

Résumé pour Ecole Doctorale
Thèse présentée le 4 juin 2015
Isabelle Choquet

Environnements numériques et PME : figures du chaos et nouveaux usages

La « révolution » du web 2.0 s'est-elle imposée dans les PME ? La mise en réseau, porté par le web 2.0 qui met l'utilisateur au centre des processus de l'entreprise, a-t'elle opéré un changement de paradigme communicationnel au sens de Kuhn ?

Sur fonds d'une société de plus en plus fluide, inscrite dans l'incertitude et la complexité, cette thèse s'intéresse à la question des ajustements transversaux en lien avec le web 2.0 et à leur prise en compte par les PME. Ce dernier peut être vu comme source de désordres dans l'organisation et la PME sera tentée de vouloir les réguler. Néanmoins, certaines PME choisiront de s'en servir comme d'un tremplin. Elles vont à la fois construire sur des compétences existantes et améliorer l'efficacité de l'entreprise (activité d'exploitation) mais également explorer des champs totalement nouveaux (activité d'exploration) dont l'intelligence collective et le crowdsourcing sont des exemples.

Les outils du web 2.0 indiquent le passage d'une technologie « outils » considérée comme stable vers une technologie « sociale » caractérisée par l'instabilité. Le web 2.0 a un effet de catalyseur qui suscite et facilite à la fois les ajustements transversaux, il peut se concevoir comme un levier de pilotage vers une organisation plus centrée sur les individus et les groupes. Ceci pose un certain nombre de défis aux PME. L'éclairage des sciences du chaos et de la complexité semble une piste intéressante pour comprendre cet équilibre à atteindre entre ordre et désordre.

Cette thèse a un ancrage interdisciplinaire et montre l'intérêt de croiser les sciences de gestion et les sciences de l'information et de la communication lorsque ces disciplines sont appelées à prendre en compte la complexité des rapports transversaux mais aussi de co-construction entre consommateurs et PME. La recherche s'appuie entre autres, sur un terrain applicatif de 93 PME belges, auditées entre 2010 et 2014.

Afin d'instaurer une culture communicationnelle forte qui prendra compte des nouveaux enjeux, plusieurs niveaux d'analyse ont été envisagés.

Tout d'abord, une approche au plus près du logos : *l'entreprise est vue comme productrice de discours* Nous observerons ainsi que la narration est en tension dans l'organisation. Tirillée entre l'incertitude ambiante et le changement de perspective qui s'opère aujourd'hui dans le dialogue homme/machine, la narration cherche sa place entre la fin des grands récits prônés par les post-modernes et un « impérialisme narratif » dont Steve Jobs était l'icône. En effet, si auparavant les histoires avaient un début, un développement et une fin et qu'elles s'adressaient à une audience réceptive, aujourd'hui elles sont ouvertes, offrent plusieurs hyperliens, mixent les médias, sont participatives et exploratoires mais surtout imprévisibles. Ces tensions se traduisent notamment à travers des formes émergentes du langage chez les dirigeants. Ceux-ci recourent de plus en plus à de nouvelles figures de style comme l'oxymoron, le paradoxe et la parataxe.

Nous aborderons ensuite *l'entreprise comme un processus de transformation continue* sous l'action des relations qu'entretiennent les usagers et les technologies. Pour mieux comprendre comment s'opèrent ces transformations nous envisagerons successivement trois options :

- la nouvelle technologie se superpose aux anciennes, sans réelle prise en compte stratégique de cette modification par l'organisation. Nous utiliserons à cet effet la métaphore du millefeuille.
- la nouvelle technologie est vue comme flux de transformation où nous aurons recours à l'éclairage et à l'apport des sciences du chaos et de la complexité.
- enfin la nouvelle technologie produit quelque chose d'émergent qui s'énacte et qui n'a pas été pensé par les utilisateurs lors de la décision d'implantation technologique. Nous utilisons ici la métaphore de la créolisation pour comprendre ce phénomène.

Recourir aux sciences du chaos et à la métaphore invite et soutient un exercice cognitif d'un nouveau type qui suggère de quitter la réflexion linéaire et parcellaire, au profit d'une perspective plus panoramique et réticulaire.

C'est ainsi que sur base de notre terrain applicatif de 93 PME nous démontrons que le changement de paradigme s'opère graduellement, et souvent imperceptiblement aux yeux des dirigeants. Nous observons également que le web 2.0 peut se concevoir comme un levier de pilotage vers une organisation plus centrée sur les individus et les groupes.

Enfin, nous aborderons *l'entreprise comme lieu d'expérimentation* lorsque celle-ci se lance dans le web 2.0.

Les travaux de James G. March montraient déjà que l'entreprise performante combinait les phases d'exploitation et d'exploration. Dans ce contexte, les outils du web 2.0 offrent de nouvelles perspectives à ces modalités. En effet, l'intelligence collective peut être convoquée pour réaliser tant en interne qu'en externe, des activités d'exploitation et d'exploration (à travers les plateformes de crowdsourcing notamment).

L'entreprise qui fonctionne selon ce processus, s'inscrit *de facto* dans l'acceptation inhérente d'une incertitude, d'un certain désordre dont elle espère une issue favorable.

C'est alors que ce désordre, observé suite aux processus d'exploitation/exploration, peut constituer une sorte d'étalon de mesure pour l'entreprise. C'est ainsi qu'à travers nos entreprises millefeuille, chaotiques ou créoles, cet étalon de mesure indiquera une tendance à plus de stabilité dans la phase d'exploitation ou le contraire dans la phase d'exploration.

Ces situations génèrent une ramification de nouvelles communications dans l'organisation. Se révèle ici toute la pertinence d'une approche liant à la fois les sciences de gestion à celles de l'information et de la communication au sens où ces deux disciplines cherchent à prendre en compte la complexité et la nécessité d'une meilleure prise en compte de l'Autre et des contextes de collaboration.

Réussir ce pari de la prise en compte du multiple et de la polyphonie débouche sur une baroquisation de la PME où coexiste le monde 1.0 fonctionnant avec les notions de contrôle, d'hierarchie etc. avec le chaos généré par le 2.0 prônant la transversalité, l'intelligence collective etc. Après l'organisation ambidextre se dessine-t-il une organisation « chaordique » ?