

Des théories de la communication aux pratiques de gestion : l'approche par les genres.

Emmanuel Houzé et Bernard Fallery

CREGO-Montpellier

*Emmanuel Houzé est Maître de Conférences à l'IAE (Université Montpellier II)
Bernard Fallery est Professeur à l'ISIM (Université Montpellier II)*

Résumé: Différentes théories essayent d'intégrer la place du médium dans le processus de communication. Pourtant, cette question particulièrement importante dans le cas de l'introduction d'une technologie de l'information et de la communication dans une organisation ne trouve pas de réponse claire au sein des approches les plus couramment avancées. Après avoir montré les limites des approches traditionnelles et déterministes des médias en sciences de gestion, la pertinence de la théorie des « genres de communication » d'Orlikowski dans la compréhension des pratiques de communication sera débattue. Cette dernière, en s'appuyant sur l'analyse sociologique de la théorie de la structuration d'Anthony Giddens, permet une prise en compte de la globalité sociale de l'organisation ainsi que de sa dynamique. Bien que la vocation première d'une approche fondée sur de tels concepts sociologiques soit avant tout descriptive, l'exemple d'une étude de cas réalisée au sein de Chambres de Métiers du sud de la France permet d'affirmer la cohérence de la théorie des genres de communication avec les interrogations pratiques des directions de ces structures. Sans entrer dans une vision normative et déterministe, la notion de « genre » semble alors permettre d'élargir la réflexion du manager, lui permettant de passer d'une simple vision technologique à une approche plus complexe des situations de communication.

Mots-clés: Systèmes d'information, genres, média, théorie de la structuration, messagerie, communication.

Abstract: xxx xxx .(style «Abstract»)

Keywords: xxx, xxx, (style «Keyword»).

Introduction

Afin d'appréhender la question de l'utilisation d'une technologie de l'information et de la communication (TIC) en système d'information, la théorie de la richesse des médias proposée par Daft et Lengel (1986, [7]) a constitué l'approche dominante, permettant de lier mécaniquement l'utilisation d'un médium à certaines caractéristiques du message à transmettre. Afin d'affiner ou de réfuter ce paradigme dominant, de nombreux auteurs ont cherché à élargir les éléments pris en compte dans la détermination du média utilisé pour communiquer. Dans le même temps, d'autres auteurs se focalisaient sur les conséquences, en termes communicationnels, liées à l'utilisation d'un médium particulier (Yates et Orlikowski, 1992, [64]).

Ces différentes approches de la relation entre médium et communication sont basées sur des conceptions elles-mêmes différentes de la communication, impliquant différemment les

acteurs sociaux. D'une transmission d'un message à une construction en commun d'un sens contextualisé, les différentes théories de la communication sont à la base des approches analysant le rôle des médias.

En pratique, tant la compréhension de l'utilisation des TIC que les moyens d'action permettant éventuellement de l'influencer ne sont clairement définis, posant un véritable problème aux managers confrontés à des situations d'introduction / usage des TIC (Houzé, 2000, [27]). Nous pouvons ainsi nous demander si la focalisation sur la technologie constitue la réponse la plus adaptée dans ce type de situation.

Si la technologie n'est pas l'objet d'analyse pertinent permettant de comprendre sa propre utilisation, comment peut-on déterminer le niveau d'étude adaptée? Nous proposons de revenir au fondement de l'étude des TIC, à savoir les théories

de la communication, afin de construire une réponse adaptée au contexte organisationnel. Cette démarche sera confrontée aux résultats d'une étude menée au sein d'un groupe distant ayant la possibilité d'utiliser pour ses communications des e-mails (Houzé, 2000, [27]).

Notre première partie permettra de montrer la pertinence d'une approche basée non pas sur le médium en tant qu'objet d'étude, mais sur la situation de communication, le genre.

La présentation des deux paradigmes dominant en terme de communication, à savoir l'approche mécaniste et l'approche interactionniste, permettra de prendre position dans le cadre de communications au sein d'une organisation.

Les fondements théoriques de la communication étant posés, les principaux courants de recherche essayant d'interpréter la place du médium seront analysés. Une présentation opposant le médium en tant que variable dépendante ou indépendante nous amènera à juger de l'opposition ou de la complémentarité des approches exposées.

Enfin, une approche intégrative des travaux sur les médias, reposant sur le paradigme interactionniste sera présentée. En particulier, elle permettra de juger de la pertinence de la notion de genre en tant qu'approche communicationnelle adaptée à notre sujet d'étude.

Notre seconde partie concernera l'étude d'un groupe distant chargé de la réalisation d'un site Web. Le cas met en rapport les préoccupations des managers concernant l'utilisation des TIC avec les situations de communications.

Les principales caractéristiques du groupe étudié seront présentées, ainsi que les méthodes de recueil et d'analyse des données de cette étude de cas longitudinale.

Les résultats de la recherche peuvent se concevoir à deux niveaux : d'une part une explication de la dynamique des genres observés, et d'autre part la possibilité d'envisager les genres non pas comme un outil permettant seulement une compréhension a posteriori d'un phénomène, mais comme un réel outil de gestion.

1 Le genre : une approche théorique adaptée aux communications dans l'organisation

Définir l'objet d'analyse pertinent dans le cas de l'étude de l'utilisation d'une TIC nécessite de revenir aux fondements de la communication (1.1), avant de s'intéresser à la place du médium (1.2). Finalement, la théorie des genres permettra de proposer une approche conciliant les différentes

analyses en terme de place du médium avec le paradigme communicationnel adapté (1.3).

1.1 Les théories de la communication : d'un message transmis ... à un sens construit.

Peu de notions peuvent, à l'égal de la communication, revendiquer une place centrale au sein d'autant de sciences spécifiques. De la linguistique à la psychosociologie, de la cybernétique à la sémiologie, en passant bien sûr par les sciences de gestion, et en particulier les systèmes d'information, la notion de communication est hautement polysémique. Plus encore, au sein d'un même domaine scientifique, derrière une même terminologie se cachent des réalités fort différentes.

La « polyphonie des discours » scientifiques concernant la communication (Giordano, 1998, [25])¹ n'est que le pendant de définitions intuitives variées (Sfez, 1992, [55]). A l'appui de ce dernier point, les définitions des dictionnaires confortent ce point de vue : « établir une relation, action de communiquer quelque chose à quelqu'un, la chose qu'on communique, le moyen par lequel on communique (média ou route), faire part, mettre en commun des idées ou des intérêts... »

En reprenant Seignour (1998, [54])², nous pouvons avancer que « *Le champ de la communication est donc polymorphe, ambivalent, objet de controverses théoriques, méthodologiques, voire idéologiques, traversé par des cadres de référence implicites, divers, voire divergents* ».

Derrière cette divergence apparente se trouvent en fait deux conceptions de la communication (Sfez, 1992, [55]) :

La boule de billard traduit une vision mécaniste et linéaire de la communication, centrée sur la transmission d'un message depuis un émetteur vers un récepteur. La communication se définit comme « *le message qu'un sujet émetteur envoie à un sujet récepteur par un canal. L'ensemble est une machine cartésienne conçue sur le modèle de la boule de billard dont la marche et l'impact sur le récepteur sont toujours calculables. Causalité linéaire. Sujet et objet restent séparés et bien réels. La réalité est objective et universelle, extérieure au sujet qui la représente.* » (Sfez, 1992, [55]). Le

¹ Giordano regroupe les différentes lectures de la communication en perspective instrumentale, centrée sur l'étude des techniques et outils de transmission, en perspective d'acteurs, focalisée sur l'interprétation des acteurs et en perspective relationnelle, fondée sur la construction de sens lors de l'interaction

² Ce développement s'inspire, en ce qui concerne la présentation des deux paradigmes de la communication, du Chapitre 3 « La communication en perspective : paradigmes et modèles » de la Thèse de Doctorat d'Amélie Seignour (1998, [54])

sens, préexistant à l'acte de communiquer, n'est alors pas un sujet d'étude.

Le Creatura, métaphore d'une communication en création, dont le sens, loin de préexister à l'acte de communiquer, se construit dans un processus circulaire et interactif. Le rôle du récepteur, secondaire avec la première conception, est ici affirmé. La communication peut alors se définir de la manière suivante : « *Il n'y a plus ici d'envoi par un sujet émetteur d'un message calculable à un objet récepteur. La communication est insertion d'un sujet complexe dans un environnement lui-même complexe. Le sujet fait partie de l'environnement et l'environnement fait partie du sujet. Causalité circulaire. Idée paradoxale que la partie est dans un tout qui est partie de la partie. Le sujet demeure, mais il a épousé le monde. Couple sujet / objet, où les deux partenaires n'ont pas totalement perdu l'identité, mais pratiquent des échanges incessants. La réalité du monde n'est plus objective, mais fait partie de moi-même.* » (Sfez, 1992, [55])

Les sciences de la communication peuvent ainsi se diviser en fonction de ces deux paradigmes en approches mécanistes (premier cas) ou interactionnistes (second cas).

Les Sciences de gestion, et plus particulièrement les Systèmes d'information, se placent généralement dans une approche mécaniste de la communication. Comme le note Reix (1995, [51]), la communication est définie comme « *l'échange et la circulation d'information dans un réseau reliant des émetteurs et des récepteurs. (...) Communiquer, c'est établir une relation en transmettant de l'information ...* »

Pourtant, la légitimité de ce paradigme en sciences sociales ne cesse d'être remise en cause, tandis que de nouvelles approches de type interactionniste sont proposées dans le champ des Sciences de Gestion. Se situer au sein d'un de ces paradigmes nécessite d'explicitier les principaux travaux de ces deux courants de réflexion.

1.1.1 Une perspective mécaniste : la transmission d'un message

Dans la première moitié du XX^e siècle, la majorité des études relatives à la communication se sont focalisées sur le rôle prédominant des médias, avec en particulier la mesure des effets des dispositifs médiatiques de masse³. Consacrant le rôle premier de l'émetteur face à un récepteur dont

³ Ces approches seront expérimentées par les Etats-Unis lors de la seconde guerre mondiale : activité de propagande, de lutte contre la propagande ennemie...

le rôle passif se limite au décodage, ces approches⁴ sont en accord avec les modèles de Shannon et Weaver (1949, [56]) et de Wiener. Rappelons toutefois que ces modèles ont été à l'origine conçus pour représenter la communication « machine - machine », et que leurs utilisations en sciences sociales sont contestées par certains de leurs auteurs⁵.

En 1949, Shannon est ingénieur à la compagnie Bell Telephone. Ses travaux ont pour objectif d'améliorer le rendement du téléphone en augmentant la vitesse de transmission des messages et en diminuant les pertes - ou bruits - lors de la transmission. Conçue dans une optique limitant la communication à une transmission d'informations entre deux machines, la théorie qu'il propose alors va devenir le modèle de référence de la communication. Continuellement critiquée, parce qu'on l'utilise en dehors de son champ d'analyse, elle reste la théorie fondatrice du paradigme mécaniste.

L'émetteur code la source d'information, qui devient un signal. Celui-ci transite par un canal pouvant lui-même le perturber. Finalement, le signal est décodé par le récepteur, et arrive à destination sous forme de message. Une communication tend alors d'autant plus vers la perfection que la source de bruit est plus faible et que le processus s'accomplit rapidement. On retrouve ainsi facilement l'origine télégraphique de la théorie. Le sens du message, pas plus que la possible rétroaction du récepteur, ne sont donc pas, dès l'origine, les préoccupations du modèle de Shannon et Weaver.

Norbert Wiener travaille sur la cybernétique⁶. Il voit dans le principe du missile qui essaie d'atteindre sa cible un processus circulaire où des informations sur l'action en cours nourrissent en retour (feedback) le système, permettant ainsi d'atteindre la cible (Malric, 1996, [36]). En apparence, cette possibilité de rétroaction permet de dépasser la linéarité du processus de communication de Shannon et Weaver. Le processus devenant bilatéral, se doit de proposer une place de premier ordre au récepteur, à l'égal de l'émetteur : tout effet rétroagissant sur sa cause, le processus de communication est circulaire et incrémental.

⁴ Voir les travaux de Laswell sur la propagande, Hovland sur la persuasion, et plus particulièrement Lewin sur la communication dans les groupes.

⁵ Shannon et Wiener ont eux-mêmes démenti que leur théorie soit pertinente au processus de communication humaine, étant avant tout destinée à la transmission et à l'acquisition de signaux électroniques (Sfez, 1992, [55]).

⁶ L'objet de la cybernétique est de comprendre les lois générales du contrôle d'un système, qu'elles concernent des phénomènes naturels ou artificiels, impliquant les machines, les animaux, l'homme ou la société.

Toutefois, la majorité des recherches ultérieures ne prendront pas toute la conséquence de la rétroaction, se contentant d'ajouter une possibilité de feedback à des modèles d'essence linéaire. Sans prendre en compte la notion d'interaction (qui nécessite la simultanéité), ces modèles conçoivent alors la communication comme une succession de séquences de transmission d'informations où le récepteur devient à son tour émetteur, et ainsi de suite, et ceci sans changer la nature linéaire et unidirectionnelle du processus⁷.

La rétroaction n'est alors qu'une possibilité de la communication. Le récepteur ne peut donc avoir qu'un rôle secondaire. De même, la question du sens ne se pose pas : détenue par l'émetteur, la communication n'a pour seule mission que de transmettre le message au récepteur, avec un canal le déformant le moins possible et en espérant que le récepteur saura le décoder fidèlement.

Ce premier paradigme permet ainsi difficilement de concevoir l'interaction entre les acteurs autrement que d'une manière linéaire : La rétroaction, bien qu'envisagée, n'est pas pleinement intégrée. Partant d'une logique de transmission d'un message entre machines, la prise en compte d'une situation sociale complexe n'en est pas facilitée. Le second paradigme va affirmer au contraire la nature récursive et interactive de la communication sociale.

1.1.2 Une perspective interactionniste : la construction du sens

La perspective interactionniste s'inscrit dans la perspective de la systémique : ce ne sont plus les éléments composant le système qui sont la source première d'intérêt, mais leurs relations réciproques (interactions). En sciences sociales, deux perspectives sont le plus souvent opposées. Une première centrée sur les individus (phénoménologie...), et une seconde sur les structures (fonctionnalisme). C'est à Mead (1934, [40]) que l'on doit d'avoir introduit en sciences sociales la notion d'interaction, permettant en partie de dépasser ces deux perspectives. Pour Mead, l'acte individuel n'existe pas, seul peut se concevoir l'acte social. En ce sens, l'acte social est effectué en fonction de la situation sociale dans laquelle se trouve l'individu, et ne trouve de sens que dans la réaction de l'autre. Le sens ne peut donc se concevoir hors de l'interaction, et donc automatiquement de la rétroaction.

Bateson⁸ (1936, [4]) montrera lui aussi l'importance centrale de la notion d'interaction. La construction de normes de comportement (lors des interactions) résultera de comportements cumulatifs des individus.

⁷ Voir par exemple le modèle de Jakobson (in Seignour 1998, [54])

⁸ A l'origine de l'Ecole de Palo Alto

Une interaction nécessite la présence simultanée d'acteurs sociaux dans une même situation, nous pouvons la définir comme « *une classe d'événements qui ont lieu lors d'une présence conjointe et en vertu de cette présence conjointe* » (Goffman, 1974, in Mucchielli, 1995, [43]). Dans ce paradigme, la notion d'émetteur et de récepteur n'a plus vraiment de substance. Nous emploierons donc le terme d'interlocuteur, affirmant ainsi la symétrie des rôles.

Une approche interactionniste de la communication est avant tout intégrative. « *Dans une perspective interactionniste, la communication est perçue comme un système dynamique producteur de sens et porteur d'enjeux dont les différents éléments interagissent les uns sur les autres. La régulation de ce système s'effectue à l'aide de règles conversationnelles et rituelles. Sa dynamique est sous-tendue par les stratégies des acteurs.* » (Benoit, 1995, [3])⁹. Elle repose sur trois éléments fondamentaux : des interlocuteurs en relation, le système de régulation et la dynamique interactionnelle.

La relation liant les interlocuteurs lors de l'interaction concerne les rapports de place et la construction du sens. Le rapport de place (Lipiansky, 1992, [35]) entre deux individus permet de définir leur relation, préciser quelle position chacun désire assumer. Cette position peut être définie en partie à l'extérieur de la relation, en particulier si la situation est structurée (relation étudiant / professeur, client / vendeur, malade / médecin...) et en partie à l'intérieur en fonction de la place subjective que l'un prend par rapport à l'autre (protecteur / protégé, victime / sauveur...), ceci plus spécifiquement dans des situations de rencontres informelles. Le rapport de place permet donc d'intégrer les rapports sociaux des individus en interaction dans la problématique communicationnelle, que ces rapports aient pour origine la propre relation de ces individus ou la structure sociale.

La construction de sens dépend d'un processus d'inférence étudié par les pragmaticiens¹⁰. Le sens d'un message ne découle plus seulement de son contenu explicite, mais aussi de ses dimensions implicites. L'inférence consiste alors à sélectionner, parmi les implications de l'énoncé explicite, celles qui sont pertinentes par rapport au contexte (Ghiglione et Trognon, 1993, [22]). Ce qui est à la base de la construction de sens, c'est la réversibilité des schémas d'inférence. La co-

⁹ La présentation de l'approche interactionniste de la communication s'inspire de celle de Denis Benoit dans son Introduction aux Sciences de l'Information et de la Communication (1995, [3])

¹⁰ « La pragmatique désigne une branche de la linguistique qui s'interroge sur les conditions de construction de sens pour des sujets engagés dans l'activité langagière » (Giordano, 1995, [24])

construction du sens sera progressive, impliquant tout autant chacun des interlocuteurs. Le sens n'existe donc pas hors d'une interaction située dans un contexte spécifique.

La dynamique interactionnelle de la communication est basée sur des enjeux, qu'ils soient symboliques (faire bonne figure...) ou opératoires (obtenir une information...). En ce sens, nous pouvons supposer que le processus de communication repose sur une démarche stratégique explicite ou implicite de la part des interlocuteurs. Les enjeux de la communication sont en grande partie d'ordre symbolique (Goffman, 1974, [26]). Les interactions sociales sont guidées par la recherche de l'image sociale, que l'on doit imposer ou défendre. Mais, comme toute communication a aussi des enjeux opératoires (l'objectif que chaque interlocuteur s'est fixé), chacun des interlocuteurs doit s'assurer la maîtrise de l'ensemble des éléments qui commandent ces enjeux lors de l'interaction¹¹. En utilisant une analogie avec Giddens¹², nous pouvons affirmer que nos interlocuteurs doivent alors être des « communicateurs experts », devant saisir en permanence toute la complexité de la situation sociale et les conséquences probables de leurs actes. En ce sens, les interlocuteurs développent une stratégie, avec des buts conscients ou inconscients lors de l'interaction (Berne, 1975, in Benoit, 1995, [3]).

L'interactionnisme propose une vision renouvelée de la communication, où les interlocuteurs ne peuvent se concevoir qu'inclus dans l'univers social et en interrelations. En particulier, le sens est le résultat d'un processus émergent impliquant réciproquement les interlocuteurs lors d'interactions situées dans un contexte social, lui aussi partie prenante de la construction de la signification. L'interlocuteur est avant tout un être social, respectant des règles et rituels permettant et contraignant la communication, et ainsi facilitant son propre positionnement. L'approche interactionniste est donc toute indiquée dans les situations de communication interpersonnelles.

1.2 Le médium, variable dépendante ou indépendante ?

Les études tentant d'analyser les relations entre TIC et communication ont été nombreuses, en particulier en systèmes d'information. Cependant, la typologie proposée par Yates et Orlikowski

(1992, [64]) permet d'en faciliter le classement et donc la présentation.

Un premier courant se focalise sur les conditions qui influencent le choix et l'utilisation d'un médium, considéré alors comme une variable dépendante. Nous retrouvons là des théories basées sur des facteurs techniques, économiques, psychologiques ou sociaux¹³, réunis dans des approches le plus souvent déterministes de l'utilisation d'un médium. Réciproquement, un second courant de recherche se focalise sur les impacts sur ces mêmes facteurs d'un médium, considéré alors comme une variable indépendante.

1.2.1 Le médium en tant que variable dépendante

Tout un ensemble de courants de recherche a essayé de proposer des explications, le plus souvent concurrentes, permettant de comprendre ce qui guide les individus lors du choix d'un médium. L'approche la plus utilisée en système d'information est la théorie de la richesse des médias (Daft et Lengel, 1986, [7] ; Trevino, Daft et Lengel, 1987, [59]), à côté de théories telles que celle de la masse critique¹⁴ (Markus, 1990, [37]) ou encore des modèles d'influence sociale (Fulk., 1993, [19]). En suivant Webster et Trevino (1995, [63]), nous pouvons classer ces différentes théories en deux ensembles : un premier (avec notamment la théorie de la richesse des médias) se focalisant sur le choix rationnel des individus, et un second interprétant le choix d'un médium comme déterminé par des éléments de l'environnement social.

En se basant sur le paradigme mécaniste de la communication, et donc en supposant que le sens du message soit défini a priori, la question du choix d'un médium ne dépend que de l'équilibre entre d'une part les besoins en traitement de l'information (caractéristiques des activités, environnement et interdépendance des unités) et des capacités de traitement de l'information (type de structure et technologies de l'information) (Galbraith, 1977, [20]). En effet, l'organisation doit « seulement » faire face à un traitement quantitatif d'informations, résultant de ses besoins en traitement de l'information. Pour cela, l'organisation traite des informations qui vont permettre la construction de représentations réduisant l'incertitude. Le choix d'un médium particulier ne sera alors jugé qu'en rapport avec sa capacité quantitative à transmettre un message (avec le moins possible de perturbations du signal).

¹¹ Si l'objectif d'un individu est de s'intégrer dans un nouveau groupe social de type amical, il devra généralement montrer des qualités le faisant désirer, sans pour autant fanfanonner sur ces dites qualités.

¹² Et le qualificatif de « sociologue expert » attribué à chaque individu vivant dans une structure sociale

¹³ A ce sujet, voir pour un développement plus complet Yates et Orlowski (1992, [64])

¹⁴ Schématiquement, l'utilisation d'un médium dépend d'une quantité minimale de personnes l'utilisant. Qui utiliserait le téléphone s'il était le seul abonné ?

La théorie de la richesse des médias (Daft et Lengel, 1986, [7]), basée sur ce modèle général, va cependant le compléter en traitant non plus seulement l'incertitude, mais l'équivoque (l'ambiguïté). L'équivoque peut se définir de la manière suivante : « *Information that is clear and specific and that generally leads to a single, uniform interpretation by users is considered unequivocal. Information that lends itself to different and perhaps conflicting interpretations about work context is considered equivocal information* » (Daft et Macintosh, 1981, [8]). Les différents médias sont alors classés selon un continuum, du plus riche au plus pauvre. La richesse est justement la propriété qui permet de communiquer l'équivoque. Quatre critères sont à la base du degré de richesse de chaque médium :

- la vitesse de réaction (feedback) ;
- la variété des canaux de communication disponible (verbal et non verbal) ;
- la personnalisation (mauvaise pour certains documents écrits tels que les mémos, forte pour le face à face) ;
- la richesse du langage utilisé (faible pour un mémo, plus forte au téléphone).

Chaque médium de communication est donc associé à un niveau intrinsèque et objectif de richesse.

Muni de ces quatre critères, le manager rationnel choisira suivant un critère d'efficacité le médium dont la richesse correspond à l'équivoque du message à transmettre. Si le médium n'a pas une richesse lui permettant de supporter l'équivoque du message, la probabilité est grande que l'interprétation de ce dernier s'en trouve affectée. On retrouve là le postulat mécaniste faisant que le sens est défini a priori de l'interaction. De nombreuses recherches ont essayé de vérifier empiriquement la théorie de la richesse des médias, avec des résultats pour le moins contrastés¹⁵. En particulier, les vérifications empiriques concernant les nouveaux médias de type électronique ont posé des problèmes importants. Ceux-ci, considérés comme pauvres par cette approche, servent pourtant souvent de support à des messages équivoques (Kock, 1998, [31]), amenant même la possibilité de constituer des groupes sociaux distants : « *Electronic group mail was used throughout the organization for many kinds of group communication. (...) At least some of these groups behaved like real social groups, despite the fact that they shared no physical space, their members*

¹⁵ De très nombreuses recherches se sont focalisées sur la théorie de la richesse des médias. Pour une synthèse, voir par exemple Webster et Trevino, (1995, [63]), Lee (1994, [33]), Rice (1992, [52]) ; Suth (1999, [57]). Par rapport aux médias électroniques, par exemple Lefèvre (1998, [34]), Kydd et Ferry (1991, [32]), D'ambra et al. (1998, [9]), Zack (1994, [65]), Carlson et Zmud (1999, [6]), Kock (1998, [31])

were invisible, and their interaction was asynchronous » (Finholt et Sproull, 1990, [18]).

Suite à ces contradictions, un ensemble de variables prédictives ont été ajoutées au modèle de base. Ainsi ont été ajoutés l'influence de la tâche (Rice, 1992, [52] ; Zigurs, 1998, [66]), les caractéristiques des individus et de situation¹⁶ ainsi que le rôle symbolique du médium (Rice, 1992, [52] ; Trevino, Daft et Lengel, 1987, [59]). Dans de dernier cas, le médium en lui-même devient porteur de sens. Reprenant l'analyse de McLuhan's (1964, [39]), « le médium est le message », cette version « étendue » de la TRM attache une signification symbolique particulière au médium, qui transcende le message en lui-même. Par exemple, les médias écrits symbolisent le formalisme et l'autorité, ce qui peut évoquer une dominance de la part de l'émetteur.

Admettre ce type d'explication revient à reconnaître la place du social, là où le symbolique prend forme, dans l'analyse. Allant encore plus loin, d'autres analyses associent aux caractéristiques du médium un contexte social particulier.

Accorder une signification sociale à un médium particulier amène à s'interroger sur les éléments sociaux à prendre en considération. Loin de ne retenir que les éléments de l'environnement social général (comme la société dans son ensemble), les approches en terme d'influence sociale avancent que le choix d'un médium est avant tout influencé par l'environnement social immédiat où prennent place les actes de communication (Fulk, 1993, [19] ; Markus, 1990, [37]). Ainsi, les comportements vis à vis des médias ne sont pas invariants d'une organisation à une autre, mais ce sont plutôt les normes sociales et culturelles qui les déterminent.

Plus encore, ces approches partagent un déterminisme social, faisant du choix du médium une conséquence directe des facteurs sociaux : « *They all share the theoretical assumption that cognitions and behavior can be predicted from knowledge of social and symbolic interaction* » (Fulk, 1993, [19]). Différentes perspectives sont alors possibles, en fonction de l'entité sociale de référence choisie. Cette dernière n'est pas obligatoirement intra organisationnelle, pouvant même prendre pour support une communauté de professionnels, aux liens entre membres apparemment assez faibles (Pickering et King, 1995, [48]).

¹⁶ Voir par exemple, pour un rapide résumé, Kettinger et Grover (1997, [29]), ou pour une comparaison entre le téléphone et les e-mails, Hinds et Kiesler (1995, [28])

Toutefois, l'approche de Fulk n'a pas pour vocation d'explicitier les mécanismes sociaux qui feront que tel constituant social du groupe entraînera une utilisation particulière de la technologie de communication. Enfin, Lee (1994, [33]) part de la TRM afin d'intégrer le processus social menant à la richesse. La richesse ne serait donc plus inhérente au média, mais une propriété émergente résultant de l'interaction entre le moyen de communication et le contexte organisationnel.

Lee (Lee, 1994, [33] ; Ngwenyama et Lee, 1997, [44]) se place dans le paradigme interactionniste de communication, en utilisant une approche herméneutique¹⁷. L'analyse porte sur une série de courriers électroniques déclenchée par un premier courrier en provenance d'un manager tout nouvellement recruté, ne connaissant pas les règles sous-jacentes de l'organisation. Finalement, « *the meaning that it conveyed were not limited to those the dictionary definitions of the words in which it was written instead, through distancing, autonomization, social construction, appropriation and enactment, it conveyed, literally, a world of meaning* » (Lee, 1994, [33]). Le sens ne dépendant pas que du message, rechercher un degré de richesse pour un médium ne peut se comprendre que dans un contexte particulier. Par exemple, pour un nouveau groupe, composé d'individus hétérogènes et ne se connaissant pas, le courrier électronique ne permettra pas de lever l'équivoque, et sera très certainement pauvre, à l'inverse de groupes partageant un contexte social spécifique.

La théorie de la richesse des médias fournissait un cadre d'analyse général de la relation entre l'acte de communication et le médium utilisé. Cependant, ses nombreuses limites, tant théoriques qu'empiriques, font que d'autres approches, intégrant le contexte social, ont été construites. Nous passons alors de théories basées sur le paradigme mécaniste à d'autres privilégiant une approche de plus en plus interactionniste. Cependant, l'analyse repose encore sur un déterminisme : de la dictature de la technologie, nous sommes passés maintenant sous la domination du social. Bien que ces deux approches puissent être considérées comme complémentaires (Webster et Trevino, 1995, [63]), elles restent focalisées sur une seule direction de la relation « variables sociales → médium ». D'autres analyses permettent de concevoir ce lien d'une manière inverse.

¹⁷ L'herméneutique est l'étude de l'interprétation, plus spécialement le processus qui amène à comprendre un texte. L'herméneutique s'est formée avec l'interprétation des anciens textes religieux, et a évolué pour maintenant s'intéresser au problème général de la manière de donner un sens à ce qui est non familier et étranger (traduit de Boland, 1991 ; in Lee, 1994, [33])

1.2.2 Le médium comme variable indépendante

Pour tout un ensemble de courants de recherche, le médium (et la technologie de l'information et de la communication en particulier) est considéré comme une variable indépendante des modèles, ayant des effets sur les processus de communication et leurs résultats. Nous présenterons un modèle formalisant ces influences (Pinsonneault et Kraemer, 1989, [49]), puis nous nous focaliserons sur les spécificités des communications au moyen d'un médium électronique.

La TIC, en tant que variable indépendante, est considérée comme ayant une influence sur la communication. Cette influence étant le plus souvent partagée avec celle des variables contextuelles telles que les caractéristiques des individus, du groupe, de la situation et de la tâche (Pinsonneault et Kraemer, 1989, [49], Dunlop et Kling, 1991, [14]). Le modèle, développé dans le cadre de l'analyse des effets d'un groupware sur un groupe, fournit cependant un cadre général de ce type de recherche, de type déterministe : de variables indépendantes incluant la technologie, nous obtenons des résultats en terme de performance. Entre variables d'entrées et performance, la prise en compte des processus (Nunamaker et al., 1991, [45], Adrianson et Hjelmquist, 1999, [1]) permet, entre autres, d'aborder la question de la communication, considérée finalement comme variable intermédiaire.

Nous nous plaçons ici dans un type d'analyse où les caractéristiques de la communication sont directement la conséquence de l'utilisation du médium. Gladstein, dès 1984 [21], faisait dériver les processus de communication de variables indépendantes relatives au groupe et à l'organisation, en incluant la technologie dans les ressources disponibles. De la même manière, pour McGrath et Hollinghead (1994, [38])¹⁸, les processus d'information sont directement la conséquence de variables d'entrées, incluant la technologie. Evidemment, la prise en compte d'une telle quantité de facteurs non spécifiquement liés au médium ne permet pas aisément de séparer leurs effets sur la communication. Les processus, et en particulier ceux de nature communicationnelle, en tant que résultats intermédiaires, ne voient pas leur déroulement explicité. On peut alors essayer de restreindre ces ambitions, et afin de préciser de tels processus, de nombreuses recherches ont essayé d'analyser les effets d'une technologie en

¹⁸ Modèle in Paré et Dubé (1998, [47])

particulier, ou d'une de ses caractéristiques (comme l'anonymat) sur la communication.

Plusieurs caractéristiques des technologies peuvent entraîner des conséquences sur la communication (Kiesler et al., 1991, [30]). Parmi les principales :

- Le parallélisme (capacité pour tous les participants à entrer des informations simultanément). Tous les participants peuvent ainsi concevoir leurs commentaires et les transmettre au même instant, limitant une des sources de blocage des échanges verbaux (Valacich et al., 1991, [60]).
- La mémoire informatique du groupe. Toutes les remarques entrées sur l'ordinateur sont sauvegardées, donc les participants peuvent s'y référer ensuite au cours de la discussion, entraînant deux effets :
 - référence plus facile aux informations passées, sans l'obligation pour les participants de s'en souvenir ;
 - l'écoute et le traitement simultanés de l'information, un participant pouvant arrêter la collecte d'informations, commencer des traitements, sans perdre les informations diffusées pendant ce temps (Nunamaker et al., 1991, [45]).
- L'anonymat. La résistance à donner des informations allant contre la préférence dominante du groupe peut ainsi baisser (Nunamaker et al., 1991, [45]). L'anonymat, en réponse au besoin de sauver la face par rapport à une préférence publiquement affichée, peut réduire la tendance à contribuer seulement en informations renforçant la préférence dominante, contribuant ainsi à réduire l'effet des statuts des individus (Tan et al., 1998, [58]).

La quantité d'informations échangées semble, dans certains cas, augmenter de 50 % avec le parallélisme, la mémoire du groupe et l'anonymat (Dennis, 1996, [12]). La nature elle-même des informations peut varier en fonction du médium et de l'histoire du groupe (Mennecke et Valacich, 1998, [41]), ou présenter des caractéristiques similaires à celles des situations de face à face (Warkentin, Sayeed, Hightower, 1997, [62]). De la même manière, les communications horizontales et verticales semblent évoluer avec l'introduction d'un médium de type électronique (Finholt, Sproull et Kiesler, 1990, [18]).

Ces conséquences peuvent aussi se situer dans le ton même du message. La variété des signaux envoyés étant moins importante avec des TIC telles que le courrier électronique qu'avec le face à face (intonation, expression du visage...), il se produit un effet d'égalisation, faisant que les personnes

deviennent moins sensibles à la hiérarchie sociale¹⁹. C'est ainsi que le niveau d'inhibition de la communication est censé être plus faible avec un médium électronique qu'avec le face à face (Finholt, Sproull et Kiesler 1990, [18]), entraînant assez facilement des réactions de type insulte (flaming). D'autres recherches contestent l'existence de ce lien²⁰. De la même manière, une autre conséquence des TIC, et des courriers électroniques en particulier, serait une baisse des salutations dans les échanges (Sarbaugh-Thompson et Feldman, 1998, [53]).

La variété des angles d'attaque, dont nous ne donnons ici que quelques exemples relatifs aux TIC, ne permet pas de dégager clairement les effets principaux des médias sur la communication. Cependant, ces effets existent. Ils sont même à la base de la construction de modèles intégratifs reliant le plus souvent des variables sociales à des variables technologiques, dans l'objectif normatif de prévoir et anticiper leurs effets sur les processus de communication. La relation médium → communication est donc envisagée ici d'un point de vue déterministe, bien qu'elle soit le plus souvent modérée par des variables sociales.

Le choix effectué, qui a consisté à présenter les théories en fonction du sens du lien médium - communication dominant, laisse finalement apparaître une relation à chaque fois univoque et déterministe. Une approche fondée sur les interactions doit permettre de dépasser à la fois le déterminisme et l'univocité de la relation, reconnaissant l'influence mutuelle du médium et de la communication.

1.3 Communication, médium et interaction : une approche intégrative

Différentes approches explorent le lien entre le médium et la communication. Certaines partent de variables relatives à un contexte particulier, pour aboutir par une logique déterministe au médium choisi. Réciproquement, un médium particulier est censé avoir un effet sur les processus de communication. Le point commun à ces deux logiques, en apparence opposées, est la reconnaissance, au moins dans les travaux les plus récents, de l'importance des éléments sociaux.

Nous devons donc présenter une approche qui, tout en reconnaissant le rôle des interactions dans la communication, permet d'intégrer l'utilisation

¹⁹ Résumé de ce courant de recherche, par exemple, dans Sarbaugh-Thompson et Feldman (1998, [53])

²⁰ Voir par exemple Orlikowski (1992 [46])

d'une technologie de l'information et de la communication. La relation entre médium et communication ne doit plus alors être univoque et déterministe, mais réursive. A cette fin, nous présenterons l'intérêt d'une approche fondée sur « l'interactionnisme symbolique » dans le cas de l'implantation d'une technologie. Les spécificités des TIC nous amèneront alors à développer le concept de genre, que nous appliquerons au cas spécifique de l'implantation d'une technologie dans un groupe.

1.3.1 Communication et technologie : l'interactionnisme symbolique

L'implantation d'une technologie est le plus souvent envisagée selon une perspective instrumentale (Dubé et Paré, 1997, [13] ; Dean et al., 1997, [10])²¹, sans prise en compte de l'aspect symbolique (Hennestad, 1987, et Turkle 1984 in Prasad 1993, [50]). Une approche symbolique de la communication permet **d'interpréter** l'utilisation d'une technologie.

L'interactionnisme symbolique (Blumer, 1969, [5]) trouve ses origines dans les approches interprétatives²² telles que la phénoménologie et le pragmatisme (Mead, 1934, [40]). La théorie prend comme hypothèse que les objets et les événements ne sont pas intrinsèquement porteurs de sens, celui-ci ne pouvant être séparé de la signification que les individus leur donnent durant les interactions sociales. Ce sont les rôles conjoints du sens et des symboles qui sont étudiés lors des interactions. Plus précisément, la théorie met l'accent sur la construction de sens lors des interactions sociales, la manière avec laquelle les événements et les situations sont interprétés à travers un processus de construction du sens :

« Symbolic interaction, however, concerns itself with how events and situations are interpreted through individual « sensemaking » process » (Prasad, 1993, [50])

Les êtres humains possèdent donc des images d'eux-mêmes qui sont façonnées par des interactions sociales elles-mêmes porteuses de sens. Ces images construites socialement influencent la manière avec laquelle les individus attribuent du sens aux événements, et la manière avec laquelle ils s'engagent dans des interactions. Un des concepts central de la théorie est celui de la **définition de la situation**, autrement dit la manière avec laquelle un individu définit une situation sur

²¹ Nous entendons ici par instrumental dans un sens très large : les recherches se focalisant sur les caractéristiques techniques des technologies, et leurs effets sur le groupe ou l'organisation.

²² Le point 1 de la section reprend la présentation de Prasad (1993, [50])

la base de la signification des éléments en présence, de sa propre image et des autres influences sociales.

A partir de des significations individuelles, l'interactionnisme symbolique définit un processus de « cristallisation » faisant que ces significations deviennent collectives. C'est la « sédimentation des significations ». Une fois sédimenté, le symbole a acquis un niveau important de permanence dans le groupe social étudié. Pour cela, la relation entre signification et action est envisagée d'une manière dynamique et dialectique. Les symboles ne sont pas des objets statiques, ils sont au contraire produits et reproduits par les interactions sociales par nature porteuses de sens en accentuant à chaque cycle leurs forces (et pouvant en fonction des interprétations de chacun les modifier). Les symboles façonnent alors les interactions, tout en étant définis par une relation réursive par ces mêmes interactions.

La signification est construite lors des interactions. Pour cela, les symboles, eux-mêmes résultats de ces interactions, jouent un rôle important. Sous cet angle, le symbolisme d'une technologie (qui en tant qu'objet, n'a pour seul sens celui que lui donnent les individus) influence son utilisation.

Prasad (1993, [50]) s'intéresse au cas de l'informatisation d'une unité médicale, en se focalisant sur la manière avec laquelle le symbolisme de la technologie influence le processus d'implantation et le résultat obtenu. Pour cela, la recherche des symboles associés à l'informatisation dans l'organisation est nécessaire, puis la recherche des significations locales de ces symboles, ainsi que l'analyse des processus faisant que ces significations sont sédimentées, influençant l'organisation dans son ensemble, et enfin l'étude du lien entre ces réalités symboliques et le processus d'informatisation.

Les résultats obtenus ont plusieurs conséquences quant aux rapports entre technologie et communication :

Dans une organisation, le symbolisme associé à une technologie peut prendre de multiples formes locales, qui diffèrent en force et en endurance.

Ce symbolisme influence l'utilisation de la technologie, en étant par exemple à la base de résistances ou d'utilisations particulières. Il influence aussi l'implantation, le symbolisme associé à une technologie pouvant en être la première cause (une entreprise s'informatise car un des symboles associés à l'informatique peut être par exemple la modernité).

Un symbolisme positif associé à la technologie par les employés peut faciliter l'adoption de cette technologie.

Ce symbolisme est le résultat de l'action conjuguée de l'encadrement et de variables socioculturelles. Associer un symbole positif à la technologie, comme le professionnalisme, peut être le résultat pour partie des interactions sociales avec l'encadrement (dans le cas de l'étude, il s'agit plus de la conséquence de facteurs sociaux, comme le secteur médical).

Les formes de symbolisme technologique qui tendent à être sédimentées sont celles qui renforcent les propres images des membres de l'organisation.

L'interactionnisme symbolique se place clairement dans le paradigme interactionniste. Par contre, la prise en compte de l'influence des institutions sociales est rendue très difficile par le niveau micro de l'analyse, qui ne laisse que peu de place aux entités sociales.

Adapter ce type d'analyse dans le cadre d'une technologie de l'information et de la communication utilisée par un groupe pose plusieurs problèmes. En effet, l'interaction n'a plus pour seule conséquence la formation / sédimentation d'un symbolisme technologique qui lui reste externe²³ et elle peut être médiatée par cette dernière. Se pose alors la question de la situation à étudier, et de la définition précise des termes : le symbolisme étudié doit-il concerner la technologie en tant que telle ou des situations particulières de communication incluant la technologie ?

L'interactionnisme symbolique place l'analyse du sens comme élément central de la communication, à travers la production / reproduction des symboles lors des interactions sociales. Sa portée explicative se situe avant tout au niveau micro de l'analyse, ce qui rend très difficile la prise en compte des entités sociales. Le positionnement du médium ou des situations de communication en tant qu'objet d'analyse n'est pas non plus explicité. Il se pose alors clairement le problème de la définition du médium, et de son positionnement par rapport à la technologie et aux situations de communication.

1.3.2 Les genres en tant qu'objets d'étude

Comme étudiées précédemment, les relations entre le médium et la communication sont le plus souvent envisagées de manière déterministe. La théorie des genres ambitionne de remplacer ce dualisme par une dualité, la relation déterministe étant remplacée par une relation récursive, afin de

²³ Dans le sens où l'interaction n'utilise pas comme support la technologie

prendre en compte simultanément les résultats des deux courants opposés de recherche précédemment présentés. Cette analyse est permise en prenant comme référence d'une part l'interaction et d'autre part le genre.

Le terme « genre » est utilisé depuis l'antiquité pour classer les discours rhétoriques et les œuvres en littérature²⁴. Ainsi, en littérature, c'est un moyen de classification basé sur la forme et le sujet, permettant de définir une comédie, une nouvelle, un roman... C'est en rhétorique que le concept s'est le plus développé et précisé, essentiellement depuis la fin des années 70. Miller (1984)²⁵ identifie les genres « *as typified rhetorical actions based in recurrent situations* ». La situation en question doit posséder un caractère d'exigence, qui est pour partie subjective. L'exigence est « a form of social knowledge – a mutual construing of objects, events, interests and purposes that not only links them but also makes them what they are : an objectified social need ». En réponse à ce besoin social objectivé, l'individu répond par un genre rhétorique, caractérisé par une forme et une substance.

En systèmes d'information, Yates et Orlikowski (1992, [64]) se proposent d'adapter ce concept en définissant des genres de communication organisationnelle. L'analyse permet de montrer que le courrier électronique n'est finalement qu'une évolution du genre « mémo d'entreprise ». Un genre²⁶ est alors une action de communication invoquée en réponse à une situation récurrente. La situation récurrente inclut au sein de l'organisation l'histoire et la nature des pratiques établies, les relations sociales et les médias de communication. Par exemple, le courrier d'affaire est typique d'une situation impliquant une interaction avec une entité externe. Le genre qui en résulte est lui-même caractérisé par une substance et une forme :

La substance (l'intention) se réfère aux **mobiles sociaux** et aux thèmes exprimés dans la communication. Il ne s'agit pas du motif individuel et privé amenant à cette communication, mais du mobile socialement admis du genre.

La forme se réfère aux caractéristiques observables de la communication, qu'elles soient physiques ou linguistiques. Elle regroupe trois types de caractéristiques :

La **structure**, concernant soit directement le message, comme le formatage du texte, soit des dispositifs qui structurent les interactions du groupe, tels qu'un agenda ou un président pour une réunion ;

²⁴ La présentation de la notion de genre, et le développement de cette notion en systèmes d'information est inspirée de Yates et Orlikowski (1992, [64])

²⁵ Miller C.R., « Genres as Social Action », *Quarterly Journal of Speech*, No 70, 1984, in Yates et Orlikowski (1992, [64]).

²⁶ Par exemple un mémo ou un curriculum vitae

le type de **médium** utilisé, tel le téléphone ou le face à face ;

le **langage** ou système de symboles, tels que le formalisme ou le vocabulaire particulier utilisé (juridique, technique, scientifique).

L'approche en terme de genre ne définit pas a priori le niveau d'abstraction et la portée. Pour une organisation donnée, le niveau de détail (abstraction) pertinent dépend de l'étude réalisée. Pour une même organisation, on pourra ainsi définir des genres et des sous-genres, tels la réunion et les divers types de réunions. La portée est relative au champ d'application du genre : la société, l'organisation, le groupe... Là encore, tant que l'on reste fidèle à la définition, la notion de genre peut s'adapter à toutes ces situations.

Cependant, avant de développer les implications de la notion de genre, nous devons préciser les termes de médium et de technologie. La notion de genre doit être dissociée de celle de médium, de nombreuses recherches confondant ces deux notions (Warkentin et al., 1997, [62] ; Aiken et Vanjani, 1997, [2]). Le médium doit être défini comme le moyen physique de communication (le téléphone, le face à face, le courrier électronique...). La réunion, pas plus que le courrier d'affaire, ne peuvent être qualifiés de médium. Ce sont, d'après notre définition, des genres. La technologie peut en revanche être un médium particulier, et en aucun cas un genre. Par exemple, le courrier électronique ne constitue pas un genre particulier, il sert juste de médium à certains genres. Evidemment, la définition de quelques genres implique généralement l'utilisation d'un médium particulier : la lettre est le plus souvent associée au papier. Hors de ces cas particuliers, un genre peut souvent exister en plusieurs variantes utilisant des médiums différents²⁷.

La notion de genre permet d'envisager le choix d'un médium intégré aux pratiques sociales de l'organisation. La relation entre l'acte de communication et le médium n'est plus d'un type déterministe, les deux notions étant socialement associées. Loin d'être définie a priori, cette association est le résultat des interactions sociales.

L'analyse en terme de genre peut ainsi être rapprochée de la définition de situations (ou scénario) de communication (Fallery, 1993 [16], 2001, [17]), considérées comme le rapport entre des usages et les représentations que s'en font les individus. L'usage d'un médium n'est plus analysé

²⁷ Le curriculum vitae peut être remis sous forme papier en face à face, être envoyé par la poste, ou plus récemment, être envoyé par courrier électronique.

isolément, mais inclus dans la dynamique des comportements. Là encore, l'intérêt est de repérer « *les situations de communication qui sont les plus stables, les plus caractéristiques* ». La pertinence de la notion de genre revient alors à préciser les éléments de la dynamique sociale à la base des représentations des individus. Ainsi, la théorie des genres peut être considérée comme le prolongement social de la notion de scénarios de communication.

La substance et la forme d'un genre sont constituées d'un ensemble de règles sociales, les règles du genre²⁸. L'évolution du genre sera alors similaire à celle des symboles, basée sur un mécanisme de production / reproduction lors des interactions. Quand une situation fait qu'un ou des individus utilisent les règles d'un genre, ces règles sociales, tout en guidant les individus, sont simultanément renforcées. Ces règles peuvent être tacites²⁹ ou formalisées³⁰. Dans une optique de compréhension de l'utilisation d'une TIC nouvellement introduite dans une entité sociale, l'intérêt est de détailler le processus faisant que certains genres sont amenés à inclure la nouvelle technologie (voire que de nouveaux genres émergent de cette introduction), puis à s'institutionnaliser³¹ (s'établir avec permanence pour l'entité sociale étudiée). C'est l'utilisation d'un genre qui guide et contraint la communication, tout en permettant son renforcement, et in fine son institutionnalisation. Si dans ce processus routinier apparaît un changement dans une règle de forme ou de substance, ce changement ne peut modifier le genre que dans les cas où la modification est reprise lors d'autres situations.

La théorie de la structuration d'Anthony Giddens (1984, [23]) est généralement mise à contribution afin d'expliquer la dynamique des genres. Schématiquement, les entités sociales, tels les organisations, les groupes ou les technologies ont des propriétés structurelles, qui sont un ensemble de règles et de ressources. Chaque entité sociale possède des propriétés structurelles de trois types : de signification, de domination et de légitimation. Les propriétés de signification correspondent aux connaissances mutuellement partagées. Les propriétés de domination correspondent à la répartition de l'autorité. Enfin, les propriétés de légitimation correspondent aux règles et aux normes. La place des routines

²⁸ Par exemple, sur le curriculum vitae, une règle de forme fait qu'une photographie doit être sur la première page, généralement en haut à droite.

²⁹ Comme pour la place de la photographie sur le curriculum vitae

³⁰ Comme des formulaires de déclaration fiscale

³¹ Se sédimer ou se cristalliser, dans la terminologie de l'interactionnisme symbolique

communicationnelles, les genres, est dans cette dernière catégorie. Ces propriétés structurelles permettent et contraignent les interactions, tout en étant le résultat de ces dernières.

La théorie des genres permet, dans un cadre interactionniste, de concilier les avantages de l'interactionnisme symbolique, la prise en compte des entités sociales et les spécificités de la TIC. L'analyse ne porte plus directement sur le médium, mais sur le genre, défini comme une action de communication invoquée en réponse à une situation récurrente.

Ce n'est donc plus une utilisation isolée d'une TIC, mais la formation/ évolution des routines de communication, qui se doivent d'être étudiées. L'étude de ce mécanisme d'appropriation de la technologie consiste alors à analyser la formation de genres intégrant la technologie en tant que support. Ces genres sont le produit des cycles de structuration.

La démarche présentée amenant à la sélection du genre en tant qu'objet d'étude est avant tout théorique. Cependant, une étude de cas réalisé afin de vérifier la valeur explicative de cette même théorie a montré qu'elle correspondait aux préoccupations et aux attentes des managers.

2 Le genre : d'un concept théorique... à un véritable outil de gestion ?

Les caractéristiques du groupe étudié, le modèle interprétatif proposé et la méthodologie suivie seront exposés (2.1). La valeur explicative de l'étude, basée sur le repérage et la validation des genres par les acteurs (2.2) sera considérée comme un résultat intermédiaire, permettant de concevoir le genre comme l'objet central d'interrogation des managers (2.3).

2.1 L'analyse du groupe « Net »

Afin d'étudier la pertinence de la notion de genre dans la compréhension de l'appropriation des emails par le groupe Net, un modèle interprétatif a été construit. Nous présenterons ensuite les caractéristiques de la situation étudiée, les méthodes de recueil et d'analyse des données mobilisées seront exposées.

2.1.1 Le modèle d'analyse du groupe Net

Le modèle que nous proposons reprend les concepts de la théorie de la structuration, en prenant en compte les éléments suivants.

La structure sociale comprend ici trois ensembles d'entités : le groupe, les organisations des membres du groupe et les technologies en présence.

Chaque entité sociale possède des propriétés structurelles de trois types : de signification, de domination et de légitimation.

La structure du groupe peut donc se définir au moyen de ces trois types de propriétés structurelles, de même que chacune des structures des organisations des membres du groupe. Bien que cette répartition soit aussi valable pour les technologies, le raisonnement est plus indirect : Les propriétés structurelles des technologies ont en effet deux origines :

- leurs caractéristiques techniques, comme par exemple l'anonymat

- l'Esprit, autrement dit la manière considérée comme normale d'utiliser la technologie (DeSanctis et Poole, 1994, [11]). L'Esprit peut avoir une source externe (nous pouvons alors prendre comme exemple les magazines d'informatique à la disposition des membres du groupe) ou interne (avec par exemple la formation concernant l'usage des technologies).

Ces diverses propriétés structurelles des technologies se répartissent ensuite en propriétés de signification, domination et légitimation.

En dynamique, chaque interaction est « contrainte et permise » par les propriétés structurelles en présence, à savoir celles du groupe (relation 1a), des technologies (relation 2a) et des organisations (relation 3a). Réciproquement, ces interactions actualisent les propriétés structurelles du groupe (relation 1b) et des organisations (relation 3b). La relation est indirecte avec les technologies, seules les organisations ayant la possibilité d'agir sur les caractéristiques techniques ou sur l'esprit. Nous obtenons donc la relation 2b (Schéma page suivante).

L'étude de l'appropriation de la technologie consiste alors à analyser la formation de genres intégrant la technologie en tant que support. Ces genres sont le produit des cycles de structuration.

Le groupe étudié, le groupe Net, est composé de 5 membres appartenant à 5 Chambres de Métiers de la même région, 4 Chambres Départementales (CDM) et la Chambre Régionale (CRM). Le groupe Net a été chargé d'un travail de réflexion concernant la réalisation d'un site web par une décision des organisations départementales et régionales, dans le but d'orienter le débat et de proposer des solutions soumises à l'avis de ces mêmes organisations. Le groupe n'a donc pas de pouvoir de décision. Plus encore, chacun dépend avant tout de sa propre organisation, à laquelle il doit rendre des comptes. Ces organisations ont chacune leur pouvoir de décision, aucun lien hiérarchique ne les tenant. La structure régionale permet les réflexions et les actions à son niveau,

mais ne peut imposer son point de vue aux structures départementales : le responsable du projet anime les échanges, guide la réflexion, mais n'impose rien : le consensus est recherché. Les membres du groupe ont déjà pour la plupart travaillé ensemble sur d'autres sujets concernant les TIC, mais en utilisant peu ces mêmes technologies. Un des points importants à noter est l'existence déjà ancienne du groupe, composé des agents des CDM : certains travaillent ensemble, en groupe, depuis plus de quinze ans. Le membre le plus récent en fait parti depuis plus d'un an. Habituellement, ce groupe travaillait sans le niveau régional, sur des problématiques informatiques. C'est la présence nouvelle du niveau régional, par l'arrivée du responsable TIC de la CRM, qui permet de constituer le groupe sous sa forme étudiée. Ainsi, le groupe Net peut-il être considéré dès le début de l'étude comme un groupe social déjà constitué. Le début de la recherche correspond à la mise à disposition de la messagerie électronique³².

La structure formelle³³ des Chambres de Métiers est basée sur deux grands principes : la division du travail entre élus et cadres et l'unité de commandement du président (Fayol, 1916)³⁴. Tout un ensemble de facteurs explique le fonctionnement bureaucratique des CDM (Eggrickx, 1998, [15]). En raison de son statut d'établissement public, les CDM sont extrêmement contrôlées par les différents services de l'Etat. De plus, le président est responsable de tout ce qui arrive dans l'organisation et chacun des membres (élus ou administratifs) relève de son autorité. Tous ces éléments induisent une structure de l'organisation très centralisée et formalisée : une bureaucratie de type mécaniste (Mintzberg, 1991, [42]), avec cependant une technostucture assez peu développée.

2.1.2 Recueil et analyse des données

Trois séries d'entretiens à réponses centrées ont été réalisées selon un mode de conduite non directif actif auprès des membres du groupe Net, sur une durée d'un an. La triangulation des données fait partie des éléments indispensables d'une étude qualitative (Wacheux, 1996, [61]). C'est pourquoi, aux discours concernant l'utilisation des médias électroniques, s'est ajouté

le recueil des messages électroniques échangés³⁵. L'analyse des données a consisté en la réalisation d'un dictionnaire des thèmes et le regroupement des messages électroniques en genres homogènes validés par les acteurs.

2.2 Les genres obtenus

Les genres sont actualisés lors des interactions. Dès lors, la définition des genres communicationnels intégrant une TIC en tant que médium peut être déduite de l'étude des messages électroniques échangés entre les membres du groupe Net. L'objectif est donc de produire une typologie des genres pertinente pour la situation observée. En effet, comme le souligne Yates et Orlikowski (1992, [64]), l'approche en terme de genre ne définit pas a priori le niveau d'abstraction ni la portée.

En première analyse, la quasi-totalité des messages électroniques échangés par le groupe Net relevait du genre « mémo »³⁶, ou plus exactement du sous genre « Note par courrier électronique » (Yates et Orlikowski, 1992, [64]). Loin d'être considérée comme un résultat de la recherche, cette adéquation résulte seulement d'une définition très large de ce (sous)genre :

- Substance : Echanges internes et externes, quelquefois utilisés afin de laisser une trace (documentation), pas obligatoirement réduit à un seul sujet.
- Forme : structure du mémo (expéditeur, destinataires, titres...) intégrée au médium³⁷, peu d'utilisation des autres moyens de structuration, langage le plus souvent sous une forme informationnelle.

Ainsi défini, aux niveaux macro de l'ensemble des utilisateurs de TIC, le genre n'est pas pertinent pour notre étude. Le niveau d'abstraction est bien trop important, facilitant ainsi une portée générale au détriment de l'adéquation à notre questionnement. Construire une typologie des genres allant dans ce sens nécessite d'en diminuer le niveau d'abstraction, afin qu'en fine sa portée soit limitée à celle du groupe étudié.

Pour cela, l'ensemble des messages électroniques a été codé et classé en catégories, par processus d'essais / erreurs, afin de respecter les conditions principales suivantes :

³² L'étude, réalisée dans le cadre d'une thèse (Houzé, 2000, [27]) portait sur la validation d'un modèle interprétatif permettant d'analyser la dynamique des genres au moyen de la théorie de la structuration d'Anthony Giddens. Nous ne reprendrons pas ce développement, afin de se focaliser sur les implications managériales de la notion de genre.

³³ La structure générale d'une Chambre de Métiers est en ce point analogue à celle d'une Chambre de Commerce. Pour plus de précision, voir Eggrickx (1998, [15])

³⁴ in Eggrickx (1998, [15])

³⁵ 360 messages électroniques analysés

³⁶ Note de service, elle-même un sous genre de la lettre professionnelle...

³⁷ Imposé par les logiciels lors de la rédaction du courrier électronique.

Tableau 1
Les Genres Electroniques du Groupe Net

Genres	Substance	Forme	Dynamique constatée et commentaires
(1) Préparation face à face	Echanges concernant tout le groupe (multiples destinataires) afin de définir la forme (lieu, date) et le fond (points abordés) des prochaines rencontres face à face	- Une utilisation possible de la copie aux hiérarchies - Médium utilisée : messagerie - Langage très informel	- En tout 60 courriers (16,7% des courriers électroniques), répartis d'une manière homogène (sauf août 1999) - Tout le groupe est quasi systématiquement concerné - Augmentation de la part des messages comprenant des copies aux hiérarchies ou doublés par voie postale après juillet 1999
(2) Suivi face à face	Echanges concernant tout le groupe (multiples destinataires) afin de préparer un compte rendu (suggestions, oublis...)	- Une utilisation fréquente des fichiers attachés (où se trouve le compte rendu) et de la copie à la hiérarchie - Médium utilisé : messagerie - Langage très informel	- En tout 24 courriers (6,7% des courriers électroniques), répartis d'une manière homogène. Tout le groupe est quasi systématiquement concerné - Augmentation de la part des messages comprenant des copies aux hiérarchies après juillet 1999. - Pas de copie papier, c'est le compte rendu final (non sa préparation) qui en sera l'objet
(3) Transmission d'éléments du projet	Echanges concernant des demandes et réponses à propos de la fourniture d'éléments techniques pour le site Web (page html, logos...)	- Une utilisation fréquente des fichiers attachés (données techniques). Utilisation de la copie à la hiérarchie - Médium utilisé : messagerie - Langage informel à l'extrême (minimum de mots)	- En tout 60 courriers (16,7% des courriers électroniques), surtout concentrés entre fin juillet 1999 et décembre 1999 (mise en ligne) - Utilisation constante et importante de la copie à la direction - 2 « sous genres » : demande du coordinateur de la CRM vers les autres membres et retours destinés au seul responsable de la CRM - Genre centré sur la tâche
(4) Définition de Méthode de travail	Echanges concernant tout le groupe sur les manières de travailler avec les nouvelles TIC	- Langage très informel (pas de copie aux hiérarchies) - Médium utilisée : messagerie et TCBwork	- En tout 74 messages, 63 courriers (17,5% des courriers électroniques principalement entre juin 1999 et fin juillet 1999, les autres étant en fin d'étude (mai 2000) - Plus du 1/3 entre le coordinateur de la CRM et un autre membre. - Genre centré sur les processus
(5) Echanges techniques (conseils...)	Echanges concernant les techniciens (très peu le membre de la CRM) sur des problèmes relatifs à leur travail quotidien	- Langage très informel (pas de copie aux hiérarchies) - Médium utilisé : messagerie	- En tout 99 courriers (27,5% des courriers électroniques), beaucoup au début de l'étude, presque aucun message de fin juillet 1999 à fin octobre 1999, puis repart progressivement - Concerne généralement l'ensemble des agents techniques
(6) Information sur les réalisations	Echanges internes et externes concernant l'information des changements effectués sur le site	- Langage officiel. Messages envoyés à la fois aux membres techniques et aux hiérarchies - Médium utilisé : messagerie	- En tout 30 courriers (8,4% des courriers électroniques), commençant début octobre 1999 et ensuite répartis de manière homogène - Systématiquement du membre de la CRM aux autres membres du groupe et aux directions
(7) Echanges personnels	Echanges internes à caractère privé	- Langage très informel (pas de copie aux hiérarchies) - Possibilité de fichiers attachés - Médium utilisé : messagerie	- En tout 24 courriers (6,7% des courriers électroniques), commençant à un niveau important dès le départ, puis plus rien de fin juillet 1999 à début janvier 2000 (les vœux...) - Ensuite redémarrage progressif, mais niveau faible

- exclusion mutuelle (un message est classé dans une seule catégorie) ;

- exhaustivité (tous les messages sont classés dans les catégories obtenus) ;
- pertinence (par rapport aux intentions de recherches et / ou correspondre aux caractéristiques des messages).

Finalement, en tenant compte des dates d'envoi des messages, une description de la dynamique des genres peut être réalisée :

a) De début juin 1999 à fin juillet 1999 : stabilité des genres utilisant une TIC (la quasi totalité des genres sont mobilisés sauf le genre 6 dépendant de la mise en place effective du site).

b) De début août 1999 à fin septembre 1999 : très faible mobilisation des genres utilisant une TIC. Les rares genres se retrouvant quand même mobilisés ont évolué.

c) De début octobre 1999 à la fin de l'étude : reprise progressive de la mobilisation des genres utilisant une TIC. Cependant la plupart ont évolué ou sont moins utilisés.

Les différents genres observés, ainsi que leurs dynamiques, se doivent maintenant d'être interprétés en mobilisant le discours des acteurs et les bases théoriques de la théorie des genres.

2.3 Les genres : une préoccupation managériale

L'étude réalisée avait pour objectif la compréhension de la dynamique des genres (voir Houzé, 2000, [27]). Après avoir rappelé les principaux résultats de la recherche, nous aborderons la validité du concept de genre dans le management des situations d'utilisation des TIC.

2.3.1 La dynamique des genres

L'étude des propriétés structurelles avant la mise à disposition des technologies de l'information et de la communication laisse apparaître en première analyse des contradictions. Pour les propriétés de signification, à la culture orale du groupe Net, composé en majorité de techniciens privilégiant ce mode d'interactions, s'oppose la culture de l'écrit d'organismes aussi bureaucratiques que les Chambres de Métiers. Pour les propriétés de domination, au fonctionnement égalitaire d'un groupe composé à l'origine de membres ayant des statuts similaires s'oppose la structure extrêmement hiérarchisée des Chambres de Métiers. Enfin, à la liberté d'interactions des membres du groupe Net, s'opposent des procédures strictes de communication entre Chambres, ceci étant surtout valable pour les écrits.

Ces oppositions constatées dans le cas d'une analyse par type de propriétés disparaissent dans le cas d'une analyse globale de la situation. Les membres du groupe Net interagissant principalement de manière orale, en particulier avec le téléphone, sur des sujets techniques

éloignés des préoccupations des Chambres de Métiers. De ce fait, les Chambres de Métiers laissent le groupe jouir d'une grande liberté d'interaction. En effet, les procédures de contrôles concernent principalement les écrits, seule forme de communication qui engage les Chambres. Ce moindre contrôle des Chambres sur le groupe permet le fonctionnement égalitaire du groupe Net.

En définitive, la stabilité de cette situation est basée sur la **cohérence globale des propriétés structurelles en présence**.

L'introduction de la messagerie et du groupware a entraîné alors une remise en question des routines communicationnelles du groupe Net.

En raison de leurs caractéristiques structurelles, les propriétés structurelles des technologies semblent pouvoir servir de support privilégié aux communications du groupe Net. Au cours des cycles de structuration, des genres électroniques ont petit à petit émergé.

En raison de la culture de l'oral et de l'importance de la convivialité pour les membres du groupe, la messagerie n'a été utilisée comme support que pour des genres où ses propriétés structurelles permettaient de mieux réaliser que les médias traditionnels son activité. Par exemple, la propriété de la messagerie permettant l'envoi d'un même message à plusieurs individus a ainsi été mobilisé pour le genre « préparation de réunion ». De la même manière, la propriété permettant l'envoi de fichiers attachés a été mobilisée pour le genre « suivi de réunion », afin de faciliter la préparation des comptes-rendus.

Durant cette première phase, le très faible intérêt des Chambres de Métiers pour les nouvelles technologies a laissé les membres du groupe extrêmement libres tant dans le choix des médias que pour la manière des les utiliser. Les propriétés structurelles des Chambres de Métiers ont donc été très peu mobilisées. Ainsi se sont retrouvés légitimés des genres électroniques ne respectant pas les procédures normales de ces organismes, faisant que toutes les communications écrites doivent être contrôlées par les directions des Chambres de Métiers.

Les résultats obtenus montrent alors **des propriétés structurelles en contradiction**, même lors d'une analyse globale sur les trois types de propriétés structurelles. Ces contradictions, causées principalement par la légitimation de genres électroniques, relevant a priori des procédures concernant les écrits, mais ne les respectant pas, peuvent être considérées comme annonciatrices d'une crise.

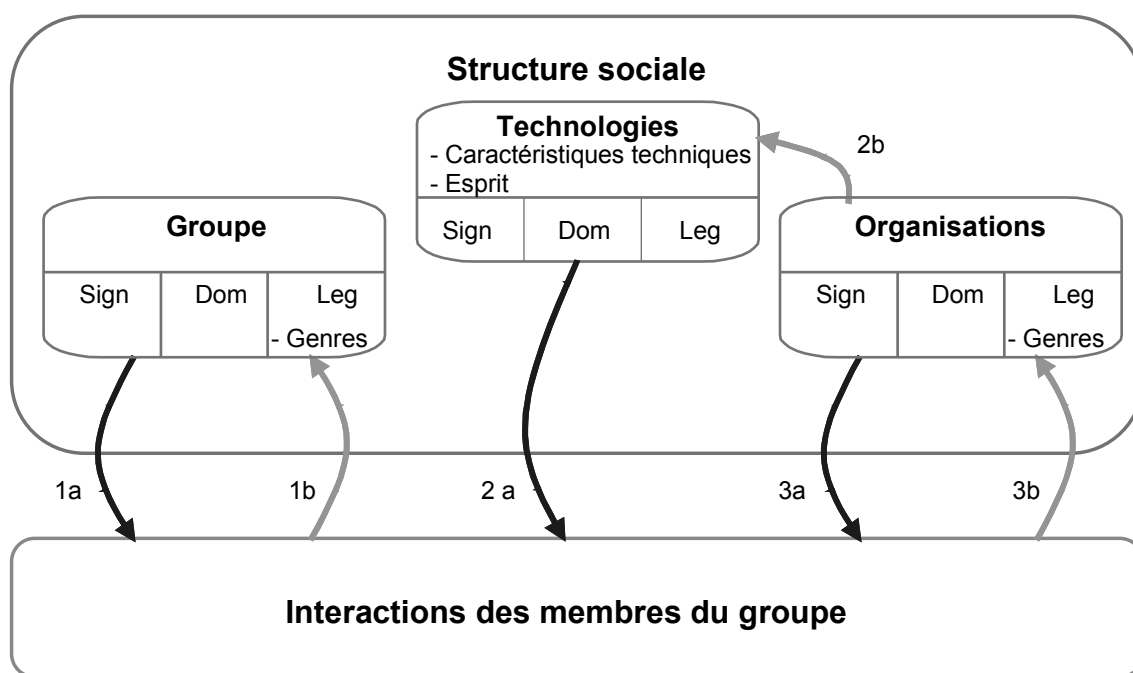
La crise éclate lors d'une réunion à la fin du mois de juillet 1999. Les directions des Chambres de Métiers remettent en cause les résultats du groupe en terme de réalisation du site Web et les processus de communication électronique. Les technologies de l'information et de la communication deviennent alors une priorité pour l'ensemble des Chambres de Métiers.

Au cours de la seconde phase analysée, les cycles de structuration ont largement fait évoluer les propriétés structurelles en présence, et en particulier les genres électroniques, en cohérence avec le modèle de l'appropriation proposé.

qu'un nouveau genre, répondant à la nouvelle situation, se forme. Il s'agit du genre ayant pour fonction la transmission d'élément technique du site, permettant par exemple l'envoi d'éléments de la charte graphique au coordinateur. Seules les réunions sont encore préparées et suivies en ayant recours aux genres électroniques, mais avec une évolution notable : l'utilisation de plus en plus fréquente de la « copie pour information » aux directions, permettant ainsi l'information et le contrôle de ces mêmes directions.

La fin de la phase de crise aboutit donc à une **plus grande cohérence des propriétés structurelles**, l'opposition entre des genres électroniques non contrôlés et des structures bureaucratiques s'étant atténuée. Cette plus grande cohérence se constate tant au niveau de chaque

Le modèle de l'appropriation proposé



Abréviations : Sign : signification Dom : domination Leg : légitimation

SCHEMA 1 :

Les directions des Chambres de Métiers donnent alors un pouvoir important au membre du groupe appartenant à la Chambre Régionale, qui devient réellement le coordinateur du groupe Net. Afin d'accélérer la réalisation du site, les Chambres imposent un projet simplifié de site Web. Pour sa réalisation, un processus en étoile des communications, centrée sur le coordinateur, se voit légitimé.

Ainsi, la majorité des genres électronique précédemment constatés disparaît ou évolue, tandis

type de propriété structurelle qu'au niveau global. Il est à noter que cette évolution vers une plus grande information des directions s'est réalisée sans consigne explicite des Chambres de Métiers. Ce sont les agents qui ont interprété chaque situation, en jugeant si une procédure d'information leur semblait nécessaire. De la même manière, ce sont les agents qui ont décidé d'eux-mêmes d'utiliser comme procédure l'envoi de copies pour information, tantôt sous forme électronique, tantôt sous forme papier.

Dans la première phase, le jeu des cycles de structuration a amené à une situation où les propriétés structurelles sont contradictoires. Cette situation instable est annonciatrice d'une crise, dont le résultat au niveau structurel final semble être une nouvelle cohérence de la structure sociale.

Nous avons enfin observé une dernière phase, se déroulant de la mise en ligne du site, en décembre 1999, à la fin de l'étude, en juin 2000.

La situation générale est analogue à celle de la première phase. Bien que l'on retrouve les mêmes genres électroniques, l'ambiguïté de l'utilisation de la « copie pour information » a entraîné de nombreux problèmes, certaines Chambres se considérant comme non suffisamment informées. Ce retour des contradictions structurelles s'est résolu quelques mois après la fin de l'étude, par la définition de procédures concernant les genres électroniques.

Les trois phases observées et validées par les acteurs permettent de valider une explication utilisant le concept de genre en tant qu'objet d'étude. De la même manière, la théorie de la structuration montre sa pertinence dans l'analyse de la dynamique des genres. Notons que les phases représentent simplement une période possédant des traits caractéristiques communs. En réalité, chaque interaction fait évoluer les propriétés structurelles. D'autres résultats peuvent être tirés des retours effectués auprès des acteurs lors de la phase de validation.

2.3.2 *Du management des médias au management des genres*

La présentation des résultats de la recherche aux acteurs concernés constitue le plus souvent la phase finale, sous réserve de validation, d'une recherche. Mais en dehors de leurs commentaires validant nos travaux, certaines remarques pouvaient amener à penser que l'approche par les genres ne présentait pas seulement un intérêt explicatif, mais pouvait aussi servir de base au management des TIC au sein des organisations. Après avoir rappelé les commentaires obtenus, nous présenterons les résultats pratiques obtenus par les acteurs.

De manière générale, les membres du groupe Net ont accepté et approuvé nos conclusions. Leurs réactions ont été nombreuses, permettant l'instauration d'un climat favorable à l'explicitation dans le détail de nos résultats. Parmi leurs réactions, les suivantes nous paraissent particulièrement intéressantes :

- Ils ont exprimé une certaine surprise quant à la présentation « théorique » de leurs situations de travail de tous les jours, en constatant que cette vision des choses, valide, permettait de prendre du recul.
- Ils ont souligné le caractère exceptionnel de la période de recherche : le début de l'utilisation des TIC. Maintenant, ces dernières ont tendance à rentrer « dans la norme ». En effet, des normes concernant l'utilisation des TIC commencent à être mises en place.
- Le coordinateur nous a proposé de continuer à travailler sur les communications au moyen des médias électroniques.

Quelques mois après la fin de la recherche (à partir de septembre 2000), trois CDM sur quatre se sont lancées dans la définition explicite et formalisée de règlements et procédures quant à l'utilisation des TIC, en reprenant les grandes lignes guidant l'utilisation des autres médias : information et contrôle de la hiérarchie. Plus d'un an et demi après l'introduction généralisée des TIC, la validité de l'explication en terme de processus d'appropriation basé sur les propriétés structurelles semble de ce point de vue renforcée.

C'est lors de ces réunions concernant la définition des règles, en aval du travail de recherche, que nous avons observé la pertinence de la théorie des genres en tant qu'outil de management. Pour schématiser, les directions de ces organismes souhaitaient un contrôle important concernant les mails, car ceux-ci, en tant qu'écrit, impliquent leurs responsabilités. D'un autre côté, les utilisateurs souhaitaient des règles, afin d'aboutir à une certaine sécurité lors de l'utilisation de ces mêmes mails. Au départ, les directions ont proposés d'appliquer aux mails les mêmes procédures de contrôle que pour les écrits papiers traditionnels. Ainsi, chaque mail devait être envoyé a priori au responsable de service, afin que celui-ci le valide. Cette solution, qui répondait aux exigences bureaucratiques des Chambres de Métiers s'est pourtant avérée, après quelques discussions, non praticable. En effet, en permettant plus facilement la réalisation de certaines communications, les propriétés structurelles des TIC ont amenées à se transformer certaines routines communicationnelles qui sont passées de l'oral à la messagerie électronique.

Cette substitution de l'oral par le mail a entraîné, même en période de crise, une importante quantité de messages électroniques. Ces derniers ne peuvent déjà, du fait de l'emploi du temps chargé des

hiérarchies, être contrôlés dans un délai raisonnable. Basé un fonctionnement stabilisé de ces organisations, avec un nombre d'emails espéré bien plus important, la solution de la validation systématique ne paraissait pas réaliste pour les participants à ces réunions. L'engorgement des instances de contrôle paraissait inévitable. Ayant aussi écarté la solution extrême de retirer cette technologie, peu de voix classiques restaient envisageables.

La discussion a alors glissé de la technologie à la nécessité du contrôle. Il est alors apparu clairement que ce n'était pas tant le support qui était important, mais le contenu, le motif de la communication. Les directions souhaitées simplement être informées et / ou contrôler certains types de communications. Il a donc été décidé d'établir un classement des types de communication et du contrôle approprié à chacun, indépendamment du support utilisé. Nous retrouvons ainsi le genre, caractérisé par un motif communicationnel, la substance, et des caractéristiques de forme. C'est donc bien le genre qui est devenu l'objet central de préoccupation des managers de ces organisations, non pas en tant qu'outil explicatif, mais en tant qu'outil de gestion. Chaque Chambre a ainsi défini ses propres routines communicationnelles, par discussion entre les acteurs, et les moyens de contrôle adaptés. Une réflexion régionale est en cours afin d'analyser et orienter cette évolution, qui ne peut qu'aller de pair qu'avec une plus grande autonomie des acteurs, et donc un assouplissement des strictes règles de contrôle bureaucratiques.

Conclusion

Dans le cadre de l'étude des usages d'une TIC au sein des organisations, la théorie des genres d'Orlikovsky apparaît comme une approche fondée. En étant basée sur le paradigme interactionniste, elle permet d'éviter la plupart des critiques des approches conventionnelles, le plus souvent mécanistes. Les genres définis au sein de cette étude sont par définition spécifiques au contexte étudié et leurs validités ne peuvent s'apprécier qu'avec leurs adéquations au questionnement du chercheur. Cependant, bien que sa capacité explicative soit solide, sa capacité en tant qu'outil de gestion n'avait été que peu étudiée.

Dans un premier temps le cas analysé a permis de mettre en évidence la pertinence explicative de la théorie des genres dans l'utilisation des mails, et la théorie de la structuration d'Anthony Giddens a permis d'interpréter la dynamique des genres, de

comprendre les évolutions en se focalisant sur les mises en cohérence des propriétés structurelles.

Partant de ces résultats, la présentation des conclusions de la recherche initiale aux acteurs, et les réunions qui ont suivi, ont permis d'entrevoir le genre en tant que véritable outil de gestion.

Ne pouvant décider de règles d'utilisation au niveau des médias, les acteurs ont été amenés à trouver un échelon d'analyse différent, plus en amont : le genre. Celui-ci a permis une réflexion plus globale quant aux pratiques de communication au sein de ces organismes, amenant à la définition de règles indépendantes des médias utilisés en tant que support. L'objet de gestion n'est donc plus le médium, mais bien le genre.

Les limites de ce dernier résultat sont certes nombreuses, et l'analyse du genre en tant qu'outil de gestion est avant tout prospective. La recherche scientifique au sens strict s'arrête en effet à la présentation des résultats aux acteurs, aucun protocole particulier n'a été mis en œuvre pour la suite, ces phénomènes n'ayant pas été anticipés. Enfin, les « routines de communication » déterminées par les acteurs eux-mêmes ont peut-être été nommés quelque peu rapidement « genre », car ils n'ont pas été déterminés avec la même rigueur scientifique que les genres constatés précédemment. Ils ne sont pour l'instant que le résultat de réflexions pragmatiques des acteurs.

Loin de constituer une conclusion aux travaux sur les genres, cette recherche se veut plutôt un encouragement à étudier les possibilités d'utilisation du genre en tant qu'objet de gestion dans le management des TIC, et plus largement lors de réflexions / actions concernant les communications dans les organisations.

Bibliographie

- [1] **Adrianson L.**, **Hjelmquist E.** (1999), « Group process in solving two problems : face to face and computer-mediated communication », *Behaviour & Information Technology*, Vol. 18, No 3.
- [2] **Aiken M.**, **Vanjani M** (1997) ., « A comparison of synchronous and virtual legislative session groups faced with an idea generation task », *Information & Management*, Vol. 33, No 1.
- [3] **Benoit D.** (1995), *Introduction aux Sciences de l'Information et de la Communication*, Les Editions d'Organisation, coll Les Indispensables de l'Information et de la Communication, Paris.
- [4] **Bateson G.** (1977), *La Cérémonie de Naven*, (1936) Edition de Minuit, Paris.
- [5] **Blumer H.** (1969), *Symbolic Interactionism : Perspective and Method*, Englewood Cliffs, New York, Prentice-Hall.
- [6] **Carlson J.R.**, **Zmud R.W.** (1999), « Channel expansion theory and the experiential nature of media richness perceptions » , *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No 2.
- [7] **Daft R.L.**, **Lengel R.** (1986), « Organizational information requirements, media richness and

- structural design », *Management Science*, Vol. 32, No. 5.
- [8] **Daft R.L., Macintosh N.B.** (1981), «A tentative exploration into the amount and equivocality of information processing in organizational work units », *Administrative Sciences Quarterly*, No 26.
- [9] **D'Ambra J., Rice R.E., O'Connor M.** (1998), « Computer-mediated communication and media preference: an investigation of the dimensionality of perceived task equivocality and media richness », *Behaviour & Information Technology*, Vol. 17, No 3.
- [10] **Dean D.L., Lee J.D., Pendergast M.O., Hickey A.M., Nunamaker Jr J. F.** (1998), «Enabling the effective involvement of multiple users : methods and tools for collaborative software engineering », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 14, No 3, Winter 1997/1998.
- [11] **DeSanctis G., Poole M.S.** (1994), « Capturing the complexity in advanced technology use : Adaptive Structuration Theory », *Organization Science*, Vol. 5, N° 2.
- [12] **Dennis A.R.** (1996), « Information Exchange and Use in Group Decision Making : You Can Lead a Group to Information, but You Can't Make it Thing », *MIS Quarterly* Vol. 20 No 4.
- [13] **Dubé L., Paré G.** (1997), « Nouveau modèles organisationnels et aspects culturels : étude d'une entreprise virtuelle québécoise », *Cahier CReSI No 97-03*, HEC Montréal.
- [14] **Dunlop C., Kling R.** (1991), « Social relationships in electronic communities », In C. Dunlop & R. Kling (Eds.), *Computerization and Controversy*, Boston : Academic Press.
- [15] **Eggrickx A.** (1998), *La contrôlabilité des organisations publiques politiques : le cas des Chambres de Commerce et d'Industrie*, Thèse de Doctorat, Université Montpellier II.
- [16] **Fallery B.** (1993), *Document de Synthèse, Diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches*, Université Montpellier II.
- [17] **Fallery B.** (2001), « Nouvelles technologies et travail du dirigeant » *Revue SIM Systèmes d'Information et Management*, pp 81-91 Vol 6 n°2.
- [18] **Finholt T., Sproull L., Kiesler S.** (1990), « Communication and performance in Ad Hoc task groups », In J. Galegher, R.E. Kraut, & C. Egido (Eds.), *Intellectual Teamwork, Social and Technological Foundations of Cooperative Work*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [19] **Fulk J.** (1993), « Social Construction of communication technology », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No 5.
- [20] **Galbraith J.** (1977), *Organization design*, Addison Wesley, Readings.
- [21] **Gladstein D.L.** (1984), « Groups in Context: A Model of task group effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No 4.
- [22] **Ghiglione R., Trognon A.** (1993), *Où va la pragmatique ?*, Grenoble, PUG.
- [23] **Giddens A.** (1988), *La constitution de la société* (1984), PUF, Paris.
- [24] **Giordano Y.** (1995), « Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.
- [25] **Giordano Y.** (1998), « La théorie de la structuration d'Anthony Giddens. Quels apports pour les Sciences de Gestion? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, No 26-27.
- [26] **Goffman E.** (1974), *Les Rites d'Interaction*, Edition de Minuit, Paris.
- [27] **Houzé E.** (2000), « L'appropriation d'une technologie de l'information et de la communication par un groupe distant » *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, soutenue le 22 décembre 2000 à Montpellier, Université de Montpellier II.
- [28] **Hinds P., Kiesler S.** (1995), « Communication Across Boundaries: Work, Structure, and Use of Communication Technologies in a Large Organization », *Organization Science*, Vol. 6, No4.
- [29] **Kettinger W.J., Grover V.** (1997), « The use of computer-mediated communication in an interorganizational context », *Decision Sciences*, Vol. 28, No 3.
- [30] **Kiesler S., Siegel J., McGuire T.W.** (1991), « Social psychological aspect of computer-mediated communication », In C. Dunlop & R. Kling (Eds.), *Computerization and Controversy*, Boston : Academic Press.
- [31] **Knock N.** (1998), « Can a leaner medium foster better group outcomes? A study of computer-supported process improvement groups », *Information Management Association International Conference*, Boston, U.S.A.
- [32] **Kydd, C.T., Ferry D.L.** (1991), « Computer Supported Cooperative Work Tools and Media Richness : An Integration of the Literature », *Proceedings of the twenty-fourth annual International Conference on System Sciences*, Vol. IV, Hawaii.
- [33] **Lee A.S.** (1994), « Electronic Mail as a medium for rich communication: An Empirical Investigation Using Hermeneutic Interpretation », *MIS Quarterly* Vol. 18 No 2.
- [34] **Lefèvre V.** (1998), « Use of information technologies by dispersed workgroups », 6th *European Conference on Information Systems*, France, Aix-en-Provence, June 4-6.
- [35] **Lipiansky E.M.** (1992), *Identité et Communication*, Paris, P.U.F.
- [36] **Malric L.** (1996), *L'attitude de citoyens par rapport à la communication des collectivités territoriales : une application à la région Midi-Pyrénées*, Thèse de Doctorat, Toulouse.
- [37] **Markus M.L.** (1990), « Toward a « critical mass » theory of interactive media », *Communication Research*, Vol. 14, No 5.
- [38] **McGrath J.E.** (1984), *Groups : Interaction and Performance*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- [39] **McLuhan M.** (1964), *Understanding Media : The Extension of Man*, New York, McGraw-Hill.
- [40] **Mead G.H.** (1963), *L'Esprit, le Soi et la Société (1934)*, PUF, 1963.
- [41] **Mennecke B.E., Valacich J.S.** (1998), « Information is what you make of it : the influence of group history and computer support on information sharing » *Journal of Management Information Systems*, Vol. 15, No 2.
- [42] **Mintzberg H.** (1991), *Le Management : voyage au centre des organisations*, les Editions d'Organisation, Paris.
- [43] **Mucchielli A.** (1995), *Les Sciences de l'Information et de la Communication*, Collection Les Fondamentaux, Hachette, Paris.

- [44] **Ngwenyama Ojelanki K., Lee A. S.** (1997), « Communication richness in electronic mail : critical social theory and the contextuality of meaning », *MIS Quarterly*, Vol. 21, No 2.
- [45] **Nunamaker J.F., Dennis A.R., Valacich J.S., Vogel D.R., George J.F.** (1991), « Electronic Meeting Systems to Support Group Work », *Communication of the ACM*, Vol. 34, No. 7.
- [46] **Orlikowski W.J.** (1992), « The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations », *Organization Science*, Vol. 3, No3.
- [47] **Paré G., Dubé L.** (1998), « Ad Hoc virtual teams: framework and a research agenda », *Cahier CReSI No 98-04*, HEC Montréal.
- [48] **Pickering J.M., King J.L.** (1995), « Hardwiring Weak Ties: Interorganizational Computer-mediated Communication (ICMC), Occupational Communities, and Organizational Change » *Organization Science*, Vol. 6, No. 4.
- [49] **Pinsonneault A., Kraemer K.L.** (1989), « The impact of technological support on groups : an assessment of the empirical research », *Decision Support Systems*, No 5.
- [50] **Prasad P.** (1993), « Symbolic Processes in the Implementation of Technological Change: a Symbolic Interactionist Study of Work Computerization », *Academy of Management Journal*, Vol. 36 No 6.
- [51] **Reix R.** (1995), *Systèmes d'information et management des organisations*, Paris, Vuibert Gestion.
- [52] **Rice R.** (1992), « Media appropriateness: using social presence theory to compare traditional and new organizational media », *Organization Science*, Vol. 3.
- [53] **Sarbaugh-Thompson M., Feldman M.S.** (1998), « Electronic Mail and Organizational Communication: Does Saying "Hi" Really Matter? », *Organization Science*, Vol. 9, No6.
- [54] **Seignour A.** (1998), *Marketing interne et communication interne : légitimité et pratiques le cas des entreprises de service public*, Thèse de Doctorat, Université Montpellier II.
- [55] **Sfez L.** (1992), *Critique de la communication*, Paris, Editions du Seuil.
- [56] **Shannon C.E., Wiener W.** (1962), *Théorie mathématique de la communication (1949)*, CEPL, Paris.
- [57] **Suh K.S.** (1999), « Impact of communication medium on task performance and satisfaction: an examination of media-richness theory », *Information & Management* Vol. 35, No 5.
- [58] **Tan M, Wei K., Watson R.T., Walczuch R.M.** (1998), « Reducing status effects with computer-mediated communication », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 15, No 1.
- [59] **Trevino L.K., Daft, R.H, Lengel R.** (1987), « Media Symbolism, Media Richness, and Media Choice in Organization: A Symbolic Interactionist Perspective », *Communication Research* Vol. 14, No5.
- [60] **Valacich J.S., Dennis A.R., Nunamaker J.F.** (1991), « Electronic Support for Meetings: The GroupSystems Concept », *International Journal of Man Machine Studies*, No 34.
- [61] **Wacheux F.** (1996), *Méthode Qualitatives et recherche en Gestion*, Economica.
- [62] **Warkentin M.E., Sayeed L.** (1997), **Hightower R.**, « Virtual teams versus face-to-face teams: an exploratory study of a Web-based conference system », *Decision Sciences*, Vol. 28, No 4.
- [63] **Webster J., Trevino L.** (1995), « Rational and social theories as complementary explanations of communication media choices: two policy-capturing studies », *Academy of Management Journal*, No 38.
- [64] **Yates J., Orlikowski W.J.** (1992), « Genres of organizational communication: a structural approach to studying communication and media », *Academy of Management Review*, Vol. 17, No 2.
- [65] **Zack M.H.** (1994), « Electronic messaging and communication effectiveness in an ongoing work group », *Information & management*, No 26.
- [66] **Zigurs I., Buckland B.K.** (1998), « A theory of task/technology fit and group support systems effectiveness », *MIS Quarterly*, Vol. 22, No 3.