

## Exemple Chapitre 1. « Chambre régionale des Métiers »

Cet exemple est un extrait de la thèse d'Emmanuel HOUZE (Université de Montpellier 2, en 2000).

Thèmes de réflexion :

- ***Montrer en quoi l'usage d'une technologie suit un processus qui doit être planifié mais qui évolue aussi de façon émergente***
- ***Montrer comment les interactions entre les acteurs reproduisent et transforment à la fois l'organisation et la technologie.***

Les Chambres départementales de Métiers regroupent les artisans, de la même manière que les Chambres de Commerce regroupent les commerçants et les industriels. La structure d'une Chambre de Métiers est basée sur deux grands principes : la division du travail entre élus et cadres administratifs, et l'unité de commandement du président : le président est responsable de tout ce qui arrive dans l'organisation et chacun des membres (élus ou administratifs) relève de son autorité. En raison de son statut d'établissement public, les CDM sont extrêmement contrôlées par l'Etat.

Le groupe « distant » étudié ici, le groupe « Net », relève de la chambre régionale et il est composé de 5 membres administratifs appartenant aux 5 différentes Chambres Départementales de Métiers de la région Languedoc-Roussillon, ce sont des agents-conseillers qui sont en contact permanent avec les artisans. Le groupe Net a été chargé d'un travail de réflexion concernant la réalisation d'un **site web régional**, dans le but d'orienter le débat et de proposer des solutions. Chacun des agents-conseillers dépend avant tout de sa propre organisation, à laquelle il doit rendre des comptes. Une structure régionale (La Chambre Régionale de Métiers) permet les réflexions et les actions à son niveau, mais ne peut imposer son point de vue aux chambres départementales: le responsable du projet Net, issu de la Chambre régionale, anime les échanges, guide la réflexion, mais n'impose rien, le consensus est recherché.

Les membres du groupe distant ont déjà travaillé ensemble sur d'autres sujets concernant les TIC, mais en utilisant peu ces mêmes technologies. A la culture orale du groupe Net, composé en majorité de techniciens privilégiant ce mode d'interactions (téléphone, réunions, fax...), s'oppose la culture de l'écrit des Chambres de Métiers. Au fonctionnement égalitaire d'un groupe composé à l'origine de membres ayant des statuts similaires s'oppose la structure hiérarchisée des Chambres de Métiers. Enfin, à la liberté d'interactions des membres du groupe Net, s'opposent des procédures strictes de communication entre les Chambres, ceci étant surtout valable pour les écrits, seule forme de communication qui engage les Chambres entre elles et vis à vis de l'extérieur. L'introduction de la messagerie et du *groupware* a entraîné alors une remise en question.

1. Au départ la stabilité de la situation est basée sur une cohérence globale : le groupe jouit d'une grande liberté, car les procédures de contrôles concernent principalement les écrits, seule forme de communication qui engage les Chambres. Mais avec l'introduction de la messagerie et du groupware, se sont retrouvés légitimés des routines ne respectant pas les procédures normales de ces organismes, où toutes les communications écrites avec l'extérieur doivent être contrôlées et validées. C'est la crise : une première phase de contradiction.

2. En réaction, les directions des Chambres confient alors un pouvoir plus important au responsable du groupe Net, avec utilisation de plus en plus fréquente de la « copie pour information » aux directions. 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 responsable, se voit légitimé. 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 du interpréter chaque situation, en jugeant si une procédure de copie pour 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. La fin de la phase de crise aboutit donc à une nouvelle cohérence.

3. La substitution généralisée de l'oral par le mail, et l'ambiguïté de la notion de « copie pour information », entraîne tout de même une quantité croissante de messages électroniques. Les directions souhaitent un contrôle important concernant les mails, car ceux-ci, en tant qu'écrits, impliquent leurs responsabilités. D'un autre côté, les utilisateurs souhaitent aussi des règles, afin d'aboutir à une certaine sécurité lors de l'utilisation de ces mêmes mails. Au départ, les directions ont proposé 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. Mais ces derniers ne peuvent être plus contrôlés par l'organisation dans un délai raisonnable, c'est encore une nouvelle phase de contradiction.

4. Il est alors apparu que ce n'était pas tant le support qui était important, mais le contenu de la communication : la solution de la validation systématique ne paraissait pas réaliste, l'engorgement des instances de contrôle paraissait inévitable. Ayant aussi écarté la solution extrême de supprimer cette technologie de la messagerie, les directions souhaitent maintenant être informées de « 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** (oral ou écrit, électronique ou papier).

On peut voir dans le tableau 1 ci-dessous l'ensemble des messages électroniques qui a été codé et classé en différentes catégories appelées "genres de communications", définis par leur substance et leur forme, 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, une autre propriété de la messagerie, celle permettant l'envoi de fichiers attachés, a été mobilisée pour le genre « *suivi de réunion* », facilitant ainsi la préparation des comptes-rendus.

Pour chacun des sept genres de communication, on a ainsi pu envisager si une copie aux hiérarchies pour contrôle et validation était possible, nécessaire ou inutile, indépendamment du média utilisé.

Tableau 1

## Les Genres Electroniques du Groupe Net

Genres	Substance	Forme	Dynamique constatée et commentaires
<b>(1) Préparation face à face</b>	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
<b>(2) Suivi face à face</b>	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
<b>(3) Transmission d'éléments du projet</b>	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
<b>(4) Définition de Méthode de travail</b>	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
<b>(5) Echanges techniques (conseils...)</b>	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
<b>(6) Information sur les réalisations</b>	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
<b>(7) Echanges personnels</b>	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