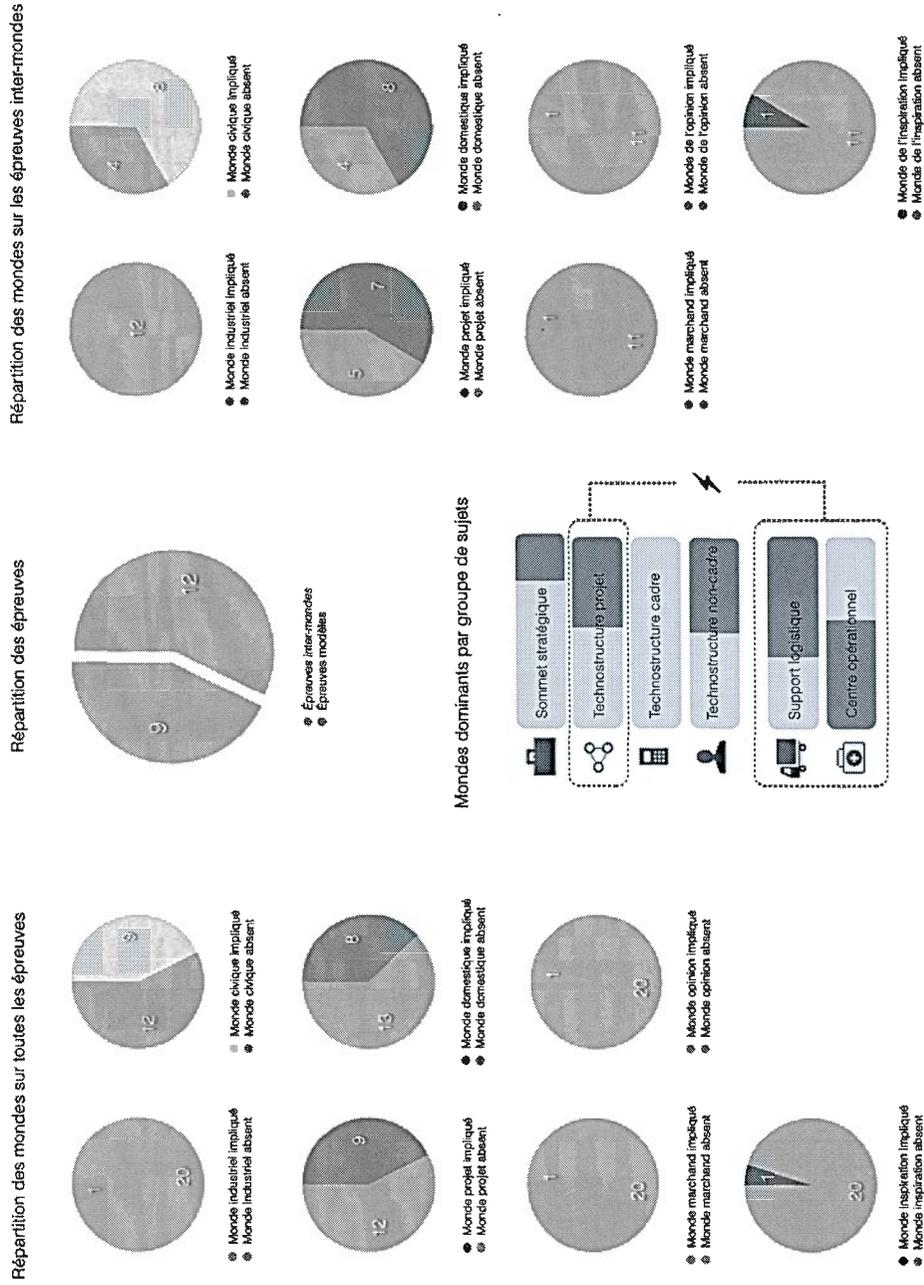


Figure 5.1 Visualisation de la répartition des mondes

Des épreuves présentées, on peut tirer plusieurs enseignements. Premièrement, le monde industriel est présent dans 20 épreuves sur 21. Ceci s'explique par le fait que la caractérisation des processus est un projet qui prend sa source dans le monde industriel, les processus sont des objets industriels qui ont pour finalité d'améliorer la performance. Sur 20 épreuves, incluant le monde industriel, 8 sont des épreuves pures et 12 des épreuves inter-mondes. L'enseignement à retenir est que tous les sujets sont sensibles aux valeurs du monde industriel et sont capables de les mobiliser, ce qui pourrait faciliter le retour à l'accord des épreuves pures. Deuxièmement, au sein des épreuves inter-mondes, il y a une domination du monde domestique qui est présent dans 8 conflits inter-mondes sur 12. Ce monde est mobilisé majoritairement par le centre opérationnel, suivi des non-cadres de la technostucture et du support logistique. À travers les références au monde domestique, on voit que le CHUM est une *bureaucratie professionnelle* qui s'appuie sur l'autorité du métier, mais c'est aussi une *bureaucratie mécanique* qui s'appuie sur l'autorité hiérarchique (Mintzberg, 2007, p. 314). Nous expliquons ce double modèle bureaucratique du fait de la finalité du projet, qui ne porte pas directement sur les aspects cliniques, mais plus sur la performance opérationnelle, et qui implique à ce titre l'ensemble des acteurs de l'organigramme. Dans notre cadre théorique, nous avons représenté une simulation de guerre des mondes lorsque le wiki allait rencontrer une organisation sociosanitaire, en nous appuyant sur la tendance qui voulait que le monde projet gagne du terrain au détriment, principalement, du monde domestique (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 218-219). Boltanski confirmera d'ailleurs ce point, plus tard durant le Colloque de Cerisy, en allant jusqu'à parler « d'un très fort affaiblissement, voire d'une quasi-disparition d'une des cités décrites dans DJ: la cité que nous appelons « domestique » » (Boltanski, dans Breviglieri, Lafaye et Trom 2009, p. 25-26).

Perilleux nous renseigne davantage en montrant les conséquences de la pression qu'exerce le monde projet sur le monde domestique.

Sous la pression des logiques connexionnistes, les épreuves de nature domestiques, qui sanctionnent expérience de métier, l'ancienneté dans la fonction ou le rang dans la hiérarchie, ont été profondément disqualifiées. Ce n'est pas seulement l'aplatissement des lignes hiérarchiques, justifié dans la logique managériale par une critique des rigidités bureaucratiques, qui a contribué à ce déplacement; c'est la structuration prévisible des carrières et l'appartenance durable au collectif de travail qui ont été récusées par les directions. De même, les critères d'évaluation de la performance industrielle ont connu une rupture profonde. [...] Avec ces déplacements, les modalités du contrôle ont changé. Le contrôle direct, vertical et explicite, appliqué grâce à la présence physique d'un contrôleur, régleur, contremaître ou chef de bureau, est désormais associé à des formes horizontales et indirectes de contrôle qui s'exercent par le canal des nouvelles technologies de l'information (Perilleux dans Breviglieri, Lafaye et Trom, 2009, page 159-160)

Cette dernière citation illustre très bien les aspirations de l'équipe projet de passer du contrôle domestique vertical à un contrôle projet horizontal et indirect où les sujets s'autogouvernent. Le programme de caractérisation montre l'arrivée du monde projet, mais ce dernier est immédiatement attaqué par le monde domestique dans quatre épreuves inter-mondes autour du litige sur la participation au niveau du cadre d'usage social du wiki. C'est là un rappel des propos de Mintzberg pour qui les *organisations bureaucratiques* ont une *répugnance à innover* (ibid, p. 312). Ainsi, troisièmement, on assiste à une confrontation frontale du centre opérationnel, c'est-à-dire du clinique, et d'une partie du support logistique, tous deux solidement ancrés dans le monde domestique, avec l'équipe projet aspirant à faire pénétrer au CHUM des principes supérieurs issus d'une combinaison entre les mondes industriel, projet et civique. Les attaques du monde domestique s'en prennent autant aux objets que sont les méthodes, les outils ou les relations; qu'aux sujets, c'est-à-dire aux membres de l'équipe projet dont la grandeur est régulièrement critiquée. Quatrièmement, le monde civique, mobilisé au nom du personnel, est très présent dans 9 épreuves sur 21, dont 8 sont

inter-mondes; c'est le seul monde, avec le monde industriel, qui mobilise tous les groupes de sujets. Par contre, si du côté du personnel fonctionnel du CHUM on mobilise le monde civique pour ce qu'il est, c'est-à-dire un monde dans lequel des représentants parlent au nom du collectif (comité, table de discussion), du côté de l'équipe projet, on retient du monde civique en priorité le principe collectif, mais en l'amputant de la représentation que l'on remplace par un engagement direct des sujets propre au monde projet. Ainsi, le wiki est conçu par l'équipe projet pour que les sujets pensent le collectif, c'est-à-dire la caractérisation des processus du NCHUM, sans passer par l'intermédiaire de représentants. La pratique montre que cette conception du wiki ne prendra pas et que les sujets resteront attachés à la façon plus traditionnelle de penser le collectif par la délégation, délégation qui, dans notre cas, confie l'autorité aux supérieurs hiérarchiques liant de fait le monde civique au monde domestique. Cinquièmement, dans la continuité de l'enseignement précédent, on voit que le monde projet est présent dans 9 épreuves sur 21, dont 7 sont inter-mondes. Dans notre cadre théorique, nous avons choisi d'utiliser le monde projet malgré plusieurs critiques, dont celles de Karsenti sur son manque de *fermeté* (Karsenti, dans Breviglieri, Lafaye et Trom, 2009, p. 429). À la lumière de nos résultats, nous pouvons dire que le monde projet offre deux alternatives que nous n'avons pas pu trouver dans les six autres mondes. La première, c'est que les sujets du monde projet aspirent à l'auto-organisation et tissent eux-mêmes les liens d'un réseau qui se joue des distances spatiales grâce aux technologies, contrairement aux sujets du monde domestique conditionnés par les règles établies hiérarchiquement et pour qui le face à face demeure de mise. La seconde, comme nous l'avons souligné pour l'enseignement précédent, c'est que le monde projet dans le cas du projet MonCHUM offre une alternative à la délégation du monde civique, en permettant aux sujets de contribuer directement au collectif. Sixièmement, alors que nous anticipions dans notre simulation de guerre des mondes une forte confrontation entre les mondes industriel et de l'inspiration, les données n'impliquent le monde de l'inspiration que dans une seule épreuve. Ceci s'explique par le faible taux d'utilisation de SMW et l'absence

d'écriture collaborative. La question de l'inspiration n'est présente que dans le stade préliminaire de conception de l'architecture du wiki. Septièmement, les mondes marchand et de l'opinion tiennent une place très limitée dans l'ensemble des litiges puisqu'ils ne sont mobilisés chacun qu'une seule fois. Enfin, huitièmement, dans le contexte d'un triple changement radical, les membres de l'équipe projet, et particulièrement le chef de projet, jouent le rôle de sujets hybrides capables de faire des liens entre les sujets issus de divers mondes. Or, ces sujets du monde projet n'ont que très peu joué ce rôle, car si par nature ils sont non critiques, ils le sont devenus pour soutenir la tolérance et la différence, ce qui les a placés en porte à faux avec les sujets d'autres mondes et principalement avec les sujets rigides du monde domestique.

5.4.5 L'angle de l'objet SMW

Au chapitre II, nous avons expliqué que pour pallier à la fragilité des compromis, Boltanski et Thévenot proposent leur renforcement par la création d'*objets hybrides* composés d'un mélange d'éléments de différents mondes et qui disposent d'une identité propre (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 339). À ce titre on peut voir SMW comme un objet hybride proposé par l'équipe projet pour renforcer les liens entre les sujets autour du projet de caractérisation et tenter l'harmonisation souhaitée par le sommet stratégique.

Le wiki est ainsi à la fois :

- industriel, parce qu'il est utilisé à une fin industrielle qui est de penser les processus et parce qu'il simplifie la coordination en la rendant plus performante;
- civique, parce qu'il est conçu pour favoriser le collectif, en démocratisant l'accès et en effaçant l'individu au profit du collectif, puisqu'on ne sait pas au premier abord qui a écrit quoi;

- projet, parce qu'il est réticulaire de nature et permet à ses utilisateurs d'agir sur le collectif sans délégation de pouvoir;
- inspiration, parce que l'on part de pages blanches costructurées et co-écrites;
- opinion, parce qu'il peut véhiculer l'image de l'organisation, ce qui n'a pas été exploité dans notre cas;
- marchand, si on le monétise, ce qui n'a pas été exploité dans notre cas et qui pourrait avoir un impact sur la participation.

Par contre, nous avançons que la collaboration wiki ne peut pas être fortement domestique sans perdre son essence. En effet, on peut toujours organiser les permissions d'un wiki de façon hiérarchique au point de reproduire à l'intérieur du wiki la structure en place dans une organisation comme le CHUM. Mais ce faisant, on condamne ce qui différencie le wiki d'autres outils, à savoir sa flexibilité, son horizontalité, sa transparence et son ouverture; et c'est précisément ce que ne voulaient pas ses défenseurs au sein du projet MonCHUM. Ceci étant dit, si le wiki poussé dans un extrême domestique perd son essence, on peut répliquer que d'essayer d'imposer un wiki à une organisation solidement ancrée dans les mondes domestique et civique, c'est aussi demander à cette organisation de perdre son essence au profit d'un modèle qui mobilise d'autres principes supérieurs. Or, un changement de principes aussi important est dur à absorber pour Livet.

Toutes révisions impliquent de changer certaines choses et d'en maintenir d'autres. Si nos révisions consistaient à changer de fond en comble nos croyances et préférences, elles seraient bien trop violentes pour nous permettre de substituer collectivement et affectivement. Ce qui est maintenu lors d'une révision se révèle donc par la même être plus important que ou préféré à ce qui est éliminé (Livet, dans Breviglieri, Lafaye et Trom, 2009, p. 217).

Les acteurs qui devaient contribuer à coécrire les processus, en dehors de l'équipe projet, se situent à deux niveaux hiérarchiques: des responsables du centre opérationnel et du support logistique qui ne sont pas ouverts à abandonner leurs

pouvoirs domestiques de contrôle, ce qu'ils justifient par leur imputabilité; et des non-cadres de la technostructure qui se plient au pouvoir domestique de ces responsables. Le sommet stratégique et les cadres supérieurs de la technostructure ont un rôle clé à jouer pour promouvoir la collaboration wiki, mais c'est eux avec l'équipe projet qui demandent, du haut de la ligne hiérarchique aux responsables de niveau intermédiaire, d'abandonner leur pouvoir individuel au profit du collectif. Cet abandon, hormis qu'il puisse être mal perçu sur le plan individuel, ne s'accompagne pas de règles de fonctionnement claires. Ainsi, le système de décision des enjeux n'a pas dépassé le stade de proposition et l'imputabilité des responsables n'a pas été ajustée au projet MonCHUM. Nous pensons qu'au vu de l'importance qu'occupe le monde domestique au CHUM, pour réaliser le programme MonCHUM dans lequel des sujets doivent s'auto-organiser, il aurait été nécessaire d'avoir un système de gouvernance claire afin d'accompagner les sujets dans leur transition d'outils experts verticaux vers un SMW horizontal et les rassurer en leur indiquant ce qui devait être conservé et ce qui devait être supprimé.

5.5 Retour sur « De la Justification » et ouverture théorique

Notre premier constat est que *De la Justification* n'est pas facile à opérationnaliser. Pour nous guider dans notre analyse, nous avons développé un processus basé sur des grilles combinées à des tableaux et des schémas de synthèse. L'étape la plus ardue aura été de délimiter les frontières des grands litiges et des épreuves. En effet, lorsqu'on observe en direct un conflit, les frontières se tracent d'elles-mêmes, elles sont balisées par le début et la fin de la confrontation. Par exemple, si l'on analyse les propos tenus lors d'une réunion, on ne tient pas compte de ce qui se dit en dehors de l'évènement. Dans notre cas, la majorité des données, à savoir les entrevues, ont été collectées en dehors des évènements de groupe. Ce qui a permis aux gens de parler plus ouvertement, mais qui a aussi demandé un travail important pour délimiter les

conflits. Dans certains cas, les désaccords étaient connus de tous les protagonistes, dans d'autres, c'est le chercheur qui les a mis à jour. Par exemple, on savait publiquement qu'il y avait un désaccord sur le fait de caractériser le futur ou de caractériser l'actuel et le futur, mais il était moins clair que l'outil n'était pas un outil de gestion du côté d'un membre de l'équipe projet alors que certains responsables avaient cette vision du wiki. Malgré ces difficultés à délimiter les frontières des désaccords, nous avons démontré qu'il est possible d'appliquer la théorie des mondes à une étude de cas basée principalement sur des entrevues. Notre second constat est que nous avons dépassé la labélisation des sujets selon les mondes. Nous avons, à partir du tableau des critiques (Tableau 2. 1) et du tableau des figures de compromis (Tableau 2. 2), donné des pistes de réflexion en vue d'un retour à l'accord. Autrement dit, nous ne nous sommes pas limités à poser un diagnostic comme le font les théories de la culture, nous avons apporté une réponse aux conflits résultant du choc des cultures. Enfin, notre troisième et plus important constat réside dans les limites de la théorie des mondes à l'ère d'Internet. Pour penser le projet MonCHUM selon l'aspiration de l'équipe projet, nous avons utilisé une combinaison des mondes industriel, projet et civique. Les mondes industriel et civique sont bien connus, le monde projet, pour sa part, est un nouvel arrivant. Rappelons que Boltanski et Chiappello ont construit ce septième monde sur le principe supérieur commun de *l'activité, des projets, de l'extension du réseau et de la prolifération des liens* (Boltanski et Chiappello, 1999, p. 178). La relation naturelle entre les êtres est de *connecter, communiquer, se coordonner, s'ajuster aux autres, faire confiance* (ibid, p. 182). Le grand de ce monde est *enthousiaste, impliqué, flexible, adaptable, polyvalent, évolutif, employable, autonome, non prescrit, sait engager les autres, à l'écoute, tolérant, employabilité (donne de l')* (ibid). Ce sont ces critères que nous avons mobilisés tout au long de l'analyse. Si pour le monde industriel nous avons pu composer avec le monde tel qu'il existe dans *Dé la Justification*, il en va autrement du monde civique que nous avons déconstruit lorsqu'il était mobilisé par l'équipe projet, en retenant son principe supérieur collectif, mais en laissant de côté l'aspect

représentatif. En effet, l'équipe projet voulait atteindre la performance opérationnelle industrielle en s'appuyant sur un collectif de sujets capables de s'autogouverner et de faire proliférer des liens sans passer par la représentation. En pratique, il nous manque un monde pour penser un projet de ce type.

Ce monde pourrait être celui des communs d'Oström. En effet, les processus font partie de la connaissance organisationnelle et cette connaissance peut être un bien commun. Elle est un bien commun dans le sens d'Oström, si elle est partagée par un groupe de personnes qui s'autogouvernent. N'est-ce pas là l'utopie ricoeurienne proposée par l'équipe projet MonCHUM?

Quand on pense aux biens communs, on pense d'abord à la gestion de ressources naturelles rares, ce modèle s'applique toutefois aussi à la connaissance comme le montre le livre *Understanding Knowledge as a Commons : From Theory to Practice* (Hess et Oström, 2007). Nous ne sommes pas les seuls à faire ce lien à l'ère numérique. Aux dires d'Hess et d'Oström: « An increasing number of scholars found that the concept of the 'commons' helped them to conceptualize new dilemmas they were observing with the rise of distributed, digital information » (Hess et Oström, 2007, loc. 80).

Schweik propose un cadre conceptuel basé sur les principes des logiciels libres, qui s'applique à tout type de collaboration lié à la propriété intellectuelle. Il nous dit que la différence entre la gestion des ressources naturelles communes et la gestion de connaissances communes, c'est que dans le premier cas les ressources existent et on cherche à les protéger, alors que dans le second cas, les ressources n'existent pas et on cherche à les créer, puis à les maintenir. « The challenge in FOSS⁴⁰ commons is how to achieve collective action to create and maintain a commons or public good rather

⁴⁰ FOSS : Free/Libre and Open-Source Software

than the issue of protecting an existing commons from destruction (a public bad) » (Schweik dans Hess et Oström, 2007, loc. 3443).

Dans le monde des biens communs, le principe supérieur serait celui du « collectif autogouverné ». Dans notre cas, les sujets utilisateurs de SMW s'autogouverneraient sans passer par un système de représentation. Les travaux d'Oström ont permis de mettre à jour les principes constitutifs du monde des biens communs dans *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action* (Oström, 1990 p. 90 à 102). Nous présentons ci-dessous la traduction française de ces principes (Oström, 2010, p. 114 à 127).

- Des limites clairement définies
- La concordance entre les règles d'appropriation et de fourniture et les conditions locales
- Des dispositifs de choix collectif
- La surveillance
- Des sanctions graduelles
- Des mécanismes de résolution des conflits
- Une reconnaissance minimale des droits d'organisation
- Des entreprises imbriquées

En prenant pour prémisse que ces principes s'appliquent au projet MonCHUM, on se rend compte de plusieurs failles. Premièrement, les limites de la caractérisation ne font pas l'objet d'un accord, comme en témoigne une grande partie des épreuves des litiges sur la stratégie et la tactique de caractérisation. « Tant que les limites de la ressource et/ou la spécification des individus habilités à utiliser la ressource restent vagues, personne ne sait ce qui est géré et pour qui » (ibid, p. 115). Deuxièmement, les règles en place n'étaient pas alignées sur les besoins et les conditions locales, ce qui ressort notamment de l'épreuve sur la structure du wiki qui ne tient pas compte de la logique clinique. Troisièmement, en théorie, les individus affectés par les règles du projet MonCHUM étaient en mesure de participer à leur modification. Ils étaient

invités à coconstruire le wiki, certaines des règles étant inhérentes à la manière dont la structure du wiki est pensée, comme l'illustre le modèle des enjeux. Dans la pratique, les sujets n'ont pas tous compris la philosophie du wiki et, pour une grande majorité, n'ont pas accepté de le coconstruire. De plus, des critiques ont été faites à l'endroit de l'équipe projet, soulignant que certaines demandes d'ajustement n'étaient pas acceptées ou que l'accès au wiki était restreint. Autrement dit, un grand nombre de sujets n'étaient pas disposés à participer et l'équipe projet n'était pas nécessairement ouverte à la modification des règles. Quatrièmement, il nous est difficile de parler de surveillance au sein de la communauté. D'abord, parce que la communauté n'a pas réussi à prendre forme; ensuite, parce que les esquisses de règles propres à MonCHUM, comme celles liées à la gestion des enjeux, sont restées au stade de proposition. Dans les faits, on a conservé les règles existantes. À notre connaissance, aucun système d'automonitorage du comportement des membres n'a été mis en place. Les rares sujets qui ont écrit dans le wiki avaient soit une position hiérarchique élevée et contrôlaient seul la rédaction, soit ils faisaient partie de la technostructure non-cadre et ils suivaient les instructions reçues de la hiérarchie lorsqu'ils mettaient seul par écrit ce qui a été dit lors de rencontres formelles. Les épreuves du litige sur la participation au niveau du cadre d'usage social du wiki illustrent ce quatrième point. Cinquièmement, aucun système de sanction graduel propre au wiki n'a été mis en place, c'est donc le système normal du CHUM qui était de mise. Ce système n'était sans doute pas adapté aux aspirations d'horizontalité du projet, cela a d'ailleurs soulevé des questions, on se souvient que « celui qui mange la claqué c'est le chef ». Sixièmement, les mécanismes de résolution de conflit demeuraient ceux en place au CHUM, la tentative de régler les conflits au travers des enjeux n'ayant pas été officiellement retenue, comme nous l'avons souligné dans l'épreuve sur les enjeux. Septièmement, les droits d'organisation ne nous apparaissent pas avoir été remis en cause par les autorités, ces dernières étant favorables au déploiement de SMW dans sa version plus horizontale que ne l'est, entre autres, l'Outil A. Huitièmement, le principe

d'entreprises imbriquées s'applique à des systèmes de ressources communes plus complexes, nous n'avons pas atteint ce stade avec le projet MonCHUM.

À ces principes qui n'ont pas tous trouvé écho dans le cadre du projet MonCHUM, on peut ajouter que pour fonctionner, l'auto-organisation de communs doit s'appuyer sur un capital social fort. « Self-organized commons require strong collective-action and self-governing mechanisms, as well as a high degree of social capital on the part of the stakeholders » (Hess et Oström, 2007, loc. 99). Hess et Oström font ici directement référence aux travaux de Putnam, qui lui-même fait référence à de nombreux penseurs du capital social dans son livre *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community* parmi lesquels on trouve entre autres : Tocqueville, Hanifan, Jacobs, Loury, Bourdieu, Schlicht, Coleman et Granovetter (Putnam, 2000).

Putnam définit le capital social ainsi :

Social capital refers to connections among individuals - social networks and the norms of reciprocity and trustworthiness that arise from them. In that sense social capital is closely related to what some have called "civic virtue." The difference is that "social capital" calls attention to the fact that civic virtue is most powerful when embedded in a dense network of reciprocal social relations (Putnam, 2000 p. 19).

La clé du capital social, c'est le principe de *réciprocité généralisée* par lequel les sujets contribuent à une communauté sans en attendre un bénéfice immédiat en retour.

The touchstone of social capital is the principle of generalized reciprocity - I'll do this for you now, without expecting anything immediately in return and perhaps without even knowing you, confident that down the road you or someone else will return the favor. (ibid, p. 134)

Ainsi, si l'on devait penser le monde des biens communs, il ne fait pas de doute qu'une des caractéristiques de l'état de grand serait la réciprocité. On a constaté qu'un grand nombre de sujets du projet MonCHUM n'étaient pas prêts à contribuer sans avoir l'assurance d'un bénéfice immédiat. Une personne de la technostucture non-cadre résume cet état d'esprit en nous disant que l'on est dans la « fast food society », on n'a pas de temps à investir si le retour sur investissement n'est pas instantané. Une personne du support logistique nous a dit qu'il était important de tisser les liens entre cadres, mais que ce n'était pas une pratique courante par manque de temps. Une autre aussi du support logistique regrettait qu'il n'y ait pas plus de « choses qui sont communes » après 18 années sous la bannière du CHUM. Cette thèse ne porte pas précisément sur le capital social, mais c'est un argument clé à considérer dans ce type de projet où l'on aspire à l'autogouvernance.

Le cadre théorique, élaboré par Boltanski et Thévenot suivis de Boltanski et Chiapello, nous a permis de tirer de nombreux enseignements du programme de caractérisation MonCHUM, mais il présente des limites pour penser des projets basés sur des outils numériques. Le numérique est absent des mondes de *De la Justification*, et pour cause, l'ouvrage a été publié en 1991 et se base sur des philosophies politiques publiées dans des ouvrages datant de 1970, pour le plus vieux, à 1984, pour le plus récent. Le monde projet est lui plus actuel, mais publié en 1999, il ne prend en compte que de façon superficielle les projets numériques collectifs dont les sujets s'autogouvernent. Linux a été créé en 1991, mais il faudra attendre 2000 pour que Raymond décrivent le modèle suivi par la communauté Linux et, de façon générale, les communautés du libre dans *La Cathédrale et le Bazar*. De même, le wiki a été inventé en 1994, mais il faudra attendre 2001 et le lancement de Wikipédia pour en mesurer son plein potentiel. C'est pourquoi nous pensons qu'il serait intéressant de mettre à jour la théorie des mondes à l'ère d'Internet, notamment en tenant compte de la théorie des biens communs d'Oström et de son extension au domaine de la connaissance.

CONCLUSION

Nous avons exploré les épreuves auxquelles ont fait face les sujets du projet de caractérisation des processus du NCHUM en mettant en lumière les idéologies qui façonnent leurs critiques et leurs justifications. Nous avons pour objectif de dépasser les limites des théories de la culture en apportant des réponses pratiques aux divergences issues du déploiement d'un projet de collaboration wiki au sein d'une organisation sociosanitaire québécoise. Pour ce faire, nous avons mobilisé un cadre théorique basé sur des idéologies politiques, les six mondes de Boltanski et Thévenot, que l'on retrouve dans l'ouvrage *De la Justification* (Boltanski et Thévenot, 1991); nous l'avons complété du septième monde conçu par Boltanski et Chiapello dans *Le nouvel esprit du capitalisme* (Boltanski et Chiapello, 1999); et lui avons finalement ajouté une réflexion sur l'utopie ricoeurienne (Ricoeur, 2005) avec une perspective d'ouverture vers un éventuel nouveau principe supérieur commun. Le cas étudié ne nous a pas permis de dégager un nouveau principe supérieur commun, mais il a été riche en enseignements et nous aide à comprendre les conflits auxquels ont été confrontés le personnel du CHUM et du NCHUM face à la collaboration wiki. Après avoir passé plus d'un an en contact avec le terrain, de la mi-mai 2013 au mois de novembre 2014, nous avons procédé à une analyse qualitative en profondeur des données recueillies à partir de grilles d'analyse issues de notre cadre théorique.

Des données recueillies, nous avons délimité sept grands litiges regroupés en trois groupes. Le premier groupe concerne les litiges sur la participation à la caractérisation, il se divise en deux litiges, le premier sur la stratégie de

caractérisation, le second sur la tactique de caractérisation. Ce premier groupe a pour particularité d'être indépendant de l'outil retenu pour caractériser; nous avons ainsi pu montrer que certaines divergences existent indépendamment de l'outil retenu et qu'il est, à ce titre, important, lorsque l'on étudie un objet technique, de le penser dans son contexte et de le mettre en perspective de l'usage qui en sera fait. Le second groupe de litiges porte sur le choix et l'intégration de l'outil de caractérisation. On voit dans ce groupe la pertinence de bien choisir de nouveaux objets techniques et de penser leur intégration parmi les objets existants dans l'organisation. Le troisième groupe s'intéresse aux litiges sur la participation à la caractérisation à l'aide de SMW, il se divise en trois grands litiges structurés selon le cadre de référence de Flichy (Flichy, 1995), à savoir un litige sur la participation au niveau du cadre de fonctionnement du wiki, un litige sur la participation au niveau du cadre d'usage technique du wiki, et enfin, un litige sur la participation au niveau du cadre d'usage social du wiki. Ces trois litiges soulignent la légitimité de dépasser une simple étude des fonctions de base d'un objet technique et de prendre en compte également son cadre d'usage technique, c'est-à-dire son architecture et son cadre d'usage social, c'est-à-dire l'utilisation qui sera faite de l'outil.

Les résultats les plus saillants montrent que pour le premier groupe de litiges, la configuration de départ est défavorable puisque les sujets en présence n'ont ni réussi à trouver un terrain d'entente sur la stratégie, ni sur la tactique de caractérisation, et ce, malgré qu'une majorité d'entre eux étaient ouverts à caractériser. De plus, les tableaux de synthèse révèlent certaines divergences entre le haut de la ligne hiérarchique et l'équipe projet. Pour le second groupe de litiges, on constate que le choix de SMW, s'il a été plébiscité par une large majorité de sujets, n'a peut-être pas été pensé en connaissance des causes et des conséquences, du fait d'une connaissance limitée de l'outil. Une fois SMW retenu, sa place dans l'environnement technique existant n'a pas été bien circonscrite, ce qui a créé des tensions. Au niveau du public cible, les connaissances techniques limitées d'une partie des membres du centre opérationnel et

du support logistique ont ralenti son adoption qui, combinées à une absence de formation, ont grevé l'adoption. L'adoption a aussi été sérieusement affectée par une non-prise en compte de la logique clinique dès l'origine du projet, qui marquera négativement les esprits. Le *wikiway* n'a pas été compris d'un grand nombre de sujets, et de fait, n'a jamais été adopté, si ce n'est par l'équipe projet et un petit nombre de membres de la technostucture non-cadre.

Le cadre théorique des mondes nous montre sans surprise la domination du monde industriel puisqu'il est l'essence même de la caractérisation. Plus surprenante est la forte mobilisation du monde domestique que Boltanski et Chiapello nous présentaient sur le déclin au profit du monde projet. Dans le cadre du projet de caractérisation, c'est clairement le monde domestique qui s'impose face au monde projet. Les sujets, incarnés par l'équipe projet et les objets qu'ils mobilisent, sont fortement influencés par le monde projet, et à ce titre, seront régulièrement critiqués. Bien que le monde projet n'ait pu s'imposer, notre étude du monde projet montre qu'il a sa place à côté des six mondes d'origines. Pour le monde civique, nous avons été surpris d'avoir à l'amputer de la représentation lorsqu'il est mobilisé par l'équipe projet qui mise sur l'autogouvernance des sujets, en opposition avec la façon traditionnelle avec laquelle le mobilise le personnel fonctionnel du CHUM, c'est-à-dire en passant par des comités, des tables de discussion avec les syndicats et tout autre moyen par lequel les sujets délèguent d'autres sujets pour parler en leur nom. C'est pour cette raison, combinée au mélange de mondes qu'il nous a été nécessaire de faire pour penser le projet MonCHUM, que nous avons ouvert la réflexion vers l'idée d'un huitième monde basé sur la théorie des biens communs d'Oström. Enfin, dans le contexte d'un triple changement radical, on peut dire que les conditions nécessaires n'étaient pas réunies pour permettre à des sujets d'une bureaucratie professionnelle, voire hiérarchique, pour s'ouvrir à la culture de la rédaction des processus opérationnels, qui plus est au moyen d'un moteur wiki chargé de la philosophie du logiciel libre et qui s'attaque à leurs principes supérieurs communs.

Les apports théoriques de notre recherche sont triples. Le premier apport, c'est une approche innovante d'analyse du choc des cultures que peut entraîner la collaboration wiki qui, à notre connaissance, n'a jamais été étudiée en s'appuyant sur la théorie de *De la Justification*. Elle offre un regard nouveau pour penser la collaboration wiki dans nos organisations et en particulier dans le secteur de la santé et des services sociaux québécois dans la lignée d'autres travaux (Archambault *et al.*, 2012, 2013, 2014, 2015). La seconde, c'est une cartographie des mondes mobilisés par les sujets qui ont pris part au projet MonCHUM. La troisième, c'est une opérationnalisation de la théorie des mondes de Boltanski et Thévenot et de Boltanski et Chiapello, assez aride dans le texte et que nous avons tenté de rendre plus abordable. Nous avons ainsi décrit notre démarche étape par étape et fourni des schémas de synthèse (Figure 2.1 et Figure 4. 5) qui viennent compléter les grilles d'analyse de Boltanski et Thévenot et le tableau des critiques synthétisé par Mailhot.

Les apports pratiques de notre recherche sont également doubles. Premièrement, nous avons dépassé les critiques récurrentes faites aux chercheurs qui ont utilisé le cadre théorique de Boltanski et Thévenot et qui se sont contentés de labéliser des sujets et des objets du nom des différents mondes. Notre analyse offre au CHUM des pistes de retour à l'accord, à travers la figure du compromis, pistes qui pourront s'appliquer à de futurs projets. Deuxièmement, elle offre un cadre de réflexion pour penser la collaboration wiki dans d'autres organisations du système de santé et des services sociaux, voire dans d'autres organisations d'autres secteurs d'activité.

Notre recherche comporte cependant des limites :

- Elle ne porte que sur l'étude en profondeur d'un cas du secteur de la santé et des services sociaux, ce qui limite la généralisation de la cartographie des mondes observés.

- Sur 36 répondants potentiels, seuls 26 ont accepté de nous parler, il aurait été intéressant d'obtenir l'avis de ces personnes qui pour certaines avaient un temps voulu participer au projet et qui s'en sont écartés sans donner de raisons.
- Le découpage des litiges et des épreuves, s'il se base sur des données probantes n'en demeure pas moins un exercice subjectif. Un autre chercheur aurait organisé les épreuves d'une façon différente.
- La force de *De la Justification* est d'étudier les sujets dans l'action, ce que nous n'avons pu faire que partiellement lors de réunions. Alors que nous collections nos données, l'action autour du projet était encore d'actualité ou fraîche dans la tête de nos répondants, il n'en demeure pas moins que leurs témoignages ont été recueillis après coup.
- Notre recherche porte spécifiquement sur les conflits, ce qui peut donner une image assez négative du cas et des sujets impliqués.
- En suivant le modèle proposé par Boltanski et Thévenot, nous avons souscrit aux axiomes du modèle, dont celui de *la commune humanité* qui veut que *les hommes sont tous égaux devant l'épreuve*. Or, dans les organisations: « la critique n'est pas absente, elle n'est pas absolument dénuée d'efficacité, mais son pouvoir est borné par des rapports de force. Rapports de force qui peuvent relever de la raison du plus fort, mais aussi de l'inégale capacité des acteurs à percevoir et à manipuler les cadres des épreuves » (Carton et Gollac, dans Breviglieri, Lafaye et Trom, 2009 p. 333). Notre recherche ne révèle pas les abus de pouvoir relevant de la manipulation des cadres des épreuves. Par exemple nous n'avons pas d'information sur d'éventuelles personnes à qui la ou le supérieur(e) hiérarchique aurait interdit de participer à notre recherche.

Fort de ces limites, nous recommandons que d'autres projets de recherche testent la théorie des mondes dans le secteur de la santé et des services sociaux québécois pour que nous ayons une cartographie plus riche de la dynamique des mondes, avec pour objectif final d'augmenter la probabilité de résolution de conflit. D'autres travaux pourraient également tester la robustesse du cadre théorique dans d'autres secteurs d'activité et continuer à éprouver la solidité du monde projet. Nous pensons aussi que l'étude des abus de pouvoir, en lien avec la manipulation des cadres des épreuves, serait pertinente pour donner une image plus complète des situations conflictuelles. Enfin, au vu de la domination qu'exercent les nouvelles technologies de l'information

sur tous les secteurs d'activité et de l'engouement pour les solutions libres à l'ère post-Snowden, il nous apparaît nécessaire de mettre à jour le modèle des mondes. C'est pourquoi nous suggérons l'exploration d'un huitième monde basé sur la théorie des biens communs d'Oström.

Finalement, notre recherche se joint aux écrits de la littérature en acceptation des technologies de l'information. Au niveau individuel, elle se démarque et complète les travaux influencés par la psychanalyse *Theory of reasoned action* (Fishbein et Ajzen, 1975), *Self efficiency* (Bandura, 1977), *Technology acceptance model* (Davis, 1989), *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991). Au niveau organisationnel, elle dépasse les théories de la culture puisqu'après avoir décrit les philosophies politiques auxquelles les sujets se raccrochent pour critiquer et se justifier, elle apporte des réponses concrètes aux conflits provoqués par le choc des cultures.

ANNEXE A

GUIDE D'ENTREVUES

Aux personnes utilisant déjà le wiki :

Quel est votre rôle dans l'organisation?

Quel est votre parcours au sein de l'organisation?

Quels sont vos défis liés au travail de gestion?

Quelle est votre implication dans le projet MonCHUM?

Pourquoi utiliser MonCHUM?

Comment la collaboration wiki change-t-elle les façons de travailler dans l'organisation? Pourriez-vous me donner des exemples?

Quelles sont les divergences d'opinions face au wiki MonCHUM?

Pour chaque divergence d'opinions :

Qui sont les personnes impliquées dans ces discussions?

Quel est votre avis sur cette divergence?

Quels sont les arguments des personnes qui s'opposent à votre avis?

Quelle a été l'issue de cette divergence?

Quelle autre question aurais-je du vous poser que j'ai omis de poser?

À qui devrais-je parler pour en apprendre davantage?

Aux personnes qui vont utiliser le wiki :

Quel est votre rôle dans l'organisation?

Quel est votre parcours au sein de l'organisation?

Quels sont vos défis liés au travail de gestion?

Quelle sera votre implication dans le projet MonCHUM?

Pourquoi utiliser MonCHUM?

Comment pensez-vous que la collaboration wiki va changer les façons de travailler dans l'organisation?

Quelles sont les divergences d'opinions face au wiki MonCHUM?

Pour chaque divergence d'opinions :

Qui sont les personnes impliquées dans ces discussions?

Quel est votre avis sur cette divergence?

Quels sont les arguments des personnes qui s'opposent à votre avis?

Quelle a été l'issue de cette divergence?

Quelle autre question aurais-je du vous poser que j'ai omis de poser?

À qui devrais-je parler pour en apprendre davantage?

Aux personnes qui refusent d'utiliser le wiki :

Quel est votre rôle dans l'organisation?

Quel est votre parcours au sein de l'organisation?

Quels sont vos défis liés au travail de gestion?

Pourquoi ne souhaitez-vous pas utiliser MonCHUM?
(justification)

Quelles sont les divergences d'opinions face au wiki MonCHUM?

Pour chaque divergence d'opinions

Qui sont les personnes impliquées dans ces discussions?

Quel est votre avis sur cette divergence?

Pourquoi les méthodes actuelles de travail sont meilleures que la collaboration wiki? Pourriez-vous me donner des exemples?

Quels sont les arguments des personnes qui s'opposent à votre avis?

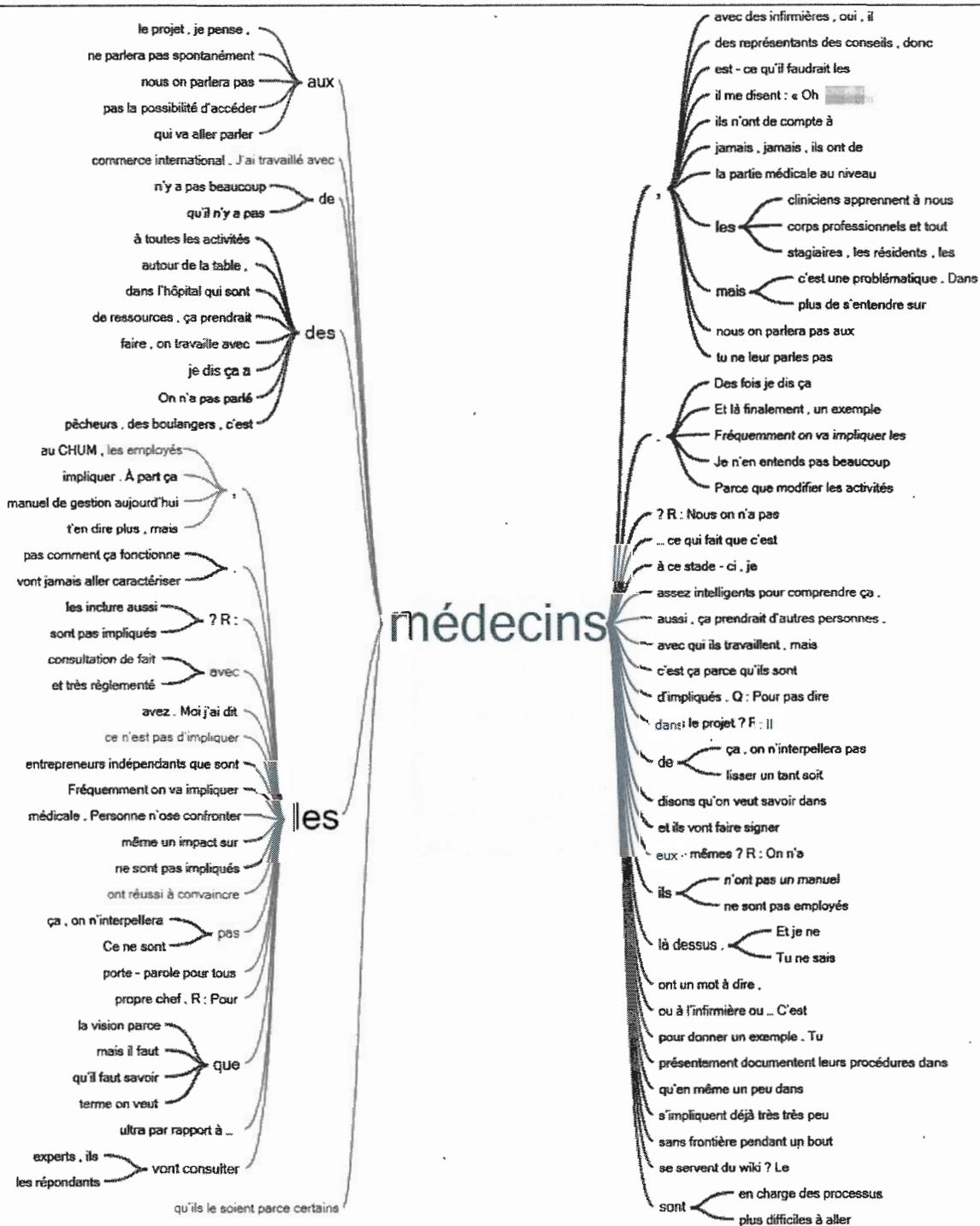
Quelle a été l'issue de cette divergence?

Quelle autre question aurais-je du vous poser que j'ai omis de poser?

À qui devrais-je parler pour en apprendre davantage?

ANNEXE B

SYNOPSIS DES MÉDECINS



ANNEXE C

DEUX APPROCHES DE GESTION

FIGURE 1
TWO MANAGEMENT APPROACHES

	REGULATED	SELF-REGULATING
DECISION-MAKING	A structured hierarchy of responsibility and authority.	A Flexible network of inter-organizational linkages.
INTEGRATION	Centralization of key decisions with information flowing upward and decisions flowing downward.	Decentralized decision-making with information flowing laterally within and between organizations.
PROBLEM TYPE	Marginal innovation in response to clearly defined threats and opportunities.	Substantial innovation in response to interdependent threats and opportunities requiring inventiveness.
POLICIES	Derived from comprehensive analysis and seeking stability through specialized information and interpretation.	Derived from critical issues and seeking flexibility through solutions which satisfy related interests and purposes.
RELATIONSHIPS	Working relationships determined by position in hierarchy and by boundary maintenance roles.	Working relationships determined by initiatives taken and by boundary crossing roles.
COMMUNICATIONS	Standardized procedures for communication and control.	Open, evolving patterns for communication and creativity.

Tiré de:

Chevalier, M. (1968) *A strategy of interest-based planning*, [Thèse de Doctorat]
Graduate School of Arts and Sciences, University of Pennsylvania.

BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes* 50(2), 179-211.
- Allaire, Y. et Firsirotu, M. (2004). *Stratégies et moteurs de performance*. Montréal : Chenelière McGraw-Hill.
- Andrus, C. D. (2005). Toward a complex adaptative intelligence community - The wiki and the blog. *Studies in Intelligence*, 49(3).
- Archambault PM *et al.* (2012). Healthcare professionals' intentions to use wiki-based reminders to promote best practices in trauma care: a survey protocol. *Implementation Science*, 5(1), 45.
Récupéré de: <http://www.implementationscience.com/content/5/1/45>
- Archambault PM *et al.* (2013). Wikis and collaborative writing applications in health care: a scoping review. *Journal of medical Internet research*, 15: e210
- Archambault PM *et al.* (2014) Development and validation of questionnaires exploring health care professionals' intention to use wiki-based reminders to promote best practices in trauma. *Journal of medical Internet research*, (research protocols), 3: e50
- Archambault, P. M., Turgeon, A. F., Witteman, H. O., Lauzier, F., Moore, L., Lamontagne, F., Horsley, T., *et al.* (2015) Canadian Critical Care Trials Group: Implementation and Evaluation of a Wiki Involving Multiple Stakeholders Including Patients in the Promotion of Best Practices in Trauma Care. The WikiTrauma Interrupted Time Series Protocol. *JMIR*, 4(1):e21. DOI: [10.2196/resprot.4024](https://doi.org/10.2196/resprot.4024)
- Arellano, F. (2011, mars). *Panel*, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE). México.

- Bailey, K. D. (1994). *Methods of social research* (4e éd.). New York, Toronto, New York: Free Press; Maxwell Macmillan Canada; Maxwell Macmillan International, xviii.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Barnard, C. (1968). *The Functions of Executive*, (éd. 30^e anniversaire), Cambridge, Mass: Harvard University Press
- Barondeau, R. (2010). *Comment le wiki peut-il nous aider à composer avec la complexité en gestion de projet* [Mémoire de Maîtrise]. Université du Québec à Montréal.
- Benkler, Y. (2011). *The penguin and the Leviathan : the triumph of cooperation over self-interest*. New York: Crown Business
- Bhatti, Z. A., Baile, S. et Yasin H.M. (2010). The Success of Corporate Wiki Systems: An End User Perspective. *WikiSym*, 11, (October 3-5, 2011). Mountain View, California.
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard
- Boltanski, L. et L. Thévenot. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard
- Bredillet, N. (2010). Blowing Hot and Cold on Project Management. *Project Management Journal*, Vol. 41, No. 3, 4-20
- Breviglieri, Lafaye et Trom, (2009). *Compétence critique et sens de la justice*. Colloque de Cerisy. Paris : Economica
- Cariaso M. et Lennon. G. (2012). SNPedia: a wiki supporting personal genome annotation, interpretation and analysis. *Nucleic Acids Research* (January) 40(D1), D1308–D1312. – [Récupéré le 2 décembre 2011]
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3245045/>
- Cartier, M. et Husband, J. (2010). *La société émergente du XXI^e siècle*. Paris: Dangles.
- Chevalier, M. (1968) *A strategy of interest-based planning*, [Thèse de Doctorat] Graduate School of Arts and Sciences, University of Pennsylvania.

- CHUM (2011). *Plan stratégique 2011-2015. Prendre notre avenir en main*. CHUM : l'auteur. Récupéré du site du CHUM : http://www.chumontreal.qc.ca/sites/default/files/documents/A_propos/PDF/120119_prendre_notre_avenir_en_main_120117_150.pdf
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica N.S.*, 4, 386-405
- Compeau, D. R. et Higgins, C. A. (1995). Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test. *Mis Quarterly*, 19(2), p. 189-211.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *Mis Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Déry, R. (2010). *Le management*. Montréal : JFD.
- Powell, W.W. et DiMaggio, P. J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: Chicago University Press
- Doherty, N. F. et Perry, I. (2001). The Cultural Impact of Workflow Management Systems in the Financial Service Sector. *The Services Industry Journal*, 21(4), 147-166.
- Doherty, N. F. et Doig, G. (2003). An Analysis of the Anticipated Cultural Impacts of the Implementation of Data Warehouses. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(1).
- Drakos, N. (2008). *Use Social Software to fill the gap between formality and chaos*. Gartner (no ID Number: G00154807).
- Durkheim, É. (2007). *De la division du travail social* (7e éd.). Paris: Presses universitaires de France, 40, xliv.
- Ebersbach, A., Glaser, M. et Heigl, R. (2006). *Wiki Web Collaboration*. Springer
- Ebersbach, A., Glaser, M., Heigl, R. et Warta, A. (2008). *Wiki Web Collaboration*. 2nd Edition, Springer
- Edwards, J. (2007). *Wikis at work*. Yankee Group. Récupéré de: <http://www.yankeegroup.com/ResearchDocument.do?id=15897>
- Elliot, M. A. (2007). *Stigmergic collaboration - A theoretical framework for mass collaboration*. Melbourne, Centre for Ideas:Victorian College of the Arts, The University of Melbourne.

- Ellul, J. (1977). *Le système technicien*. Paris : Calman-Lévy.
- Fishbein, M., et Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Flichy, P. (1995). *L'innovation technique. Récents développements en sciences sociales. Vers une nouvelle théorie de l'innovation*. Paris : La Découverte.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle*. Paris: Seuil
- Grace, T.P.L. (2009). Wikis as a Knowledge Management Tool. *Journal of Knowledge management*, 13(4), 64-74: Emerald Group.
- Goldenberg, A. (2010). *La négociation des contributions dans les wikis publics : légitimation et politisation de la cognition collective*. Thèse de doctorat inédite, Université du Québec à Montréal
- Hayek, F. A., Nemo, P. et Audouin, R. (2007). *Droit, législation et liberté une nouvelle formulation des principes libéraux de justice et d'économie politique*. Préface de Philippe Nemo traduction de l'anglais par Raoul Audouin, revue par Philippe Nemo. (Nouvelle éd.) Paris: Presses universitaires de France, 1 vol. 947 p.
- Hess C. et Oström E. (2007). *Understanding Knowledge as a Commons: From Theory to Practice*. Cambridge, Massachusetts : MIT [Kindle pour iPad]..
- Hessel, S. (2011). *Indignez-vous !* Montpellier : Indigène.
- Himmelman, A. (2002). Collaboration for a change - Definitions, Decision-making models, Roles, and Collaboration Process Guide. *Himmelman Consulting*
- Kardiner, A. (1969). *L'individu dans sa société. Essai d'anthropologie psychanalytique*. Paris : Gallimard.
- Kock, N. (2008). *The Encyclopedia of E-collaboration*. Texas et A&M International University, USA (en ligne).
- Lafaye, C., Thévenot, L. (1993). Une justification écologique? Conflits dans l'aménagement de la nature. *Revue française de sociologie*, 34(4), 495-524.
- Lapierre, J-W. (1977). *Vivre sans État. Essai sur le pouvoir politique et l'innovation sociale*. Paris : Seuil.

- Leidner, D. et Kayworth, T. (2006). A review of culture in information systems - Research: Toward a theory of information technology culture conflict. *MIS Quarterly*, 30(2), 357-399.
- Leuf, B., et Cunningham, W. (2001). *The Wiki way : quick collaboration on the Web*. Boston: Addison-Wesley, xxiii.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York : McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Logan, R. (2010). *Understanding New Media: Extending Marshall Mcluhan*. Peter Lang Pub.
- Mailhot, C. (2004). Gestion de la recherche: Le cas d'un partenariat entreprise-université. [Thèse, École des hautes études commerciales] Montréal.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, Sage Publication.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge: Harvard University Press
- Mayo, E. (1966). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York, The Viking Press.
- McLuhan, M. et Fiore, Q. (1967). *The Medium is the Massage: An Inventory of Effects*, Random House
- McLuhan, M. (1975). McLuhan's Laws of the Media. *Technology and Culture*, 16, 74-78.
- McLuhan, M. (2001). *Pour comprendre les médias*. Bibliothèque québécoise.
- Mintzberg, H. (2007). *Le management : voyage au centre des organisations*. Paris, Éditions d'Organisation.
- Morgan, G. (2007). *Images de l'organisation*. 2e édition. Les Presses de l'Université Laval
- Morin, E. (1991). De la complexité: complexus dans Les théories de la complexité - Autour de l'oeuvre d'Henri Atlan - [Colloque de Cerisy]. Dans *La couleur des idées*, p. 455. Paris: Seuil.

- Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*, Paris : Seuil.
- Noël, A. (2011). *La conduite d'une recherche : mémoires d'un directeur*. Montréal: JFD Éditions
- Nohria, N. (1991). *Note on Organization Structure*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Noveck, B. (2009). *Wiki Government - How technology can make government better, democracy stronger, and citizens more powerful*. Whashington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Ollus, M., Jansson, K., Karvonen, I., Uoti, M. et Riikonen, H. (2011). Supporting collaborative project management. *Production Planning & Control*, 22(5-6), 538-553.
- Onrubia, J. et Engel, A. (2009) Strategies for collaborative writing and phases of knowledge construction in CSCL environments. *Computers & Education*, 53, 1256-1265.
- Orlikowski, W. (2000). Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science* 11(4), 404-428.
- Oström, E. (1990). *Governing the commons. The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press
- Oström, E. (2010). *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*. Bruxelles : Boeck Université.
- Patton, M. Q. (2002) *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3rd Ed.) Sage.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Pelletier, M. (2012). *Marshall McLuhan De la médianomie vers l'autonomie*. Paris : L'Harmattan.
- Putnam, R. D., (2000). *Bowling Alone, The Colapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster Paperbacks.
- Raymond, E. S. (2000). *The Cathedral and the Bazaar*. Feedbooks.
- Rheingold, H. (2012). *Net Smart - How to Thrive Online*, The MIT Press [Kindle pour iPad]

- Ricoeur, P. (2005). *L'idéologie et l'utopie*. Paris : Seuil.
- Ricoeur, P., (1991, octobre). Pour une éthique du compromis [interview]. *Alternatives Non violentes*, (80).
- Rivard, S., Lapointe, L. et al. (2011). An Organizational Culture-Based Theory of Clinical Information Systems Implementation in Hospitals*. *Journal of the association for information systems*, 12(2), 123.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations Approches classiques*. Québec : PUQ
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Schein, A., Hermann, J., Klein, M. et Herman, N. (1988). *Let all together praise our God : for S.A.T.B. voices and keyboard*. Chicago: G.I.A. Publications.
- Schein, E. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and non Sense about Cultural Change*. San Francisco: Jossey-Bass
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organisation*. Sage: Thousand Oak.
- Stover, N. A. et al. (2012). *Tetrahymena Genome Database Wiki: a community-maintained model organism database*. Oxford University Press. Récupéré de: <http://database.oxfordjournals.org/content/2012/bas007.full>
- Tapscott, D. et Williams, A. (2010). *Macrowikinomics - Rebooting business and the world*. Toronto: Penguin Group
- Tapscott, D. (2009). *Grown up digital - How the net generation is changing your world*. New-York: McGraw-Hill
- Tapscott, D. et Williams, A. D. (2006). *Wikinomics: how mass collaboration changes everything*. New York: Portfolio. Récupéré de: <http://www.wikinomics.com>
- Turner, F. (2006). *From Counterculture to Cyberculture: Stewart Brand, the Whole Earth Network, and the Rise of Digital Utopianism*. University Of Chicago Press [Kindle pour iPad].
- Vrydaghs, D. (2012). Le traitement de l'idéologie dans la sociologie de Luc Boltanski. *COntEXTE* [notes de lecture, mise en ligne le 18 octobre 2006, consulté le 31 mai 2012] Récupéré de : <http://contextes.revues.org/149>
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell.

- Wildavsky, A. (1993). *Speaking Truth to Power, the Art and Craft of Policy Analysis* (4e éd.). New Brunswick: Transaction.
- Williamson, O. (2006). *Corporate Boards of Directors : A Dual-Purpose (Efficiency) Perspective*. University of California: Berkeley.
- Williamson, O. (2007). Transaction Cost Economics: An Introduction. *Economics discussion papers*. University of California: Berkeley.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3rd). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, xvi.