



UNIVERSITE ABOU BAKR BELKAID
TLEMEN

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

Thèse en vue de l'obtention d'un doctorat en sciences
Option : management

**Rôle de la messagerie électronique dans le
développement de la communication
intergroupe en entreprise**

Présentée par :
MOKHTARI Khaled

Sous la direction du :
Pr. BENABOU DJILLALI

Devant le jury :

Pr.FEROUANI Belkacem	Professeur	Université de Tlemcen	Président
Pr. BENABOU Djillali	Professeur	Université de Mascara	Rapporteur
Pr. BESSOUH Nadira	Professeur	Ecole Supérieure de Management de Tlemcen	Examineur
Pr.SMAHI Ahmed	Professeur	Université de Tlemcen	Examineur
D.HADJ SLIMANE Hind	Maitre de conférences	Université de Tlemcen	Examineur
D.CHENINI Moussa	Maitre de conférences	Ecole Supérieure de Management de Tlemcen	Examineur

Année Universitaire 2018-2019

Résumé :

Lorsque les individus interagissent les uns avec les autres, se sont souvent leurs appartenances sociales exceptionnelles et non leurs caractéristiques individuelles qui façonnent la communication ; ce phénomène qu'on a désigné de communication intergroupe caractérise aussi la communication exercé à travers les nouvelles technologies de communication largement utilisées à l'heure actuelle.

La messagerie électronique a suscité l'intérêt des chercheurs depuis sa généralisation comme moyen de communication dans les organisations ; nous nous intéressons dans le cadre de notre thèse à sa capacité comme moyen de communication à pouvoir affecter la communication intergroupe.

Nous avons suivi une méthodologie de recherche hybride : qualitative en menant des entretiens semi-directifs se basant sur le modèle de l'étude ; et quantitative à travers des analyses statistiques des questionnaires distribués sur un échantillon d'utilisateurs dans des organismes appartenant à différents secteurs d'activité.

Les résultats de la recherche ont fait apparaître l'existence d'effet positif sur la communication intergroupe ayant comme origine l'utilisation de la messagerie électronique ; l'utilisation de l'e-mail peut aller au-delà de ces résultats si l'environnement de travail adopte l'outil comme moyen de communication en incitant les usagers à un plus d'usage et exploiter ainsi pleinement de ses capacités.

Mots clés : Messagerie électronique, groupe, communication intergroupe, entreprise

Abstract

When individuals interact with each other, it is often their exceptional social affiliations and not their individual characteristics that shape communication; This phenomenon which is called Intergroup communication also characterizes the communication exercised through the new communication technologies widely used nowadays.

E-mail has aroused the interest of researchers since its generalization as a means of communication in organizations; We are interested in our thesis to its capacity as a communication means that can affect intergroup communication.

We have followed a hybrid research methodology : qualitative by conducting semi-structured interviews based on the developed model; and quantitative through statistical analysis of questionnaires distributed on a sample of users in organizations belonging to different activity's sectors.

The results of the research have shown the existence of positive impact on the intergroup communication as a result of using e-mail; The use of e-mail can go beyond these results if the work environment adopts the tool as a communication means by encouraging users to a greater use and thus exploiting fully its capabilities

keywords : e-mail, group, intergroup communication, entreprise

ملخص :

حين يتفاعل الأفراد فيما بينهم ، فإنهم في غالب الأحيان يتفاعلون متأثرين بانتماءاتهم الاجتماعية المختلفة و ليس بتأثير خصائصهم الفردية ، هذا التفاعل الذي نطلق عليه الاتصال الجماعي أصبح اليوم يميز أيضا الاتصال الممارس عبر تكنولوجيات الاتصال التي شاع استعمالها حاليا

البريد الإلكتروني الذي حظي باهتمام الباحثين منذ تعميم استعماله في المنظمات. و قد حاولنا في اطار بحثنا في هذه الرسالة التطرق إلى قدرته كوسيلة الاتصال على التأثير على الاتصال الجماعي.

اتبعنا في هذه الرسالة منهجية بحث مزدوجة : كيفية اتباعنا فيها أسلوب المقابلة الذي اعتمدنا فيه أساسا على مناقشة أسئلة الاستبيان ، و كمية اتباعنا فيها أسلوب التحليل الإحصائي للاستبيانات الموزعة على عينة من مستعملي البريد الإلكتروني في عدد من المنظمات المنتمية إلى قطاعات نشاط مختلفة.

بينت نتائج البحث وجود أثر موجب لاستعمال البريد الإلكتروني على الاتصال الجماعي، خلصنا في الأخير إلى أن استعمال البريد الإلكتروني يمكن أن يعطي نتائج أبعاد اذا كان محيط العمل يتبنى وسيلة الاتصال هذه كوسيلة تواصل يتطلب هذا تشجيع المسيرين لمروسيهم على مزيد من استعمال البريد الإلكتروني للتمكن من الاستفادة القصوى من مميزاتة.

الكلمات المفتاحية : البريد الإلكتروني ، الفريق ، الاتصال الجماعي ، المؤسسة.

A la Palestine...

Remerciements

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على سيد المرسلين

Je tiens à remercier en premier lieu mon directeur de thèse Pr. Benabou Djillali, pour avoir accepté d'encadrer ce travail qu'il a parrainé depuis tout ses débuts, je remercie en lui ses conseils, sa patience, et sa gentillesse.

Je remercie aussi, les membres du jury pour avoir accepté d'examiner ce travail, à leur tête le professeur M.Ferouani Belkacem.

Mes remerciements les plus profonds vont à l'encontre de toute les personnes m'ayant aidé à la réalisation de l'enquête dans les différentes entreprises, en particulier mes amis M. Bouchouicha Amine et M.Kherraz Samir.

Je remercie mes amis et collègues à l'université de Mascara qui m'ont aidé dans une partie importante de ce travail ; spécialement mes amis Larbi et Mohamed.

Merci à toute ma famille, mes parents, mon épouse et mes enfants, pour leur patience le long de ce chemin, je leur dédie ce travail.

Merci à tout ceux qui m'ont aidé et soutenu le long de ce chemin, par un mot, par un geste, de près ou de loin.

Sommaire

Introduction générale	1
CHAPITRE I Communication et groupes dans l'entreprise	14
Section I : La communication en entreprise	15
1. Définition et approches sur la communication	15
2. La communication dans l'entreprise :.....	24
3. L'organisation comme système de communication :	27
4. La problématique de la communication dans l'entreprise :	37
Section II : Les groupes et la communication.....	40
1. Notion de groupe :.....	40
2. Aperçu historique :	41
3. Conditions d'apparition de groupe :	42
4. Propriétés principales du groupe primaire :	45
5. Communication intergroupe :.....	45
6. Socialisation et apprentissage :	62
CHAPITRE II E-mail et communication intergroupe	72
1. La communication électronique en groupe :	73
2. Le choix de l'E-mail :	75
3. Usage de l'e-mail, intérêts et limites :	92
4. L'e-mail et la collaboration au travail :	110
Deuxième Partie Etude empirique de l'utilisation de la messagerie électronique en communication intergroupe	117
CHAPITRE III Méthodologie de recherche qualitative et description du modèle de recherche.....	118
1. Positionnement épistémologique :	118
2. Elaboration du modèle de l'étude :.....	124
3. Elaboration du questionnaire :	135
4. Etudes précédentes :	140
CHAPITRE IV Analyse de l'étude empirique	145
1- Analyse descriptive de l'échantillon :.....	144
2- Test des hypothèses :.....	154
Conclusion générale	193
Bibliographie et Annexes.....	203
Table des matières.....	228

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

La communication dans les organisations est un phénomène multidimensionnel ; il n'est pas possible de le cerner en une seule étude ; c'est pour ça qu'on ne s'intéresse souvent qu'à certains de ses aspects ; En systèmes d'information par exemple, la communication en organisation a été souvent abordé sous l'angle de la relation entre la technologie et son usage par les membres composants l'organisation (Cucchi et Fuhrer,2011).

La recherche sur la communication s'est développé principalement dans les années quarante avec les travaux de Shannon qui a élaboré le schéma général de la communication, pour qu'ensuite apparaisse un courant orienté surtout vers les sciences humaines après que s'est apparu que les travaux de Shannon était orienté vers un aspect mathématique de la communication, et que le sens qu'il attribue au terme est *information et circulation de l'information* (Bartoli, 1991).

L'importance de la communication dans les entreprises (ou toute autre organisation) vient du fait que celle-ci est un acte continu ; l'approche systémique de la communication (développé par les chercheurs de l'école de Palo Alto) attire l'attention au fait que toute intervention d'un membre du système (famille, équipe, entreprise,..) est une réponse à l'intervention d'un autre membre, elle constitue à son tour un stimulus auquel l'autre va réagir et ainsi de suite.

Cette approche a mis en lumière le côté informelle de la communication, négligé auparavant ; selon cette approche, toute situation vécue est porteuse de message, ce qui fait que la parole ne constitue qu'un sous-système de la communication, il existe à côté d'autres sous-systèmes non-verbaux comme les mimiques, les gestes , les regards,... même le silence est porteur de message.

L'étude des groupes prend son importance dans le domaine de la communication dans les organisations du fait du rôle important qu'ils jouent dans la vie de chacun ; Pour (Rojot et Bergman,1989), en moyenne, un individu va appartenir à six groupes environ ; parmi ces groupes il y a ceux qui relèvent du milieu professionnel ; il se trouve que les deux tiers des travailleurs adhèrent à un groupe (Brunet et Savoie,2003).

Les interactions entre les individus dans les organisations (comme dans la vie privé) se font souvent avec un sentiment d'appartenance aux groupes organisationnels auxquels ils appartiennent, elles ne se font que très rarement à

Introduction générale

partir d'un prisme individuel (Kramer,1991). Ces groupes se forment généralement autour de fonctions (marketing, ressources humaines ...) , de profession (ingénieurs, techniciens...) , statuts des employés (individus qui travaillent plein temps ou temps partiel par exemple), ou d'autres formations informelles quelconque (Kramer,1991).

Le terme *communication intergroupe* est très répandu dans la littérature anglo-saxonne relative aux sciences de gestion et des sciences de la communication ; Nous ne le trouvons pas, par contre, dans la littérature francophone où le terme utilisé est souvent *relation intergroupe* qui est très proche et désigne presque le même sens que *communication intergroupe*. Pour ce qui nous concerne nous adoptons la définition de la communication intergroupe tel que définie par (Jones et Watson,2013) qui stipule que lorsque les individus interagissent les uns avec les autres, se sont souvent leurs appartenances sociales exceptionnelles et non leurs caractéristiques individuelles qui façonnent la communication, et que la communication soit reconnue à la fois comme un phénomène interpersonnel et un phénomène intergroupe ; les spécialistes de la communication affirment qu'une grande partie de notre communication est en quelque sorte intergroupe (où les groupes comprennent, par exemple, l'âge, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle ou le parti politique..). C'est ainsi que la prise en compte de l'appartenance au groupe est importante pour pouvoir bien comprendre l'acte de la communication.

Cette communication intergroupe n'a pas pu échapper à la technologie ; la diffusion de plus en plus croissante des technologies de communication principalement du réseau internet s'est accompagné d'une évolution des modalités de pratiques de la communication dite *électronique* ; on y distingue principalement trois univers de communication : un univers familial ou domestique, un univers professionnel composé surtout des entreprises et des différentes organisations, et un univers purement individuel où l'individu lui-même est connecté directement au réseau et cela indépendamment du lieu ou du temps de connexion (Proulx,2005) ; Cette communication *électronique* en groupe a donné naissance au concept de *communauté virtuelle*, Pour (Proulx,2006) on ne parle de communauté virtuelle que lorsqu'apparait ce lien d'appartenance entre les utilisateurs d'un moyen de communication médiatisé par l'informatique où les utilisateurs partagent un point commun tels que des valeurs, des objectifs, des intérêts communs...

Introduction générale

La messagerie électronique appelée communément *e-mail*¹ (suivant l'acronyme anglo-saxon de electronic mail) figure parmi les principales technologies de l'information utilisée dans l'entreprise, l'utilisation croissante de cet outil pose la question sur les changements qu'il est susceptible de produire dans les organisations. Son utilisation parmi d'autres media a fait, cependant, objet de controverses ; dès le début, la théorie de la richesse des médias a considéré l'e-mail comme un moyen de communication faiblement riche, il figure selon son classement parmi les médias écrits, qui sont pauvres et sont utilisés selon cette théorie dans une communication moins ambiguë ; d'autres recherches qui considèrent l'e-mail comme moyen de communication utile ont mis l'accent sur des caractéristiques importantes de l'e-mail, tel que l'adressage multiple, le recours au langage formel ou informel et à l'asynchronisation, ainsi David Autissier (2001) considérait que la messagerie électronique n'est ni un téléphone amélioré, ni un fax et encore moins une machine à écrire informatisée mais qu'il s'agit d'un nouveau média avec ses propres règles de fonctionnement.

Le courrier électronique possède des caractéristiques spécifiques qui le rendent différent des autres moyens de communication, (Sproull, 1991) cite six caractéristiques qui distinguent l'e-mail des autres moyens de communication : support écrit de la communication, la rapidité, le caractère asynchrone, la possibilité d'avoir une communication de un à plusieurs interlocuteurs, l'existence d'une mémoire externe et la possibilité de la traiter

L'utilisation de l'email dans les entreprises, et malgré l'intérêt croissant, suscite des interrogations par rapport à son utilité à cause de quelques problématiques tel que le phénomène de l'augmentation du nombre de messages, ce qui contraint l'utilisateur à passer une partie importante de son temps à les traiter ; l'utilisation de l'outil peut constituer aussi une source de modification des relations entre les individus à cause de la diminution des contacts directs ; Il apparaît que malgré la communication plus rapide qu'elle assure et qui permet une réduction des coûts de coordination, l'utilisation de ce média peut constituer une contrainte à cause de cette augmentation du nombre des messages à traiter et un risque sur les relations entre individus.

L'adoption de l'e-mail comme moyen de communication est accompagné par des *effets de premier niveau*, ces effets constituent les gains de productivité qu'on peut tirer de son utilisation, ils sont anticipés et planifiés ; Parallèlement à

¹ Nous utilisons indifféremment le long de ce mémoire les nominations : courrier électronique, messagerie électronique et e-mail.

Introduction générale

ces effets, d'autres de *second niveau* apparaissent, ils sont émergents et construits à travers l'utilisation du média, ils sont souvent sous-estimés et difficile à prédire.

Les travaux de recherche sur la messagerie électronique se sont multipliés au fur et à mesure de la diffusion de cet outil comme moyen de communication dans les différents espaces (entreprises, entre individus, en vie privé...), les résultats de ces travaux sont contradictoires et font apparaître des situations contrastées (Tahri et Fallery, 2010) ; Les travaux se sont surtout penchés dans la plupart des cas sur l'étude des facteurs d'adoption de la messagerie électronique comme moyen de communication favori par rapport aux autres moyens (Tahri et Fallery, 2010). Dans ce cadre on peut citer un nombre d'études faites sur l'utilisation de la messagerie électronique (Boukef, 2005) :

- *Crowford (1982)* : il a mené sa recherche dans une entreprise industrielle, il a pu identifier cinq utilisations de la messagerie électronique à savoir : diffusion de l'information, attribution des tâches, suivi des tâches, échange de documents et échanges de questions-réponses

- *Mackay (1988)* : A travers des entretiens réalisés avec 23 utilisateurs de la messagerie électronique dans un laboratoire de recherche, il a identifié trois fonctions réalisées par l'utilisation de la messagerie électronique : Gestion de l'information, gestion des tâches et la gestion du temps (gestion des priorités).

- *Kettinger et Groover (1997)* : Une enquête menée par l'administration d'un questionnaire rempli par 613 individus appartenant à divers organisations répartis sur plus d'un pays. Les deux chercheurs se sont intéressés à l'utilisation inter-organisationnelle de la messagerie électronique, ils ont pu identifier trois principales utilisations : la réalisation des tâches (échanger des informations, poser des questions et partager des opinions), usage social de la messagerie électronique (rester en contact, maintenir une relation...), la diffusion de l'information, en plus d'autres utilisations (résoudre un désaccord, faire connaissance avec une autre personne et négocier).

- *Lemarié (2001)* : En observant 26 managers pendant une journée, Lemarié (2001) a identifié trois activités dans l'utilisation du courrier électronique par les managers : gestion des flux d'informations en provenance des subordonnés, diffusion des informations et des instructions, échanges d'informations avec les subordonnés.

- *Ducheneaut et Bellotti (2001)* : Sur la base de 26 entretiens fait dans 3 entreprises différentes, l'étude a identifié un ensemble d'utilisations de la

Introduction générale

messagerie électronique : échanges de documents, envoi des emplois de temps, organisation des réunions, organisation de l'activité, réalisation des actions, délégation des actions, prise de décisions et réalisation de sondage.

- *McMannus, Sankar, Carr et Ford (2002)* : Par des données collectées à partir de 99 questionnaires retournés ayant été distribués dans des entreprises de secteurs différents, les auteurs ont pu distinguer deux niveaux d'utilisation de la messagerie électronique : une utilisation pour réalisation de tâches individuelles et une utilisation pour la réalisation de tâches qui demandent la contribution de plusieurs individus ; les auteurs ont cité des utilisations récurrentes de l'email à savoir : échange d'informations (distribution et réception), organisation de réunions ou des prises de rendez-vous, envoi de messages à la place des appels téléphoniques, envoi et réception des instructions relatives à des fichiers ou à des programmes, prendre connaissance des informations relatives à des événements ou des points d'intérêts, recevoir ou donner des feedbacks relatifs à des rapports ou à des projets, coordonner des projets, résoudre des problèmes ou des conflits, sonder des opinions sur des sujets.

- *Van den Hooff (2005)* : Dans cette étude, les données ont été collectées par la distribution d'un questionnaire dans une même organisation pendant quatre périodes : 1993, 1995, 1997 et 2000. L'étude a surtout montré l'élargissement de l'utilisation de la messagerie électronique avec le temps, et elle a pu identifier plusieurs utilisations de l'outil : échanger des informations, rester en contact, échanger des opinions, poser des questions, prendre des décisions, négocier, résoudre des conflits, faire connaissance.

- *Finholt et Sproull (1988)* : Ayant comme intitulé « electronic groups at work », l'étude s'est intéressée à la possibilité qu'offre l'e-mail d'envoyer un message de un à plusieurs et comment cela peut affecter le comportement du groupe dans les organisations ; les chercheurs ont fait deux constats, le premier est l'étendue et la diversité de l'utilisation de la communication de groupe par e-mail (spécialement par les listes de distribution DL) ; le deuxième constat est que quelques groupes se comportent comme de groupes sociaux réels (malgré que les membres sont invisibles les uns pour les autres, ne partagent pas des espaces communs et leurs interactions sont asynchrones), ce comportement est observé aussi pour des groupes comportant 100 membres ou plus et se trouvent dans différents endroits distants.

Introduction générale

Pour ce qui concerne l'utilisation de la messagerie électronique par rapport à d'autres moyens de communication, les études se sont intéressé principalement à la communication par téléphone ou en face-à-face ; On s'est posé la question sur la complémentarité ou la substitution entre l'e-mail et ces deux autres moyens ; Une convergence est observé entre les différentes études réalisées par différents moyens d'enquête (observations, administration d'un questionnaire, entretiens, analyses des communications échangées) quant à la complémentarité entre l'e-mail et les différents moyens de communication (Boukef,2005)

- *Tahri et Fallery (2010)* : Une synthèse faite par (Tahri et Fallery,2010) dans laquelle ils proposent une analyse des travaux sur la messagerie électronique pendant la période 2000-2008 ; Les deux chercheurs se sont concentré exclusivement sur les travaux francophones durant cette période ; ils ont sélectionné un ensemble de 20 articles (communication ou publications entre 2000 et 2008), le choix de ces 20 articles est justifié par les deux auteurs par la *disponibilité de données de qualité* et la diversité des contextes dans lesquelles ces études ont été faites ; ils ont constitué un corpus auquel ils ont fait une analyse textuelle par un logiciel d'analyse de texte (Alceste), il s'agit d'une analyse lexicale qui permet d'extraire les mots et les phrases les plus significatifs. Après analyse du corpus (de 226 pages) le logiciel a permit l'extraction de 4 classes, pour chacune correspond un ensemble de mots et de phrases les plus significatifs. Chaque classe obtenue constitue un domaine d'usage de la messagerie électronique, l'étude les a classé par ordre de degré de présence dans les articles sélectionnés :

Classe 3 : elle a constitué 41% du corpus, la majorité des articles de cette classe se sont intéressé à la place de l'e-mail par rapport aux autres moyens de communication, alors que d'autres ont abordé la question de la position de l'e-mail entre vie privé et vie professionnelle.

Classe 4 : elle a constitué 37% du corpus, les auteurs l'ont désigné de classe « *utilisation / satisfaction* », les auteurs de cette classe ont surtout analysé l'influence des différentes variables sur les usages du média ; ils ont étudié les effets positifs et négatifs des variables ayant trait aux caractéristiques individuelles et organisationnelles sur l'utilisation de l'e-mail.

Classe 1 : Cette classe a constitué 15% du corpus étudié ; les auteurs ici ont focalisé sur les pratiques de la messagerie électronique relatives au traitement de l'information dans le temps ; les auteurs ont constaté que par rapport aux

Introduction générale

recherches appartenant à cette classe le temps constitue la variable la plus importante expliquant l'usage des fonctions de la messagerie électronique ; le temps est associé ici à la tâche dans un but de productivité.

Classe 2 : Avec un pourcentage peu élevé (7% du corpus), cette classe est constituée des études qui se sont intéressé à l'étude de l'interface Homme/Machine, les études appartenant à cette classe ont étudié la relation entre la technologie et l'usage, principalement dans le domaine éducatif dans une perspective d'apprentissage.

L'analyse² de (Tahri et Fallery,2010) est pertinente pour notre cas par le fait qu'elle s'est intéressé exclusivement aux recherches francophones, elle a résumé les études dans une période significative du point de vue de sa durée (8 ans) et sa place chronologique puisque les études francophones ne se sont focalisé à l'étude de la messagerie que vers la fin des années 90 pour atteindre l'apogée durant cette période étudiée par les deux chercheurs.

- *Mokhtari et Benabou (2012)* : l'étude s'est intéressé aux stratégies d'usage de la messagerie dans la relation entre supérieurs et subordonné dans une optique de relation d'agence développé dans l'étude de (Nogatchewsky et Sponem,2005), l'étude a conclu que l'e-mail est utile aux managers pour spécifier des tâches aux subordonnés ; et qu'il augmente la capacité du contrôle des supérieurs sur leurs subordonnés d'une manière directe par le recours à l'utilisation de l'accusé de réception, et indirecte par la mise en copie de la part des subordonnés.

- *Mokhtari et Benabou (2014)* : inspirée de l'étude (Autissier,2001) sur les facteurs qui peuvent influencer l'utilisation de la messagerie électronique, cette étude a tenté une application du modèle sur un échantillon d'utilisateurs algériens ; l'étude a confirmé les mêmes résultats que (Autissier,2001) : Un environnement favorable est nécessaire à une meilleure utilisation de l'e-mail, les utilisateurs possédant des connaissances informatiques préalables utilisent plus la messagerie électronique, la satisfaction perçue de l'utilisation de l'e-mail le favorise chez les usagers, la perception d'un bénéfice de l'usage de l'e-mail augmente cet usage et enfin, l'attitude envers l'e-mail affecte le degré de son utilisation.

- *Bertin et Alimam (2016)* : Dans cette étude, les deux chercheurs ont posé une question pertinente et d'actualité : l'e-mail est il en voie de disparition ? Ne perd-

² Pour les deux auteurs il s'agit d'une *méta-analyse*, « La méta-analyse est une démarche, plus qu'une simple technique, qui a pour but de combiner les résultats de plusieurs études pour en faire une synthèse reproductible et quantifiée » (Tahri et Fallery,2010)

Introduction générale

il de la place devant les outils sociaux collaboratifs ? Une question que pose tout chercheur sur la messagerie électronique ces dernières années sûrement. Une confrontation entre la messagerie électronique et les outils collaboratifs fait apparaître 6 capacités que partagent, plus ou moins, les deux médias (e-mail et outils collaboratifs) : La persistance, définie comme étant la capacité d'un moyen de communication de rester accessible dans le temps ; L'éditabilité qui signifie la capacité qu'un média offre à l'utilisateur pour modifier l'acte de communication avant ou après sa réception ; L'association, qui permet le moyen de communication de faire associer plusieurs personnes à d'autres ; La visibilité, qu'est la capacité de rendre visible à des tiers des actes de communication dans lesquels ils ne sont pas directement impliqués ; L'universalité, qu'est la possibilité de communiquer avec une personne quel que soit le fournisseur de son outil de communication ; La plasticité, qui correspond à la possibilité d'utiliser l'outil de communication pour des usages et des cadres selon la personne ou le contexte d'utilisation.

En comparant ces capacités entre l'e-mail et les outils collaboratifs, les deux chercheurs ont distingué une seule capacité par laquelle les outils sociaux devancent l'e-mail qu'est celle de l'association ; par contre ils ont montré que la messagerie électronique possède deux avantages clés sur les outils sociaux, sa plasticité et son universalité.

Les deux chercheurs ont, par la suite, tenté de porter une amélioration technique à l'e-mail³ en ajoutant quelques capacités présentes dans les outils sociaux et manquant à l'e-mail (principalement une fonctionnalité de *Tag*) dans l'organisation où ils ont fait l'étude ; Les résultats ont montré que ces capacités ajoutées ont été perçues comme pertinentes et ont apporté une valeur ajoutée même si leur mise en œuvre dans les outils réels doivent être faite de manière plus fiable et plus complète que dans le prototype développé.

Les deux auteurs ont conclu à la fin l'étude de la messagerie électronique est loin d'être caduque face à l'émergence des outils sociaux collaboratifs, mais elle constitue encore un champ de recherche valide.

C'est dans le prolongement de ces recherches que se pose notre questionnement dans le cadre de cette thèse ; plus particulièrement de l'effet de l'utilisation de la messagerie électronique sur la communication intergroupe

³ Les deux chercheurs travaillent à Orange Labs à cette période

Introduction générale

dans les entreprises ; Nous avons donc adopté la définition de communication intergroupe comme étant l'essentiel de toute communication, du moment que cette dernière est façonné souvent par l'appartenance du communicant à un groupe donné ; ce découpage en groupe dans l'entreprise se fait donc comme cité dessus et suivant (Kramer,1991) autour de fonctions (marketing, ressources humaines ...) , de profession (ingénieurs, techniciens...) , statuts des employés (individus qui travaillent plein temps ou temps partiel par exemple), ou d'autres formations informelles quelconques.

Le choix de s'intéresser aux groupes par rapport à la communication par messagerie électronique est justifié par le rôle important que prend la communication médiatisé par ordinateur qui fait appel à l'informatique et aux technologies de réseaux, cette communication médiatisé par ordinateur a donné naissance à l'apparition de *collectifs* d'utilisateurs en ligne appelé souvent *communauté virtuelle* (Proulx,2006) ; pour ce dernier, donner l'appellation « communauté virtuelle » à tout collectifs d'utilisateurs en ligne est sémantiquement inadéquat et qu'il faut qu'il y ait un *lien d'appartenance* pour désigner tel ou tel collectif de 'communauté virtuelle'. La messagerie électronique peut constituer à la manière de toutes les technologies de réseaux un moyen de communication en groupe, nous n'avons pas pu trouver (principalement dans les études francophones) une étude qui s'est intéressé au rôle de la messagerie électronique dans la communication intergroupe ; Dans les études qu'a recensé (Boukef,2005) nous pouvons remarquer l'existence de l'étude de (Kettinger et Grover,1997) parmi les études qui se sont intéressé à l'utilisation interorganisationnelle de l'e-mail parmi les études anglo-saxonnes ; (Finholt et Sproull,1988) ont énoncé clairement leur intérêt à l'étude des groupes électroniques par l'étude des DL (distribution lists) constituées par l'utilisation de la messagerie électronique. Nous n'avons pas pu trouver une étude qui a abordé la communication intergroupe par courrier électronique, sauf celle de (Bertin et Alimam,2016) qui l'a clairement exprimé en comparant l'e-mail aux outils sociaux collaboratifs (qui sont par nature liés à la communication intergroupe), et cela par rapport aux capacités de communication.

C'est dans ce cadre que nous énonçons notre questionnement :

Comment la messagerie électronique peut-elle développer la communication intergroupe dans les entreprises ?

Introduction générale

Pour pouvoir arriver à une concrétisation de ce questionnement nous avons suivi le modèle de recherche développé par (Ely,2005) dans son étude sur le rôle du forum intranet de discussion au développement de la communication interne ; et comment cet outil peut-il constituer, pour le Dircom (Directeur de communication) un nouveau dispositif stratégique de communication interne.

En plus des éléments de ce modèle (principalement ceux de la communication interne) nous avons posé la question sur deux aspects de la communication intergroupe à savoir : la coopération comme phénomène de communication de groupe comme l'a expliqué (Zarifian,2010) ; et le sentiment d'appartenance au groupe comme il a été proposé par (Chédotel,2004).

Ce modèle composé nous a permis et cela dans l'objectif de répondre à notre question principale, de faire les hypothèses suivantes :

H1 : L'utilisation de la messagerie électronique a un effet sur la motivation des collaborateurs

H2 : L'utilisation de la messagerie électronique a un effet sur la participation des collaborateurs

H3 : L'utilisation de la messagerie électronique a un effet sur la co-construction du savoir chez les collaborateurs

H4 : L'utilisation de la messagerie électronique a un effet sur la communication interpersonnelle

H5 : L'utilisation de la messagerie électronique a un effet sur la résolution des problèmes

H6 : L'utilisation de la messagerie électronique a un effet sur la coopération au travail

H7 : L'utilisation de la messagerie électronique a un effet sur l'appartenance au groupe

Afin de répondre à notre questionnement, et cela par le test de ces hypothèses, nous avons construit un questionnaire sur la base des études modèles cités dessus ; Nous avons distribué les questionnaires sur un échantillon réparti sur 7 organisations appartenant à différents secteurs : Enseignement supérieur, Technologies de communication, production et commercialisation des hydrocarbures et une administration public.

Nous avons scindé notre travail en deux principales parties :

Une première partie théorique composé de 2 chapitres, le 1^{er} a été consacré à un exposé théorique plus ou moins sommaire de la littérature sur la communication organisationnelle ; dans une partie de ce chapitre nous avons fait

Introduction générale

un exposé sur les différentes écoles de la communication et plus particulièrement l'école de Palo Alto et son approche systémique sur le phénomène de la communication ; ensuite et dans une deuxième partie nous avons parlé du phénomène du groupe et la communication intergroupe comme elle a été définie par certain auteurs.

Le deuxième chapitre de la partie théorique a été consacré à l'usage de l'e-mail dans la communication intergroupe ; nous avons parlé dans un premier temps du phénomène de la communication dans les groupes dits *virtuel*, pour passer ensuite à l'exposition de l'utilisation de l'e-mail en évoquant les différentes théories d'usage des moyens de communication et les intérêts de l'utilisation de l'e-mail dans la communication hiérarchique et non-hiérarchique ; nous avons conclu le chapitre par une comparaison entre l'e-mail et les outils de collaboration sociale largement utilisés ces derniers temps.

La deuxième partie est une étude empirique, elle a constitué le 3^{ème} et le 4^{ème} chapitre. Le 3^{ème} chapitre a été consacré à l'explication de la méthodologie de recherche adoptée ; ensuite, dans le 4^{ème} nous avons exposé les différents résultats à travers une analyse statistique.

PLAN DE LA THESE

CHAPITRE I
Communication et groupes dans
l'entreprise

Comment se caractérise
la communication
intergroupe avec
l'e-mail ?

CHAPITRE II
E-mail et communication intergroupe

Quel modèle adopter
pour l'étude
empirique ?

CHAPITRE III
Méthodologie de recherche qualitative et
description du modèle de recherche

Quel effet aura
l'utilisation de la
messagerie
électronique sur la
communication
intergroupe ?

CHAPITRE IV
Analyse de l'étude empirique

Première Partie

**Aperçu théorique de la recherche :
La communication intergroupe et la
messagerie électronique**

CHAPITRE I

Communication et groupes dans l'entreprise

Introduction

Henry Mintzberg (1984) considère la communication comme un des trois rôles fondamentaux du dirigeant; Philippe Cabin(1998), confirme ce propos : *toute l'activité d'une entreprise (ou de toute autre organisation) n'est qu'un enchaînement de processus d'interactions et de communication.* Cette importance donnée à la communication se manifeste souvent dans les entreprises par une occupation à la *gestion de l'information* : ses processus, ses outils, sa construction et sa diffusion. La communication cependant occupe une place plus large que la *gestion de l'information*. Cette communication qu'elle soit en entreprise ou dans d'autres endroits, ne se manifeste entre individus que très rarement à partir d'un prisme individuel, les individus interagissent de manière consciente ou inconsciente comme membres de groupe ; ces groupes se forment dans l'entreprise autour de statut des employés, de leurs fonctions ou tout autre formations, c'est dans ce sens que (Jones et Watson,2013) définissent la communication intergroupe comme un processus dynamique où les cognitions, les émotions et les motivations influencent le comportement de la communication.

Section I : La communication en entreprise

1. Définition et approches sur la communication

1.1 Les multiples facettes de la communication :

Les deux termes : information et communication ont connu beaucoup d'évolution, souvent confondus, beaucoup de chercheurs ont donc cherché à les distinguer.

(Dimitri Weiss,1971) précisait qu'on peut distinguer entre ces deux notions par le *but* poursuivi et non la structure des données transmises par chacune ; c'est ainsi que l'information renvoie simplement à la transmission des données structurés (émission et réception), alors qu'en communication il s'agit d'échanges d'information dans le *but* de changer le comportement d'autrui.

D'autres considèrent que le terme information se réfère aux situations où seul le récepteur joue un rôle actif, tandis qu'on parle de communication lorsqu'on a à faire avec des relations interactives.

On peut dire, donc, que :

- L'information va dans un seul sens : de l'émetteur au récepteur
- La communication va dans plusieurs sens, où chaque partie est à la fois émettrice et réceptrice.

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

L'entreprise (définie en tant qu'ensemble d'individus organisés dans le but de réaliser un certain objectif) se trouve concernée par ces deux notions à plusieurs niveaux :

Par l'information :

- En émettant des messages aussi vers l'intérieur que vers l'extérieur
- En recevant des messages, à capter et à analyser, provenant de l'extérieur et de l'intérieur

Par la communication :

- Par les échanges interactifs avec l'environnement externe
- Par les échanges interactifs entre les individus qui la composent.

1.2 La communication constitue à la fois : l'acte, l'objet et le moyen :

Tout le monde communique, et on trouve beaucoup parler de la communication ; mais cette notion demeure souvent fort vague, et utilisée dans beaucoup de sens, souvent très différents : c'est ainsi qu'on qualifie les transports en commun par *moyens de communication*, les conférences sont des *communications*, et ainsi depuis les messages à transmettre jusqu'au sens ancien de communion ou de partage.

D'un autre côté, la communication concerne plusieurs disciplines scientifiques, chacune a son propre utilisation du terme ; en linguistique, par exemple, la communication est langagière ; en biologie elle est génétique avec la transmission des caractères ; on trouve dans Larousse⁴ cette définition relative à la médecine : *Malformation, le plus souvent congénitale, faisant communiquer deux vaisseaux ou deux cavités cardiaques habituellement séparés. (Les principales malformations de ce type sont les communications aorto-pulmonaire, interauriculaire, interventriculaire, interauriculo-ventriculaire. Elles bénéficient généralement de la chirurgie cardiaque.)*

On peut aussi observer une évolution historique du terme « *communiquer* » en langue française : apparu à la seconde moitié du XIV^{ème} siècle, il signifie à l'époque : *participer à mettre en commun* ; vers la fin du XVI^{ème} siècle on a commencé à l'utiliser pour signifier *transmettre*, définition un peu proche des sens actuellement utilisés du mot.

La communication constitue, ainsi, l'acte, l'objet et le moyen de *mise en commun* ou de *transmission*.

⁴ Larousse Expression version 1.0 .2007

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

Pour le cas de l'entreprise (Bartoli,1991) : la communication est un ensemble d'actes plus ou moins structurés, elle est un objet voire une ressource fondamentale de l'entreprise si on considère la communication comme résultat d'informations opérationnelles ; enfin la communication constitue un moyen de motivation ou de stratégie.

Aborder la question de la communication en entreprise, nous conduit à s'intéresser à des volets différents :

- L'information opérationnelle ou fonctionnelle (descendante, ascendante, latérale,...)
- Les systèmes d'informations manuels ou informatisés
- Les procédures de coordination
- La communication interne sur ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise
- La communication externe
- La communication informelle...etc.

Il semble donc que la communication correspond à un concept important pour les organisations. Pourtant elle n'a pas reçu l'intérêt qu'il faut comme si elle ne concernait pas le monde du travail et les entreprises.

Ce n'est pratiquement qu'après les travaux de Shannon sur l'information et sa circulation dans les domaines informatique et télécommunications, que des approches commencent à émerger principalement dans les sciences psychosociales ; la communication sera considérée comme le vecteur d'échanges interpersonnels.

1.3 Les grandes écoles de la communication :

Les principales écoles de la communication apparues sont :

- Shannon et la théorie de l'information
- Wiener et la cybernétique
- L'école de Palo Alto
- L'école de l'analyse transactionnelle
- La programmation neurolinguistique (PNL)

1.3.1. Shannon et la théorie de l'information :

Des tentatives de construction de machines électriques capables d'effectuer des opérations logiques ont été initiées depuis les années trente aux Etats-Unis ; on en a réussi à construire la première calculatrice électronique en 1947 en se basant sur les travaux de Shannon. Ce dernier avait en effet publié un célèbre article dans lequel expliquait comment qu'à partir d'équations logiques on pouvait passer à un montage de connexions électriques.

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

Shannon a pu faire la première formalisation des problèmes d'information, dans un sens purement linéaire sous forme de schéma électrique.

Ce n'est qu'en 1948 puis en 1949, que les nouveaux écrits de Shannon ont montré nettement que le sens qu'il attribuait au mot *communication* c'est *information et circulation de l'information*.

Il s'agit là, sans doute, de la principale origine de la confusion qui peut survenir entre informatique et théories de communication.

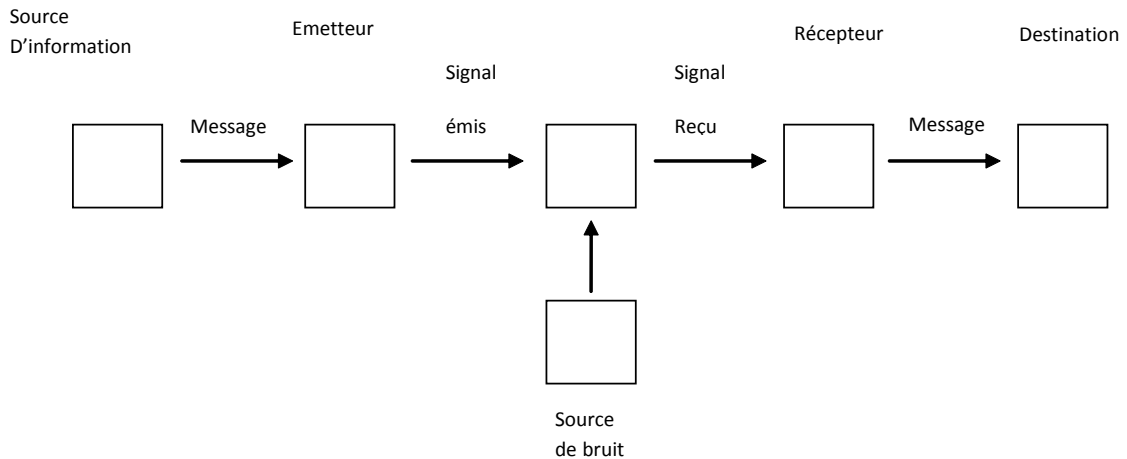


Figure 1-1 : Schéma du système général de communication de Shannon

Quoi qu'il soit, bien que les travaux de Shannon soient très tournés vers la technique, son schéma du *système général de communication* s'est imposé dans la plupart des analyses sur l'information et même dans les différents modèles de communication qui sont apparus par la suite.

Shannon considère que ce n'est pas l'information proprement dit qu'est l'objet de transmission, mais il s'agit d'une grandeur quantitative abstraite qualifiant le message indépendamment de sa signification.

Ses travaux, aussi bien que celle de Wiener, ont eu un grand succès au début des années cinquante pour être délaissés une dizaine d'années plus tard, à cause notamment du fait que l'évolution des études sur la communication a pris deux voies distinctes : l'informatisation et la télécommunication d'une part et les relations psychosociologiques d'une autre.

1.3.2. Wiener et la cybernétique :

Bien que cette approche s'inscrit dans un prolongement de celle de la précédente, l'école cybernétique est parfois considérée comme une façon de réfléchir plus qu'une théorie indépendante et articulée. Par l'introduction du principe de la *rétroaction* elle a classé la conception linéaire traditionnelle de l'information.

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

L'américain Norbert Wiener est la principale figure de la cybernétique, il définit cette approche comme la théorie des systèmes complexes autocontrôlés et des communications, pour la machine et pour l'animal ; il a défini et développé le principe du *feedback* (rétroaction ou information en retour).

L'originalité de La cybernétique est qu'elle a attiré l'attention à l'influence de la communication sur le récepteur et son impact dans l'action. C'était l'idée la plus fondamentale qu'a développé cette école. On doit aussi à cette école la définition des quatre éléments qui sont d'habitude considérés comme les bases de la communication :

- L'émetteur (appareil transformant l'information en une modulation physique)
- Le canal (système physique reliant de façon continue dans l'espace et dans le temps le point de départ et le point d'arrivée)
- Le récepteur (appareil qui recueille la modulation constituant l'information et la transforme en information utile)
- Le code (système de codage et de décodage, nécessairement commun à l'émetteur et au récepteur pour assurer leur accord et leur ajustement réciproque).

1.3.3. Analyse du langage dans la communication :

Presque à la même époque mais avec une approche tout à fait différente, de nombreux travaux ont parlé de la communication, mais cette fois se sont des linguistiques.

C'est ainsi que vers la fin des années quarante, qu'un linguiste américain, Edward Sapir, commençait à étudier le langage humain et les structures internes du message, en relation avec le contexte.

Sapir et son élève Whorf considèrent que les individus, dans la structuration du monde perceptif, sont influencés, pour une part importante, par la langue dont ils utilisent. Chacun de nous se voit donc lié par la subjectivité de la langue qu'il utilise.

Le langage est défini ainsi comme un moyen de communication purement humain et non instructif, puisqu'il est formulé par un système de symbole volontairement créés.

Mais la linguistique pure ne suffit pas à expliquer les modèles de communication qui intègrent les problèmes interpersonnels, c'est plutôt à la psycholinguistique qu'il faut se référer. Ainsi, les signes du langage (modulations sonores ou formes visuelles) ont été analysés à la lumière des expériences vécues des individus ; On trouve que la subjectivité de chacun modifie ou peut modifier

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

une signification que le collectif a assigné à une information ; ceci peut avoir comme conséquence des incapacités à communiquer.

La langue peut même devenir un facteur de discrimination sociale très fort ; Une langue qui donne une grande importance à la précision ou à l'élégance du langage (comme le français par exemple), fait de celui-ci un porteur de blocage et de pouvoirs. Le discours peut être origine de la construction de structures sociales particulières et met en avant ceux qui détiennent la connaissance du langage.

Ceci étant le cas, l'interrogation se pose sur la notion même de la réalité ; En effet, le langage et les systèmes d'information, constitue pour l'homme des capteurs qui lui aident à construire une certaine représentation de la réalité. Ce qui semble réel n'est en réalité qu'une construction de sa part, *tout comme la carte n'est pas le territoire.*

C'est ainsi que le rôle du langage devient primordial, du moment qu'il marque tout dans la vie humaine. Un autre facteur surgit cependant ; le système d'information ne repose pas uniquement sur les mots à eux seuls, il repose en réalité sur la structuration du système de mots, sur leur articulation et leur combinaison. Un *mot* n'a pas de signification propre, il ne l'aura que dans son rapport avec d'autres mots.

1.3.4. L'école de Palo Alto, le *collège invisible* :

En se référant aux travaux du linguiste Sapir, un groupe de chercheurs élaborera en 1956 une *théorie de communication.*

Parmi ces chercheurs, on trouvait au départ des personnes telles que G.Bateson, R.L Birdwhistell, puis autres arrivent comme D.Jackson et P.Watzlawick. Ils s'intéressaient surtout au phénomène de la communication interpersonnelle en évitant surtout de passer par le modèle linéaire de Shannon .

Leurs travaux tendaient souvent vers un aspect thérapeutique ; Ils appartenaient à de diverses disciplines : anthropologues, linguistes, sociologues... et ils ne sont pas rassemblés dans un groupe précis, mais travaillaient en commun d'où la nomination du collège invisible.

Selon ces chercheurs, la théorie de Shannon ne peut pas servir les sciences sociales, elle doit être rejetée dans ce domaine, car elle a été conçue par des ingénieurs des télécommunications pour servir à des domaines qui leurs sont propres. Il faut donc penser à un modèle qui répond aux propriétés de la communication en sciences humaines. La recherche de ce modèle repose sur une question fondamentale : parmi les milliers de comportements corporellement

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

possibles, quels sont ceux admis par la culture pour constituer des ensembles significatifs, qui peuvent porter un sens pour les personnes entre elles.

L'école de Palo Alto repose sur la théorie des systèmes, pour elle la communication est un phénomène interactionnel où l'unité de base est moins l'individu (comme le postule la psychologie traditionnelle) mais la relation qui se noue entre les individus. Chaque intervention du membre d'un système (famille, équipe, organisation, ...) est une réponse à l'intervention de l'autre, mais qui constitue à son tour un stimulus auquel l'autre va réagir et ainsi de suite. La communication est donc un processus circulaire où chaque message provoque un *feedback* de l'interlocuteur (Edmond Marc, 1998).

Dans une vision plus large, les systèmes humains sont considérés comme ouverts, donc en communication constante avec leur environnement. En s'inspirant de la cybernétique, l'école de Palo Alto introduit le principe de l'homéostasie, qui est l'autorégulation qui caractérise ces systèmes ouverts : toute perturbation interne ou externe provoque des mécanismes de régulation qui essayent de ramener le système à son état initial.

L'École de Palo Alto mobilise également l'idée suivant laquelle tout individu vivrait nécessairement, même si c'est inconsciemment, par des codes, puisque tout comportement en utilise. On ne peut pas ne pas communiquer, d'ailleurs tout est communication, dans la mesure où toute situation vécue est porteuse de message.

La parole ne devient donc qu'un sous-système de la communication. Il existe à côté d'autres sous-systèmes, non verbaux tel que le geste, le regard, la mimique... (même le silence peut exprimer la timidité ou la réserve par exemple) la communication sera un tout intégré de ces sous-systèmes.

Il ne faut pas donc confondre message *verbal* et message *transmis*, ce dernier est plus large et inclut tout les comportements. D'ailleurs, tout comportement en présence d'autrui prend la valeur d'un message du moment où il détermine et influence la relation entre personnes.

L'apport de l'école de Palo Alto (du nom d'une ville en Californie où se trouvaient plusieurs chercheurs de l'école) était important surtout par le fait qu'elle a contribué à dépasser la focalisation de l'analyse sur le *verbal* dans les phénomènes de communication.

Il est important enfin pour toute réflexion sur la communication de prendre en compte ces points, notamment l'intégration de la dimension interpersonnelle des échanges.

1.3.5. L'analyse transactionnelle :

Depuis le début des années soixante s'est donc développé l'idée d'analyser la communication par l'étude des interactions entre partenaires en situation.

On trouve ici encore une fois la notion fondamentale développée par la cybernétique ; en fait, le *feedback* est ici fondamental car il permet de suivre l'enchaînement des mécanismes de communication interpersonnelle. L'analyse transactionnelle situe les différents types de relations par comparaison à la vie de famille.

Précisément, c'est en 1950 que Eric Berne a fondé l'analyse transactionnelle ; médecin psychiatre et psychanalyste freudien, il voulait créer une méthode d'analyse et un outil de régulation des interactions humaines et des conflits, sa méthode offre des applications dans deux nombreuses situations de la vie quotidienne et professionnelles (Fournier, 1998).

Les modes de communication changent en fonction du contexte et des phénomènes d'interaction, on trouve trois états du moi : *enfant (E)*, *parent (P)* ou *adulte (A)*.

Quatre grilles de lecture constituent les bases dans l'analyse transactionnelle : *les transactions*, *les jeux*, *les scénarios* et *les états du moi*. Chacune de ces quatre fait une partie de la personnalité, elles cohabitent et s'expriment dans des situations diverses.

En d'autres termes, les messages que l'on transmet dans les diverses situations de vie familiale, personnelle ou professionnelle, portent une teinte particulière liée aux personnalités, au contexte ou aux intentions cachées (conscientes ou non). Ces teintes sont regroupées en six familles :

- Le parent nourricier
- Le parent normatif
- L'enfant adapté-rebelle
- L'enfant adapté-soumis
- L'enfant libre
- L'adulte

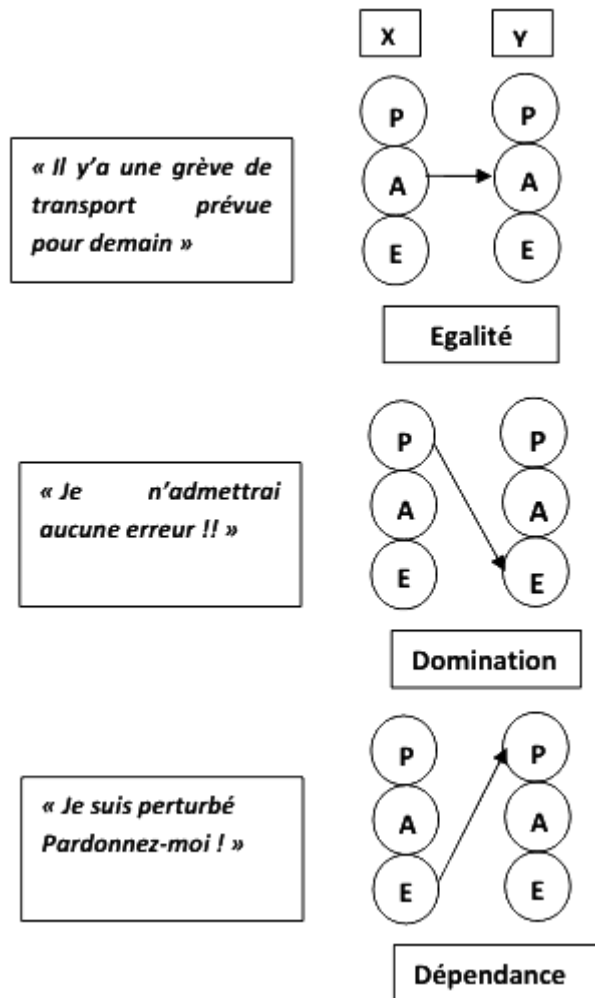


Figure 1-2 : Les Transactions : lorsqu'une personne s'adresse à une autre, le message est représenté par une flèche (P : Parent, A : Adulte, E : Enfant) (Source : Jean-Yves Fournier, 1998)

Les messages horizontaux désignent une communication fondée sur l'égalité entre partenaires, tandis que les messages diagonaux génèrent une communication fondée sur l'inégalité et elle est génératrice de conflit.

1.3.6. La programmation neurolinguistique :

La programmation neurolinguistique (PNL) a vu le jour vers les années soixante-dix et s'est fortement développée dans les années quatre-vingts. Elle est fondée sur l'observation et vise à améliorer la communication interpersonnelle ; Ses fondateurs, John Grinder et Richard Bandler de l'université de Santa-Cruz aux Etats-Unis, ont d'abord cherché à identifier les traits des comportements des personnes considérés comme « bons communicateurs ». Ils ont dégagé des modèles permettant à chacun de recueillir et d'exploiter des indices significatifs chez ses interlocuteurs (à partir des comportements, du regard et des mots utilisés) pour suivre l'évolution de leur état intérieur. La PNL se veut donc être

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

un outil de communication et de changement, fondé sur l'adaptation aux valeurs et aux spécificités d'autrui.

La dénomination de cette méthode (PNL) a été choisie pour les raisons suivantes :

- « programmation » fait référence à la comparaison entre le fonctionnement de l'ordinateur et celui du cerveau humain, qui crée et applique des programmes comportementaux
- « neuro » concerne le traitement par le système nerveux des données issues de la perception sensorielle
- « linguistique » renvoie à l'utilisation du langage.

2. La communication dans l'entreprise :

La communication en entreprise a reçu de plus en plus d'intérêt avec le temps de la part des managers ; cette importance a évolué avec la manière d'aborder le fonctionnement organisationnel ; on a vite fait une distinction entre l'aspect linéaire de la théorie de l'information de Shannon et celle proposée principalement par l'école de Palo Alto.

L'intérêt des études s'est surtout attaché aux communications privées, c'est-à-dire celles entre personnes en situation de rencontre directe, et cela dans le but d'améliorer la compétence des interlocuteurs dans des situations pareilles. On a surtout insisté sur le fait que la situation implique l'échange.

L'importance de distinguer entre *théorie de transmission* et *communication interpersonnelle* permet d'attirer l'attention vers une autre distinction entre *communication formelle* et *communication informelle* ; La première se compose des flux d'informations relatifs au travail et aux obligations formelles dans l'organisation et qui sont en relation claire et directe avec la production, tandis que la deuxième fait référence à l'ensemble des échanges non directement utiles à cette production, des échanges non formalisés voire non formalisables et qui échappent par conséquent au contrôle des responsables.

2.1. L'entreprise et la transmission d'information :

Il est courant à l'heure actuelle de considérer la communication comme étant la *transmission de l'information*. Elle est au cœur du processus *top-down*, qui constitue l'objet auquel s'intéresse la *communication descendante*. Et quand il s'agit d'un problème ou d'un dysfonctionnement, c'est dans cette caractéristique de transmission (top-down) qu'on commence à chercher les causes de ce dysfonctionnement ; on fait appel même, et souvent, à un expert extérieur.

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

Il est aussi habituel, et c'est la plupart du temps, qu'il n'existe pas de *politique de communication* formalisée, et que cette transmission d'informations quotidiennes se fait naturellement sans qu'on y prête attention. C'est que la structure organisationnelle et les habitudes culturelles se chargent la plupart du temps à réguler cette activité d'information.

Cette *communication formelle*, consiste en un ensemble d'actions d'information qui sont acceptées officiellement, et sont volontairement organisées et structurées par l'organisation.

Ces actions d'information peuvent porter sur des *contenus* (types d'informations), prendre des *modalités* spécifiques (flux d'information), adopter des *supports* divers (outils d'informations). Etant donné la structuration officielle de ces informations, la ligne hiérarchique y joue un rôle particulier. Les cibles dépendent des contenus et de l'intention qui sous-tend le dispositif d'information.

La communication formelle est le résultat de la conjugaison de ces différents éléments.

2.2.1. Les types d'information :

Les informations qu'on a l'habitude de transmettre dans l'entreprise, sont dans leur majorité de type fonctionnelle ou opérationnelle, et deviennent d'ordre contextuel.

- Liées au travail et aux procédés : se sont les informations les plus courantes sans doute. Elles se rapportent à l'organisation du travail, aux changements qui s'y opèrent, à la nature des tâches et à leur partage,...

- Liées aux règlements : il s'agit des informations destinées à organiser la vie commune dans l'entreprise : les horaires, le rôle des personnes, des fois même le type d'habit ou la manière d'écrire une lettre...

- Liées au contexte : se sont, là, des informations qui permettent au récepteur de comprendre la nature de son environnement ; plus ou moins présente selon les organisations, elles ont trait, par exemple, aux législations, à la situation des concurrents, à la position de l'entreprise par rapport à ces derniers, aux changements des technologies...etc.

2.2.2. Les flux d'information :

Il s'agit des circuits qu'empruntent les informations. Ils peuvent être spécifiques pour chaque type d'information comme ils peuvent véhiculer plusieurs. Les supports utilisés se diversifient aussi.

Une distinction classique consiste à classer ces flux en trois grandes catégories : descendants, ascendants, et latéraux :

- Descendants, ils constituent la majorité des flux, ils ont généralement la forme d'ordres, des explications; c'est l'information *du haut vers le bas*.

- Ascendants, se sont là des informations envoyées de la base en direction vers la hiérarchie, d'une manière directe ou indirecte. D'habitude, ils ne sont pas formulés dans les entreprises. L'intérêt que peuvent donner les entreprises aux idées d'amélioration peuvent donner à l'apparition de tels flux, les informations de contrôle sont souvent les seules informations qui empruntent de tels chemins.

- Latéraux : il s'agit de l'ensemble d'informations formalisées qui circulent entre des positions non hiérarchiques : entre services, entre personnes de même statut ou hiérarchiquement indépendants.

2.2.3. Les supports de transmission :

Ils sont divers, et dépendent des avancées techniques. Leur adaptation justifie leur utilisation, plus que le justifie leur performance supposée. Une adaptation qui se traduit par une lisibilité des messages, facilité d'accès aux destinataires en plus du contexte où ils sont utilisés.

Les plus couramment connus sont :

- L'oral : le moyen le plus utilisé sans doute, il permet le passage des messages les plus courants, ceux qui accompagnent le travail au quotidien, il devient plus indispensable dans les situations de face-à-face tels que les réunions ou les assemblées générales.

- L'écrit (sur papier) : c'est le support des notes de service, des règlements divers, des correspondances officielles. C'est le support aussi pour le journal d'entreprise *classique*.

- Les outils audiovisuels : très utilisées ces derniers temps, des annonces ou des flashes publicitaires. La vidéo, principal véhicule, se trouve utilisé des fois à la place du journal de l'entreprise ; la visioconférence est une autre utilisation sophistiqué, permise grâce à l'avancée technologique.

- Les techniques informatiques : l'e-mail (courrier électronique) qui constitue la figure emblématique, en plus des autres outils permises grâce à l'intranet, ces technologies ne cessent de reconfigurer les pistes et les méthodes de communication.

- Les machines : outils destinés à la production, ils constituent cependant un des premiers supports d'information. Ces machines informent très précisément leur utilisateur de ce qu'il est attendu de lui. La chaîne de production informe l'ouvrier par exemple du niveau de celle-ci, ce dernier décide de l'action à mener en se basant sur ces informations. On assiste souvent à plus d'incorporation des

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

informations relatives au processus du travail dans les machines, grâce à la digitalisation des informations. L'augmentation exponentielle des capacités de stockage des informations ainsi que la capacité de les traiter, diminue de plus en plus le besoin du recours au contact direct.

2.2.4. Les cibles :

Dans une entreprise, les cibles peuvent être aussi nombreuses que les personnes et/ou les groupes impliqués. Leur désignation répond à une logique qui sous-tend celui qui possède l'initiative.

Il est évident et d'une manière générale sauf exception, que c'est surtout des responsables (sinon d'eux seuls) de l'entreprise que relève la prise d'initiative pour la mise en route d'une information.

Du moment que les cibles sont désignées par celui qui détient l'initiative, il arrive souvent que la communication descendante est la catégorie la plus répandue de transmission d'informations dans l'entreprise, elle sera constituée la plupart du temps des consignes.

On considère même, qu'il n'y a pas de raisons de prévoir autre chose que la ligne hiérarchique pour diffuser les différentes informations qui circulent au sein de l'entreprise.

3. L'organisation comme système de communication :

Un changement de perspective considérable a eu lieu en envisageant la communication comme système relationnel. En effet, alors que les modèles linéaires étaient centrés sur la transmission d'informations, ce modèle théorique a dynamisé la notion de communication et a mis en exergue des phénomènes beaucoup plus complexes.

3.1. L'Organisation : tendances théoriques :

Le schéma proposé par Nicole Aubert et al. (1991, cité par Duterme.C 2001). propose un classement en quatre grandes écoles de pensée concernant les organisations, depuis le 19^e siècle. Alors que leur apparition se succède dans le temps, leurs concepts ne se remplacent pas mutuellement cependant et continuent à coexister actuellement.

3.1.1. L'organisation scientifique du travail :

L'approche la plus ancienne, sans doute la plus prégnante aussi, était celle connue par le nom de son fondateur, Taylor. En effet, cette approche, malgré toute les critiques qu'elle faisait objet, reste celle qui fonde les principes de

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

fonctionnement des entreprises depuis son apparition vers la fin du 19^e siècle ; il s'agit donc de ce qu'on appelle l'organisation scientifique du travail (OST).

Cette conception de l'entreprise est marquée par ses fondements ayant comme origine une réflexion autour des processus de production. Taylor voulait rendre ces processus plus compréhensibles, sans avoir besoin de passer par ce long apprentissage entre maître et apprenti, et libérer ces processus de leur dépendance envers quelques professionnels. C'est ainsi qu'il a mis en place une analyse scientifique des processus de production en les réduisant depuis leur complexité en une succession d'opérations simples et schématisées.

Cette approche fait ramener l'entreprise à son objectif de production : c'est un lieu de production où les choses sont ordonnancées de la manière la plus rationnelle possible. Cette façon de penser affiche les slogans : *la bonne manière de faire* et *la bonne personne à la bonne place*.

Dans ce cadre, les personnes sont assimilées à des éléments de production ; les ouvriers sont des opérateurs humains qui doivent obéir aux instructions et qu'on « motive » à travers la paie. Les responsables et, en particulier, les ingénieurs des méthodes, conçoivent la bonne manière de produire, décident des agencements nécessaires et mettent en place les mesures de contrôle appropriées. Les contremaîtres doivent veiller à la bonne marche du processus (homme-machine) et contrôlent les opérations.

Des modifications ont touché avec le temps le modèle taylorien, un plus d'automatisation a commencé à apparaître avec la chaîne de production (Ford), elle s'est encore généralisée avec le développement technologique, l'accroissement de la capacité de traitement automatique des informations par les machines a peu à peu commencé à remplacer les contremaîtres, mais le caractère rationnel et la tendance à la standardisation qui caractérisent le modèle taylorien continuent toujours à exister.

Le taylorisme continue donc à fonder une grande partie du fonctionnement des entreprises, son influence sur la manière de penser l'organisation continue toujours extrêmement forte.

Une projection de ce modèle sur le sujet de la communication fait d'elle une affaire d'information qui doit concerner la production, ses processus et l'ensemble des tâches qui la servent. Il s'agit d'ordres et de procédures exclusivement formelles d'information. Autrement dit que toute autre forme de communication ne peut qu'être inutile, voire parasite et néfaste à la production. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) qui

permettent à l'heure actuelle des traitements et des transmissions automatisés sophistiqués sont caractérisées par une incorporation de plus en plus accrue de ces capacités dans les moyens de production et renforcent ainsi considérablement le caractère taylorien du travail. Plus encore, ces traitements automatiques renforcent la pression à la rationalisation, du fait que la discussion des consignes n'est pas permise : alors qu'un contremaître peut assouplir quelques procédures, une technologie est par définition inflexible à la discussion.

3.1.2. Les relations humaines :

Il s'agit du deuxième grand courant dans les théories des organisations, l'école des relations humaines est apparu peu après celle de l'organisation scientifique du travail.

Cette réflexion est venue combler certains manques dans la compréhension des phénomènes qui apparaissent dans l'entreprise. En effet, l'analyse taylorienne ne prend pas en compte l'apparition de quelques phénomènes dans la dynamique de production. L'arrivée à certains niveaux de production ne pouvait s'expliquer uniquement par la rationalité des processus de production. C'est un phénomène de ce type qui a attiré l'attention de certains chercheurs pour réfléchir à d'autres causes différentes de la seule incitation financière dont parlait Taylor ; Ceci a amené à développer une hypothèse selon laquelle les *relations entre les groupes* au travail pourraient avoir une influence sur leur productivité. C'était là les résultats qu'a atteints *l'expérience Hawthorne*.

Ce courant de pensée sur les organisations a insisté surtout sur le fait que l'entreprise qui se construit par le regroupement des individus ne peut pas se réduire seulement à son caractère comme lieu de production, il faut reconnaître aux personnes qui la composent leur caractère spécifiquement humain. Des recherches se sont succédées, fruit de cette vision complémentaire, ils se sont intéressés à la motivation des opérateurs, celle-ci ne se réduit pas au seul aspect financier comme disait Taylor. Il apparaît qu'il y a d'autres aspects qui impliquent les personnes au travail, moins directement utilitaires et qu'on a cherché à découvrir à travers l'analyse de motivations et la définition des besoins.

Un autre aspect humain qu'il ne faut pas négliger et qui intervient dans les processus de production concerne l'appartenance des individus à des ensembles sociaux. L'aspect collectif, qui se manifeste par la constitution généralement informel des groupes, influe sur le comportement et le *moral* des travailleurs et

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

peut agir comme régulateur des comportements dans l'entreprise, même ceux liés directement au travail et à la productivité.

Dans ce courant, on met l'accent sur l'individu en prêtant plus d'attention à ses particularités, ses besoins et ses motivations d'une part ; et d'autre part on insiste sur le caractère collectif de la présence au travail ainsi que sur ses effets sur les individus.

Pour ce qui concerne la communication, elle prend plus d'importance dans ce modèle qu'à celui de l'optique taylorienne (c'est comme la distinction faite dessus entre *formel*, qui s'apparente à l'optique taylorienne, et *informel*, qui s'apparente à cette optique des relations humaines). Les chefs jouent un rôle important à la motivation et à porter plus d'intérêt aux subordonnés. La communication dans les groupes est une nécessité pour transmettre des informations mais elle est aussi et au même degré un facteur de cohésion. La *communication informelle* parasite et néfaste à la production pour Taylor puisqu'elle perturbe le fonctionnement rationnel de l'entreprise, devient ici un constituant et un moyen d'assouplissement nécessaire au caractère trop formel des procédures. Au-delà de la seule satisfaction financière dont parle Taylor, la communication informelle est un moyen d'assurer la sociabilité et la souplesse entre les personnes et les groupes, elle assure un huilage des rouages de production.

3.1.3. La contingence : l'organisation dépendant de son environnement :

Un principe important fut celui qui considère que l'entreprise ne peut pas vivre en déconnexion de ce qui l'entoure, elle ne peut suffire à elle-même mais elle est ouverte sur l'extérieur et elle en subit les effets. Les théoriciens des organisations ont commencé à prendre en compte ce principe en élaborant leurs modèles d'analyse.

La structure de l'organisation commence à être vue comme étant provisoire. Si celle-ci doit être toujours définie d'un point de vue rationnel, elle ne le peut cependant pas une fois pour toute, comme la *seule bonne voie possible*. Il faut tenir compte de l'environnement et ses modifications : les concurrents ne cessent de développer leurs stratégies pour conquérir le marché, l'environnement technologique ne cesse de développer, et beaucoup d'autres choses... Le caractère contingent de toute structuration organisationnelle persiste donc, et les objectifs doivent par conséquent être pensés pour des périodes définies. Il faut prévoir la possibilité de la modification de la structure et le fonctionnement de

l'entreprise après certaines périodes pour pouvoir l'adapter aux fluctuations de l'environnement.

Du point de vue de la communication, l'époque où émerge cette perspective était marquée par des préoccupations aux relations publiques. L'entreprise du moment où elle est sujette à la concurrence et dépendante d'un certain nombre de fournisseurs, de clients, de lois, il devient important de pouvoir influencer ces acteurs extérieurs à travers notamment des dispositifs de communication orienté vers l'externe.

3.1.4. L'analyse stratégique des organisations :

Une réflexion sur l'entreprise, davantage centrée sur sa composante humaine, est celle que proposent les deux sociologues : Crozier et Friedberg, et qui a donné naissance à une approche sociologique et stratégique des organisations.

L'originalité de cette réflexion est qu'elle rompt avec les précédentes d'une manière assez fondamentale. Elle ne suppose pas la rationalité des organisations, ce qui implique qu'elles subissent un dysfonctionnement lorsqu'elles ne le sont pas, un dysfonctionnement qui les empêchent de fonctionner *naturellement*.

Bien au contraire ; Crozier et Friedberg supposent en effet, qu'en se construisant à travers de multiples rencontres entre individus et des groupes qui composent l'organisation, ces individus et groupes fonctionnent toujours en cherchant à *maximiser leurs gains et minimiser leurs pertes*. Ce qui sous-entend que leur conduite n'est pas guidée par une logique de rationalité de production, mais par leur intérêt au sein de l'organisation.

C'est à travers ce fonctionnement que se révèle le caractère stratégique de l'approche : les actions des différents individus au sein de l'organisation sont dictées par des intérêts plus ou moins divergents ou convergents. Les acteurs ne sont pas supposés nécessairement conscients des stratégies qu'ils mènent, mais la logique qui conduit leurs comportements est liée à une sorte de défense d'intérêts.

D'après cette approche, l'origine de ces comportements est le pouvoir. A travers les relations plus ou moins déséquilibrées entre les individus, ces derniers cherchent par leurs stratégies à améliorer leurs positions selon leurs intérêts spécifiques. Les stratégies des individus se focalisent autour de ce qu'on appelle des zones d'incertitudes. Il s'agit pour chaque individu concerné d'un espace d'actions qui ne peut être prévu par les autres et qui crée une incertitude et constitue un facteur non maîtrisable.

Dans cette analyse, au lieu de focaliser sur la structure formelle rationnellement construite autour d'enjeux de production, l'intérêt est porté aux relations de pouvoir entre individus et groupes en fonction d'enjeux spécifiques. La communication dans ce cadre de réflexion ; même si elle ne trouve pas une place particulière à première vue, se trouve partout, puisque l'analyse met en exergue ce que les autres réflexions ont un peu marginalisé : *l'informel* selon cette perspective est partie intégrante de la réalité de l'entreprise.

3.2. Système, redondance et contraintes :

Un système peut avoir la définition suivante (Morin,1977) : « une unité globale organisé d'interrelations entre des éléments, actions ou individus » ; lorsqu'il s'agit de système, l'accent est mis sur les relations entre éléments pas uniquement sur les éléments tout seuls.

En effet, les interactions entre les individus créent une influence mutuelle. Ces individus, dans un système, manifestent des comportements définis en fonction des ceux de leurs partenaires à travers les interactions. Ils opèrent des choix parmi plusieurs d'autres possibles, ces choix sont déterminés suivant des accords implicites sur ce qui convient ou pas dans le contexte. Une succession de comportements donc, où chacun contraint le suivant, et ainsi de suite. En agrégat, il s'opère une sélection de certains comportements et un évitement de certains d'autres, ce qui amène à favoriser certains comportements qui auront une tendance à se répéter. Cette répétition sera observée de l'extérieur comme une *redondance*.

On peut observer l'existence d'un nombre de ces redondances dans tout système de communication. Elles exercent des contraintes sur le système et sur les éléments qui le composent mais elles permettent aussi une certaine prévisibilité au sein du système. En effet, ces redondances apparaissent suite aux choix comportementaux qui s'opèrent au sein du système et font favoriser certains comportements et interdire d'autres. Les comportements favorisés vont avoir la possibilité de se répéter ce qui facilite donc la possibilité de prédire leur apparition et leur interprétation au sein du système.

Ces redondances ont comme origine cette succession des interactions au sein du système, mais elles agissent par la suite comme contraintes sur les comportements possibles. Elles fonctionnent donc comme des *règles du jeu* à l'intérieur du système. Elles servent de guide aux individus dans le choix de leurs comportements et leur facilitent la compréhension de ce qui se passe. C'est grâce à ces redondances qu'il nous est possible de savoir *ce qui se fait et ce qui ne se*

fait pas dans les différents contextes. Et c'est aussi en repérant ces redondances qu'on peut donner du sens aux comportements observés.

Il est remarquable que dans la majorité des situations, malgré qu'il nous soit possible de bien repérer ces redondances (nous nous y entraînons depuis la naissance) il n'est pas possible de formaliser les connaissances qu'elles véhiculent. Autrement dit, notre connaissances des *règles du jeu* demeure toujours quasiment implicite ; l'important est de pouvoir suffisamment s'y conformer.

3.3. L'organisation comme système de communication :

L'élément central dans le fonctionnement d'un système est constitué par l'ensemble des interactions (relations) qui doivent être interprétées en fonction du contexte dans lequel elles apparaissent. Ce contexte est pour lui-même le résultat des interactions des individus et des groupes avec des éléments de l'environnement plus large (société, technologie...). Les relations construisent le contexte comme elles le subissent.

Une organisation étant un ensemble social, elle constitue un système de communication ; Ceci est vrai du moment qu'elle comprend un ensemble d'individus en interaction, entre eux, mais aussi avec d'autres éléments qui ne sont ni des groupes ni des individus, mais des produits : machines, règlements, structure organisationnelles, ...

Comme c'est le cas pour tout les systèmes, un observateur peut repérer des informations qui circulent en son sein et peut en tirer un sens. Ces informations émergent à travers les interactions.

L'apparition des redondances comportementales à l'intérieur du système, leur maintien (au moins provisoire) crée du sens pour les individus à travers lequel ils trouvent de l'ordre ce qui assure la stabilité.

L'existence au sein de l'organisation de quelques éléments physiques (bureaux, bâtiments,...), et autres éléments de différentes natures tels que les règlements, les systèmes techniques... tous fournissent des indicateurs à l'employé, à l'ouvrier, au visiteur,...qui les aident en quelque sorte à se repérer socialement.

On peut voir que les interactions ne concernent pas uniquement les comportements entre individus, mais aussi ceux entre humains et d'autres éléments particuliers comme les objets ou les systèmes techniques, financiers, organisationnel...etc. Un ensemble technique (un logiciel par exemple) n'a pas de

sens à lui seul, l'apparition du sens ne se réalise qu'à travers l'interaction (ici entre le logiciel et les autres éléments du système particulièrement les individus).

En définissant l'organisation comme système de communication, c'est dire que la compréhension du système implique de repérer les redondances qui structurent les interactions entre membres.

3.4. L'organisation comme ensemble de figures de régulation :

Les redondances, vues d'un niveau plus élevé d'analyse, forment des modèles : l'observateur va voir que certaines redondances se renforcent mutuellement pour former des ensembles cohérents de contraintes au sein du système.

3-4-1. L'homéostasie :

Evoquée plus haut, l'homéostasie, dans les systèmes vivants ouverts sur l'extérieur, peut être observée sous forme de constante : une tendance à se maintenir à un niveau d'équilibre. Cette stabilité ne peut se maintenir sans efforts du moment que ces systèmes subissent continuellement des pressions externes ou internes.

Le système doit donc trouver une manière de réagir pour annuler ces perturbations ou au moins en limiter les conséquences dans un objectif de déterminer un équilibre dynamique, en effectuant des changements internes.

Ce principe implique l'existence d'une norme, autour d'elle se construit l'homéostasie en définissant une sorte de point d'équilibre pour le système. Cette norme va servir comme point de référence afin de contrôler les perturbations, les empêcher de sortir des limites tolérées pour éviter qu'elles amènent le système trop loin de ses capacités d'équilibrage.

Cette norme permet une certaine stabilité des réactions du système face aux perturbations de l'environnement. Pour pouvoir continuer à vivre, le maintien de l'équilibre général doit accepter une certaine souplesse d'intervention, car si la moindre perturbation provoque un combat virulent le système va se voir épuisé dans une lutte incessante contre tout élément externe ou interne s'écartant du standard acceptable. Ce standard se *construit* socialement à travers les interactions qui vont définir progressivement un certain niveau d'acceptabilité auquel les individus se conforment. Ce standard évolue avec le temps et l'accumulation de l'expérience.

La norme définit donc le standard, elle permet ainsi au système d'émettre des rétroactions en fonction de zones de tolérance. Si le système réagit à chaque seconde à la moindre perturbation il va voir ses ressources s'épuiser; il est

important donc de déterminer des seuils autour de la norme au-delà desquels se déclenchent les réactions de façon à maintenir l'équilibre en fonction de cette norme mais pas strictement sur cette norme (Figure 1-3)

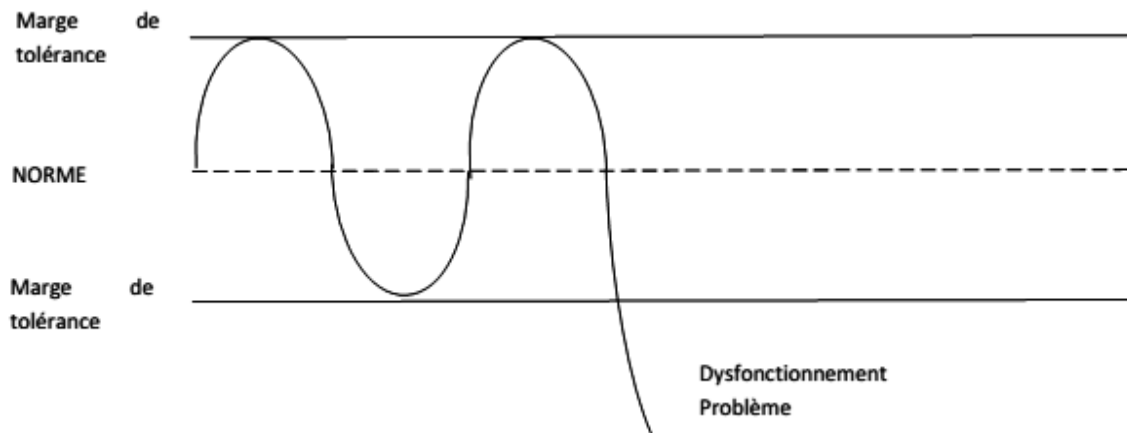


Figure 1-3 : l'Homéostasie (Duterme,2001)

3-4-2. Les figures de régulations :

Les figures de régulation constituent les modèles qui offrent au système l'ensemble des réactions possibles autour d'une norme. Ces modèles de redondance constituent les *règles du jeu* implicites auxquelles les éléments du système vont s'accorder pour réguler les interactions sur des standards qui ne risquent pas de mettre en péril le système lui-même.

3-4-3. Hiérarchie et régulations :

A l'intérieur du système, une série très importante de comportements sont possibles.

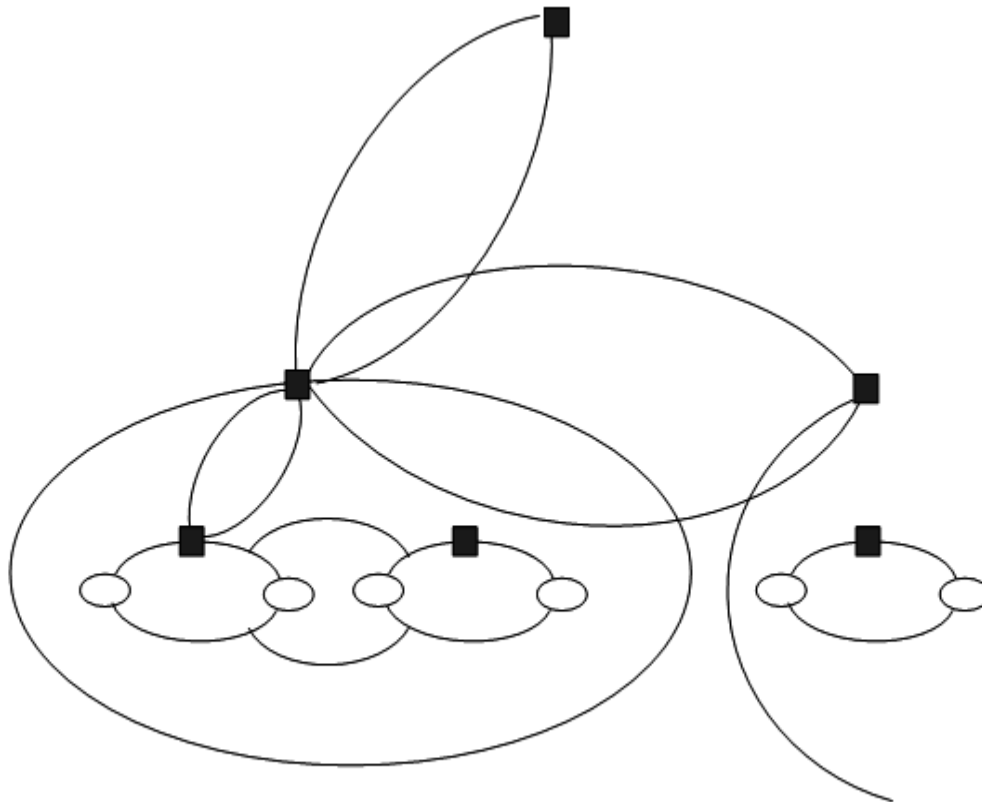
Vu d'un point de vue global au système, ces comportements sont régis par des règles d'équilibre interne qui limitent leurs possibilités. Cette limitation n'est pas nécessairement compréhensible du point de vue du fonctionnement local, mais elle est d'une nécessité importante à l'équilibre global, celui-ci contraint à son tour les sous-systèmes.

Cette hiérarchie des modèles de régulation peut être origine de malentendus, les gens réagissent à leur environnement en respectant les *règles du jeu* qui se trouvent à leur disposition, ce qui fait que l'application de ces règles devient dépendante de leur lecture de l'environnement.

En d'autres mots, les actions des individus sont logiques et acceptables dans un contexte particulier, mais possible qu'ils ne le seront pas dans un autre. D'un point de vue de l'individu, tout comportement est une réaction *normale* puisqu'il l'interprète par rapport à son contexte. Mais dès qu'on sorte de ce niveau de

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

contexte pour se trouver dans un autre différent, le comportement qui était normal peut être interprété à ce niveau comme inadéquat.



Chaque sous-système fonctionne à travers ses propres règles du jeu qui équilibrent les interactions. Pour chacun (chaque service en entreprise) un responsable (rectangle noir) constitue à la fois une commande sur le sous-système et un relais par rapport aux systèmes d'un niveau supérieur.

Figure 1-4 : Hiérarchie de régulations (Duterme,2001)

Cette différence d'interprétations des attitudes selon les niveaux de contexte auquel ils sont observés, existe sur tous les sens. On peut voir ainsi que les actions imposées par la direction aux opérateurs de base sont souvent incomprises par ces derniers : ils se trouvent obligés d'obéir souvent à des logiques qui ne les concernent pas directement. Autrement dit, les règles du jeu global ne sont pas nécessairement comprises par les acteurs locaux (services, ateliers,...).

Ces derniers et faute de bien comprendre ces comportements vont donc chercher d'autres explications à ce qui se passe ou ce qui leur est imposé : on va se trouver face à ce phénomène bien connu qu'est *la rumeur*. En effet, lorsqu'un événement provient d'une source différente du contexte auquel se trouvent les acteurs concernés, et quand cet événement ne s'accompagne pas d'informations suffisantes permettant de l'interpréter par rapport à ce niveau du contexte, les acteurs de ce dernier niveau vont donner l'interprétation la plus logique à partir de leur niveau. De ce point de vue, on voit que la rumeur n'est pas ce

phénomène aberrant ou irrationnel, mais c'est un phénomène émergent d'une série d'interactions situées dans des contextes différents dans lesquelles il manque du sens.

C'est là, une caractéristique importante de l'existence d'une fonction de communication interne en entreprise : suppléer le manque d'informations immédiates à partir du contexte pour donner du sens aux événements quotidiens ou exceptionnel au sein de l'organisation.

3-4-4. Régulations et dysfonctionnement :

L'organisation appréhendée comme un système de communication, devient compréhensible à travers le repérage de ces figures de régulation. Cet ensemble de figures de régulation, toutes liées aux contextes vis-à-vis desquelles elles opèrent, donne le moyen d'interpréter les comportements y compris ceux qualifiés de dysfonctionnels. Ceux-ci en effet ne peuvent échapper à l'ajustement global par régulation, et font donc partie de l'équilibre général.

Le dysfonctionnement, s'il persiste, n'est donc pas une aberration ni un fonctionnement hors système. Il est en effet produit et s'inscrit dans le système. En fait, l'origine de ce dysfonctionnement est constituée par des régulations qui n'ont pas pu rétablir l'équilibre vis-à-vis d'une quelconque perturbation, et que malgré tout, des tentatives de faire fonctionner encore et encore provoquent par là une nouvelle forme d'équilibrage autour de la perturbation. Si on pense que la situation qui en résulte perturbe le fonctionnement global ou elle devient nuisible à sa démarche, autour de ce dysfonctionnement on n'aperçoit pas la nature de ce problème, du moment que les actions qui fondent ce dysfonctionnement sont les mêmes qui *servent d'habitude à le corriger*. Dans ce cas le changement à réaliser devra se porter sur la forme *habituelle* de régulation, sur la règle du jeu elle-même et pas uniquement sur le type d'action à choisir à l'intérieur de ces règles.

4. La problématique de la communication dans l'entreprise :

Comme dit plus haut, il est toujours difficile de bien cerner le concept de communication et particulièrement la communication dans l'entreprise, la deuxième est le résultat d'un système complexe et dynamique de facteurs qui regroupent : la compétence et la stratégie communicationnelles des acteurs, les identités et les histoires individuelles, l'existence d'une culture et de codes de communications communs, de supports et de canaux appropriés, un contexte économique, social, hiérarchique, ...

Cette difficulté s'est manifesté dans l'entreprise par des illusions quant aux caractéristiques et aux vertus supposé de l'acte de communiquer, ainsi qu'une diminution et une déformation du rôle du service de la communication interne.

4.1. Efficacité et illusions de l'acte de communication :

On pense souvent dans le monde des entreprise que la communication est la source de tous les maux et le remède susceptible à tous les problèmes, c'est ainsi qu'on qualifie souvent tout dysfonctionnement comme conséquence d'une absence de communication. Parmi les illusions quant aux caractéristiques de la communication on peut citer celles les plus fréquentes (Philippe Cabin,1998) :

1- On pense souvent qu'il est facile de communiquer, puisqu'il suffit d'énoncer un message.

2- On pense aussi que le message énoncé est explicite et il est évident qu'il sera compris par le récepteur exactement comme il l'est par l'émetteur.

3- Qu'il n'existe qu'une seule manière pertinente de communiquer est celle selon laquelle le message a été émis.

Cela explique l'évolution qu'ont connu les sciences de communication à travers des recherches qui visent à améliorer le processus de communication pour atteindre un point d'une communication efficace ; cette efficacité est encore plus recherchée dans l'entreprise qui vise toujours à atteindre des objectifs d'efficacité et qui considèrent la communication comme une ressource fondamentale.

C'est ainsi que (Chartier,1998) parle de sept principes de compréhension d'un message, il s'agit de :

1- Le principe de pertinence (atteindre le cadre de référence psychologique du récepteur)

2- Le principe de simplicité

3- Le principe de définition (définir avant de développer)

4- Le principe de structure de message (organise le message en une série d'étapes successives)

5- Le principe de répétition (répéter les éléments clés du message)

6- Le principe de comparaison et de contraste (procéder par association d'idées)

7- Le principe de l'appui sélectif (attirer l'attention sur les aspects les plus importants)

4.2. Statut du service de communication interne (SCI) :

L'ambiguïté qui caractérise la perception de la communication interne en entreprise se manifeste dans le statut qu'on donne à ce service. En effet, ce statut

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

n'est pas bien acquis définitivement, et les entreprises traitent cette question selon des points de vue différents. Cela ne veut pas dire qu'on ne porte pas attention à la communication dans l'entreprise, mais on peut remarquer que la taille de l'entreprise détermine sa capacité (ou sa volonté) à créer un tel service ; Souvent, ce service n'apparaît qu'au-delà d'une certaine taille de l'entreprise.

Au sein des entreprises, on conçoit la politique de communication par l'analyse des mécanismes et la définition des supports techniques, mais on ne prête souvent pas l'attention aux autres dimensions politiques et sociales de la communication. C'est ce que qualifie (Bartoli,1991) de *mythe techniciste* de la communication. On pense qu'un *bon technicien* qui maîtrise bien les techniques de son travail, peut faire passer les messages d'une manière *optimale*. On se trouve donc au cœur de la vision *transmissive* de la communication ; dans cette perspective, le responsable de la communication est vu comme un facilitateur de flux ou de gestionnaire de réseaux. C'est ainsi qu'on peut voir que les entreprises donnent de plus en plus de l'importance aux équipements en réseau et aux sites internet, motivé par la croyance (implicite ou explicite) en l'existence d'une information complète qui peut être mise à disposition des destinataires et traitées par eux d'une manière rationnelle.

D'un autre côté, on trouve ceux qui considèrent que la communication doit être intégrée dans la stratégie de l'entreprise, ils reconnaissent la complexité du phénomène communicationnel. La gestion du travail collectif prend la primauté devant la gestion des flux ; le service de communication interne se préoccupe de la culture d'entreprise et à travers cette optique vont être mise en œuvre la stratégie, le plan de communication et les capacités techniques disponibles.

Dès lors que la communication interne demeure perçue à travers l'optique des processus linéaires d'influence, elle restera toujours dominée par les *responsables* de l'entreprise ; On se trouve donc devant une scène simple, d'un côté les *émetteurs* : direction générale et management; de l'autre, les *récepteurs* : l'ensemble du personnel. Les responsables vont donc gérer tout les flux d'informations y compris la *communication ascendante*.

Section II : Les groupes et la communication

Le groupe est une réalité dans la vie de chacun, selon (Rojot et Bergman,1989), en moyenne, un individu va appartenir à six groupes environ ; parmi ces groupes il y a ceux qui relèvent du milieu professionnel , il se trouve que les deux tiers des travailleurs adhèrent à un groupe (Brunet et Savoie,2003).

1. Notion de groupe :

Un groupe est un ensemble d'individus qui sont en interaction et échange mutuel, ces individus vont généralement sentir une appartenance au groupe qu'il soit une famille, une ensemble d'ouvriers, un groupe d'amis ... Ceci fait que le groupe ne sera pas la simple réunion de ses membres, les relations qu'entretiennent ceux-ci vont faire du groupe une entité complète qui mène une vie entière⁵.

Ces groupes peuvent être formels c'est-à-dire composé d'une façon volontaire pour accomplir une tâche définie ; comme ils peuvent informels et où la structure change.

Un aspect important de la vie des groupes est le degré de cohésion, c'est l'interdépendance qui existe entre les membres du groupe. Les principaux facteurs qui déterminent cette cohésion sont les affinités entre les membres, la réunion sur un but commun, la satisfaction de son propre besoin tel que la domination, le besoin d'être reconnu, la sécurité...

Ceci attire l'attention à la distinction faite entre les différents groupements d'individus⁶ :

- La foule : un grand nombre d'individus (des centaines) réunis sans savoir ou chercher à se réunir d'une façon explicite.

- La bande : des individus à la recherche de semblables et de points communs qui se réunissent volontairement. Ils espèrent trouver à travers cette réunion sécurité et soutien affectif. Le but est de rester ensemble parce qu'on se ressemble.

- Le groupe primaire ou restreint : composé d'un nombre limité d'individus (entre 4 et 20 environ) ce qui permet les échanges interindividuels. Chaque membre du groupe connaît les autres membres et peut entretenir une relation personnelle avec chacun. Les membres partagent les mêmes buts et les relations affectives, éprouvent un sentiment de solidarité et ils vont développer même un langage propre au groupe.

⁵ Théorie des organisations , Sophie Landrieux-Kartochian,(<http://academic.fimaktabati.dz>)

⁶ « Dynamique de groupe » , cours en ligne , <http://moodle.insa-toulouse.fr>

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

- Le groupe large : entre 25 et 50 personnes qui discutent librement un thème commun, ces groupes ont la particularité d'être limités dans le temps et donc un faible effet sur les membres.

- Le groupe secondaire : ou organisation, les rapports entre les individus sont plus formels et impersonnels. Les relations sont généralement indirectes et il y a faible conscience de l'existence des autres individus.

2. Aperçu historique :

L'intérêt de la psychologie au phénomène du groupe s'est manifesté à la fin du 19^e siècle, principalement avec l'apparition des grandes organisations collectives ; C'était avec Gustave Le Bon qui publie en 1895 son livre *la psychologie de la foule* ; d'autres recherches se sont succédé début du 20^e siècle notamment par Freud qui publie en 1921 *psychologie des foules et analyse du moi* (Jeanne Moll,2002)

Dans le domaine du management, l'histoire des études sur les groupes s'est étroitement liée au terme « dynamique du groupe » inventé par Kurt Lewin début des années 40s suite à ses études sur les habitudes alimentaires (Faucheux,1957) ; cette étude de la dynamique des groupes a vu le jour aux Etats-Unis principalement avec les trois psychologues: Elton Mayo, Kurt Lewin et Jacob Moreno.

Le départ était avec le psychologue Elton Mayo (1880-1949) qui menait une enquête avec son équipe dans une usine à Hawthorne près de Chicago ; leur objectif était de mesurer l'effet des conditions de travail sur la productivité des travailleurs. Ils ont pu constater au début que l'amélioration des conditions de travail (dans leur cas c'était l'intensité de la lumière) améliore effectivement le rendement du groupe des ouvrières sujet d'étude. Mais un autre phénomène s'est manifesté le long de l'étude, les chercheurs ont remarqué que la dégradation des conditions de travail (comme la diminution de l'intensité de la lumière) ne cause pas la diminution de la productivité, celle-ci a augmenté en effet. Elton Mayo a donné son interprétation du phénomène comme étant l'effet d'un processus de groupe. Les ouvrières sujets de l'expérience se sont par la suite donné un statut particulier et ont reçu l'intérêt de la part de la direction et des chercheurs. On parlera par la suite de l'effet et de Hawthorne pour désigner ce processus qui a marqué l'apparition de l'école des relations humaines

L'originalité du constat de Mayo et l'expérience Hawthorne est dû en partie à ce qu'elle est venu au moment où régnait la pensée de « l'organisation scientifique du travail » de Frédérick Taylor. Cet ingénieur considère que le seul

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

facteur qui motive le travailleur est le salaire, et il y a une seule manière de faire le travail qui est celle par le bureau de méthode, celui-ci va au point de concevoir le nombre de mouvement nécessaire à la réalisation d'une tâche, ce qui fait que tout mouvement ou pensée de plus est néfaste et doit être combattu. Elton Mayo par contre a montré à travers ses expériences que la motivation sociale et morale est aussi importante que la motivation économique.

Le phénomène du groupe est apparu donc avec l'expérience de Hawthorne qui va instaurer une nouvelle école de pensée baptisée « école des relations humaines » qui prête attention au phénomène d'appartenance de l'individu à un groupe qui agit sur son comportement.

Un autre américain d'origine autrichienne, Jacob Moreno (1889-1974), vient de mettre au point la sociométrie, méthode qui analyse les relations entre membres du groupe, où on demande à chaque membre d'exprimer les sympathies et les antipathies envers les autres membres, on dresse un schéma qui visualise ces relations ; ce graph (le sociographe) va montrer les compatibilités et les incompatibilités entre les membres du groupe, ce qui permet d'agir sur les organisations du travail pour qu'il soit plus efficace. La sociométrie a ainsi montré que les relations dans un groupe ne dépendent pas seulement des facteurs rationnels mais peut dépendre aussi de données affectives.

Le chercheur auquel est attribué les principales études sur le phénomène du groupe et qui a utilisé pour la première fois l'expression *dynamique du groupe* n'est autre que Kurt Lewin (1890-1947) ; Considéré comme le fondateur de la psychologie sociale, il estime que la dynamique du groupe (interactivité continue entre membres) est déterminé par un ensemble de forces qui exercent leur influence parallèlement : jeu de rôles , moyens de communication, normes , buts, type de leadership, ...

3. Conditions d'apparition de groupe :

Pour (Sartre,1985), un groupe ne peut exister que lorsque se réunissent les conditions suivantes :

3-1. L'existence du besoin chez chaque membre :

C'est le besoin individuel qui n'est réalisable qu'en associant l'effort individuel aux efforts des autres membres pour agir en action commune. Les membres vont ainsi coopérer au sein du groupe pour atteindre leurs objectifs d'une manière plus efficace, ceci est plus nécessaire quand la tâche à réaliser est plus complexe et exige plus d'effort et une complémentarité de compétences...

Les situations où les individus se trouvent dans des situations difficiles, où chacun sent le besoin de joindre son effort à un ou plusieurs autres individus sont plus propices à la formation des groupes du moment où l'importance du soutien d'autrui est plus évidente.

3-2. Le sentiment de l'interdépendance :

Les intérêts communs, les objectifs que les individus partagent, font que les membres du groupe partagent les moyens disponibles avec quoi agir sur leur environnement et découvrir ainsi leurs contributions dans la vie du groupe, ceci fait qu'une interdépendance entre les membres se manifeste et devient une réalité.

3-3. La conscience de l'existence d'un but commun :

Le but ou la finalité commune se rapporte aux objectifs perçus et stimulants et qui suscitent un engagement chez les membres. Cette finalité doit être comprise et acceptée par chaque membre pour qu'il ait des échanges au sein du groupe ; chacun va adhérer aux objectifs du groupe, à comprendre sa finalité et nourrit le sentiment d'être concerné par ses activités communes et sentir par conséquent qu'il fait partie du groupe.

3-4. L'apparition des relations entre membres :

Avec le temps et avec les relations d'interdépendance entre les membres du groupe, ces derniers commencent à faire appel aux ressources personnelles dans le cadre d'une action commune (St-Arnaud,1989), c'est ainsi que va apparaître tout un réseau de communication avec une définition de statuts de rôles de normes et de valeurs.

Cette organisation et normalisation des relations à l'intérieur du groupe sont mise en œuvre pour créer un plus d'efficacité du groupe, ce qui entraînera l'apparition de trois structures de groupe (Brunet,1995) : Une structure comportementale déterminée par les différents comportements des membres du groupe qui suivent une certaine régularité ; Une structure normative qui correspond aux normes, aux valeurs et aux différents rôles que jouent les membres et qui vont orienter et soutenir l'action commune dans le groupe ; La troisième structure qu'est la structure identitaire correspond aux portraits sociaux qui donnent au groupe une certaine démarcation à travers des indices de distinction observables et d'autres critères de d'identification tel le langage utilisé ou les comportements ritualisés...et toute autre projection de l'identité des membres sur le groupe.

3-5. Le sentiment de l'appartenance :

Le temps que consacrent les membres aux différentes activités, le degré d'intimité entre les membres, les différents services qu'échangent les membres entre eux ..., se sont tous des facteurs qui vont développer chez eux un sentiment d'appartenance au groupe.

3-6. Les éléments externes :

Toujours suivant l'analyse de Sartre, (Oberlé,1999) et après avoir donné une définition des éléments internes qui favorisent l'apparition du groupe, indique l'existence d'autres éléments externes qui ont un rôle fondamental dans l'émergence de l'esprit du groupe chez les membres, principalement en ses rapports avec d'autres groupes ; il rapporte ce qu'a démontré Jean Paul Sartre en son analyse de la révolution française et l'apparition de l'interdépendance chez les révolutionnaires ; C'était la famine qui a touché ces personnes qui était à l'origine de l'apparition du groupe qui s'est transformé en un organe de lutte commune. Cependant, pourquoi ces hommes là ne se sont pas disputé à cause de l'aliment comme il arrive entre animaux par exemple ? La réponse est que c'était l'encerclement de Paris par les soldats du roi qui a transformé cette troupe en un groupe plus ou moins organisé. C'est le *soulèvement* contre *un autre groupe* qui a favorisé l'organisation de ces affamés en un groupe armé.

C'est ainsi qu'apparaît donc qu'un groupe ne peut se définir sans un apport d'éléments externes ; tout groupe se définit en rapport avec d'autres groupes, il définit même sa raison d'être, son identité, son fondement à travers cette relation. La transformation de la file d'attente à la Poste en groupe, par exemple, se fait par opposition à un autre groupe qu'est la Poste qui cherche à faire des économies (en réduisant le nombre d'employés qui va réduire le nombre d'agents par client) et c'est ainsi dans chaque situation où il y a opposition d'intérêts.

Même si ce phénomène de différenciation à travers lequel un groupe se forme par rapport à un ou plusieurs autres groupes n'est pas toujours forcément conflictuel au point décrit par Sartre en son exemple de la révolution française, mais il existe toujours comme élément favorisant l'apparition des groupes. Ainsi l'apparition des groupes de femmes se fait par rapport aux groupes des hommes, le syndicat des travailleurs pour contrarier la direction ...etc. C'est ainsi qu'un groupe définit ses finalités, ses enjeux avec un background de confrontation, de comparaison avec d'autres groupes, et toutes les évaluations se font plus ou moins dans ce contexte.

4. Propriétés principales du groupe primaire :

Comme déjà dit, c'est le groupe primaire (entre 5 et 20 personnes) qui connaît le plus cette dynamique de groupe, il est généralement caractérisé par des propriétés qui permettent de le définir, parmi lesquelles on peut citer :

4-1. Interactions : Les actions et les réactions entre les membres se font d'une façon directe et sans intermédiaire. Les expressions et les opinions qu'émette un membre du groupe sont déterminées souvent par les propos et les faits des autres membres et les situations dans lesquelles le groupe se trouve.

4-2. Apparition des normes : les conduites seront peu à peu réglées et donnent naissance par la suite à des normes qui définissent des codes et des valeurs dans le groupe.

4-3. Emergence de sentiments et d'émotions collectives : les différentes situations dans lesquelles le groupe va se trouver donnent naissance à des actions et des réactions collectives qui expriment un certain degré de solidarité.

4-4. L'apparition d'une structure informelle : A travers les sentiments de sympathie ou d'antipathie la popularité des membres varie pour qu'apparaissent des membres populaires et des membres rejetés, ceci va faire apparaître des sous-groupes informels d'une manière non-consciente.

4-5. La construction d'un inconscient collectif : les membres du groupe vivront une histoire commune, une existence collective, qui seront source de problèmes et événements latents qui façonnent les actions et les réactions du groupe. Les membres de groupe n'ont cependant pas conscience des phénomènes psychologiques qui déterminent leurs conduites au sein du groupe.

5. Communication intergroupe :

L'interaction entre individus ne se fait que très rarement à partir d'un prisme purement individuel, ils interagissent la plupart du temps comme membres d'un groupe organisationnel auquel ils appartiennent (Kramer, 1991) ; dans l'entreprise par exemple, les groupes se forment autour de fonctions (marketing, ressources humaines ...) , de profession (ingénieurs, techniciens...) , statuts des employés (individus qui travaillent plein temps ou temps partiel par exemple), ou d'autres formations informelles quelconque (Kramer, 1991). La communication intergroupe propose que lorsque les individus interagissent les uns avec les autres, ce sont souvent leurs appartenances sociales exceptionnelles et non leurs caractéristiques individuelles qui façonnent la communication (Jones et Watson, 2013) ; Bien que la communication soit reconnue à la fois comme un phénomène interpersonnel et un phénomène intergroupe, les spécialistes de la

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

communication intergouvernementale affirment qu'une grande partie de notre communication est en quelque sorte intergroupe (où les groupes comprennent, par exemple, l'âge, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle ou le parti politique). La communication intergroupe considère la communication comme un processus dynamique où les cognitions, les émotions, et les motivations influencent le comportement communicationnel dans les interactions (Jones et Watson, 2013).

(Gardner et al.2001) estiment que les études sur la communication doivent prendre en considération cet aspect ; Ceci confirme l'importance de la prise en compte du phénomène des groupes pour pouvoir bien comprendre l'acte de communication, et la façon dont s'organisent ces groupes pour qu'ils soient plus efficaces et permettent à chacun de leurs membres de communiquer le plus possible.

5-1. Organisation et communication :

Pour qu'un groupe puisse continuer à exister, pour qu'il soit plus efficace et peut satisfaire ses membres, il doit développer rapidement une communication plus ou moins organisé. Les groupes organisés et qui sont dans l'objectif de réaliser une tâche n'acceptent que rarement les échanges spontanés ou anarchique ; Dans ces groupes, les communications entre les membres suivent certaines règles qui sont généralement déterminés par plusieurs facteurs comme la taille du groupe, la nature de la tâche, le contexte où se trouve le groupe...etc. La question se pose alors sur la meilleure organisation qu'un groupe adopte pour assurer une meilleure transmission de l'information.

Les études qui se sont intéressé aux différentes formes d'organisation et ont étudié leurs caractéristiques sont nombreuses, les résultats de ces études ont répertorié principalement cinq facteurs qui déterminent l'organisation des groupes :

- La taille du groupe
- Les caractéristiques des réseaux d'organisation du groupe
- La nature et les difficultés de la tâche
- Le climat interne et les relations affective au sein du groupe
- Les exigences organisationnelles

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

Taille du groupe	Type d'organisation	Nature et difficultés de la tâche	Climat interne	Exigences organisationnelles
-Petit groupe -Grand groupe	- Centralisé - Décentralisé	- Tâche logique - Tâche Créative - Analyse de problème	- Motivations fortes, relations positives - Motivations faibles, conflits	-Environnement fort -Environnement faible

Tableau-1-1 : Les variables d'analyse du groupe (Amado et Guittet,1997)

5-2. La taille du groupe :

Comment que le nombre des individus qui composent un groupe peuvent le contraindre? Premièrement, on peut voir que l'augmentation du nombre de participants constitue une source de richesse des informations circulant au sein du groupe, et peut offrir plus d'opinions diversifiés. L'apparition des idées augmente en fonction du nombre d'individus, mais au-delà d'un certain nombre l'ajout de membre ne produit plus rien. La recherche de solution à un problème donné est la plupart du temps mieux conduite dans des petits groupes (3 à 4 personnes).

Avec l'augmentation de la taille du groupe, le temps de parole donné à chacun diminue, l'enregistrement des informations par chaque membre diminue aussi. Le temps et l'espace imposent des contraintes qui conduisent à l'apparition de sous groupes au cas où ils ne seront pas respectés. Un individu s'implique dans le groupe s'il trouve plus de temps à parler et à exposer ses idées, sinon, s'il trouve que ce temps est réduit, sa participation devient plus faible et sa satisfaction diminue, ce qui explique pourquoi les sujets dans les grands groupes manifestent rapidement leur mécontentement et leur désintérêt.

D'un autre coté, au fur et à mesure que le groupe grandit (plus de 12) l'accord et la cohésion entre membres deviennent plus difficiles, dans un groupe de 10 ou 12 personnes il sera sûrement plus difficile de se comprendre et être d'accord que dans un groupe de 4 ou 5.

D'autre part, l'élargissement du groupe va faire apparaitre des membres dont la participation est plus active et qui vont progressivement imposer une organisation du temps de parole.

5-3. Les réseaux de communication :

Plusieurs recherches ont été faites autour des différents modèles de réseaux de communication pour déterminer la structure de groupe la plus efficace qui aide à une meilleure circulation d'information pour résoudre un problème donné.

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

Parmi ces expériences apparaît celle de H.J. Leavitt en 1951, des individus ont été placés par groupe de cinq autour d'une table, ils ont été séparés les uns des autres par une cloison et communiquait entre eux par écrit. Chaque sujet recevra une carte retraçant 5 symboles choisis depuis un ensemble de 6 symboles.

La mission était de repérer les symboles communs aux 5 participants. Chaque groupe communique à travers des réseaux définis auparavant, ces réseaux diffèrent par rapport à l'itinéraire parcouru par le message pour qu'il aboutisse au destinataire. La distance est déterminée par le nombre de maillons parcouru pour que le message émis atteigne le récepteur.

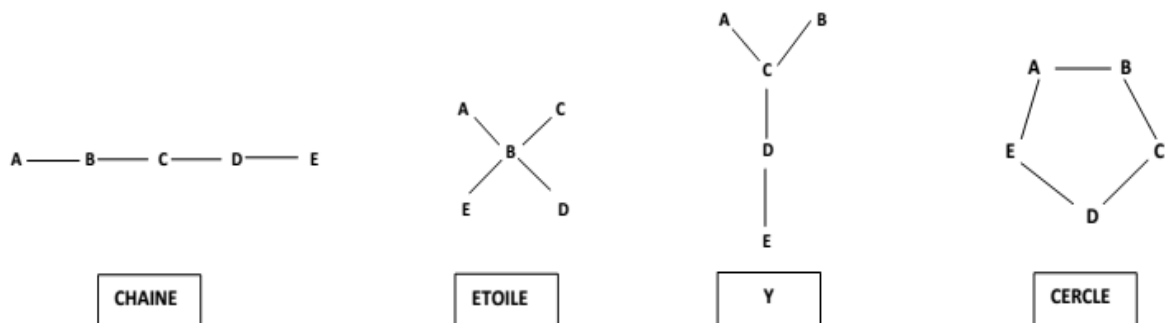


Figure 1-5 : Réseaux de communication dans l'expérience de H.J.Leavitt (Gilles Amado et André Guittet)

C'est ainsi que dans l'itinéraire sous forme de chaîne (Figure 1-5) pour que A puisse communiquer avec E il est obligé de passer par 4 maillons, la distance est égale à 4, le calcul de la somme des distances montre le total des maillons pour qu'un poste communique à tous les autres postes de son réseau.

Ainsi pour que le poste E dans le réseau Etoile communique à tous les autres postes il doit parcourir au total 7 nœuds ou maillons ; la distance totale pour chaque chaîne est égale à la somme de toutes les distances de chaque poste vers tous les autres postes, il est égal à 32 pour le réseau « Etoile », à 30 pour le réseau « Cercle », à 40 pour le réseau « Chaîne » et à 36 pour le réseau « Y ». C'est dans le réseau en chaîne que le message va parcourir la plus grande distance et dans le réseau « Etoile » que ce parcours est le plus petit. (Tableau 1-2)

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

	A	B	C	D	E	
A			1	2	3	4
B	1			1	2	3
C	2	1			1	2
D	3	2	1			1
E	4	3	2	1		
Tot-Dist-Post	10	7	6	7	10	
Centr-Post	4	5,7	6,7	5,7	4	
"Chaîne"	Centr-Rz		26,1	Dist-Rz	40	

	A	B	C	D	E	
A			2	1	2	3
B	2			1	2	3
C	1	1			1	2
D	2	2	1			1
E	3	3	2	1		
Tot-Dist-Post	8	8	5	6	9	
Centr-Post	5	5	7	6	4	
"Y"	Centr-Rz		26,2	Dist-Rz	36	

	A	B	C	D	E	
A			1	2	2	2
B	1			1	1	1
C	2	1			2	2
D	2	1	2			2
E	2	1	2	2		
Tot-Dist-Post	7	4	7	7	7	
Centr-Post	5	8	5	5	5	
"Étoile"	Centr-Rz		26,3	Dist-Rz	32	

	A	B	C	D	E	
A			1	2	2	1
B	1			1	2	2
C	2	1			1	2
D	2	2	1			1
E	1	2	2	1		
Tot-Dist-Post	6	6	6	6	6	
Centr-Post	5	5	5	5	5	
"Cercle"	Centr-Rz		25,0	Dist-Rz	30	

Tot-Dist-Post : Total des distances du poste

Centr-Post : Centralité du poste

Dist-Rz : Total des distances du réseau

Centr-Rz : Centralité du réseau

Tableau 1-2 : Les 4 réseaux de l'expérience de Leavitt

L'expérience tient compte aussi du temps nécessaire à la résolution du problème, au nombre de messages, ainsi que du nombre des erreurs commises par les membres du chaque groupe.

Deux principaux constats se dégagent :

- L'étoile est le réseau le plus efficace du moment que le temps nécessaire pour trouver une solution est réduit, ainsi que pour le nombre de message, on a observé aussi, à travers l'expérience, que les membres organisé en étoile ont commis moins d'erreurs, que l'organisation est plus stable et apparition d'un rôle central.
- L'organisation en cercle demande plus de messages et occasionne plus d'erreurs ; l'organisation en groupe est faible et aucun rôle particulier n'arrive à apparaitre.

Le principal constat fait depuis cette expérience était que la centralisation donne plus d'efficacité du groupe et admit l'apparition du rôle d'organisateur. C'est ainsi que dans l'organisation étoile on a remarqué qu'il existe une corrélation entre le nombre de messages et la centralité, plus un membre occupe une position centrale plus il peut avoir plus d'informations et plus il peut en donner, et à l'inverse, plus il est dans une position éloigné plus il demande d'informations.

Ainsi et depuis ces expériences, le rôle de l'individu et la manière avec laquelle il va communiquer sont étroitement liés à sa position dans

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

la structure de communication : plus il occupe une position centrale plus il joue un rôle important. Cette distinction aura des conséquences sur le degré de satisfaction des individus qui s'exposent à de pareilles situations :

- L'organisation en étoile aide à une adhésion plus facile des individus
- L'organisation en cercle connaît plus vite le désintérêt du membre et sa satisfaction est plus faible

Ces observations quant à la nature des relations dans ces quatre types d'organisation attirent l'attention vers des facteurs qui peuvent expliquer des propriétés formelles de ces réseaux ; il s'agit de trois indices : l'indice de centralité, l'indice de connexité et l'indice de périphéralité que nous allons détailler un peu dans ce qui suit :

Indice de centralité du poste : l'indice de centralité d'un poste est défini par le rapport entre la somme de toutes les distances du réseau et la somme des distances du poste en question. Par exemple, dans le réseau sous forme « chaîne » on peut connaître la centralité du poste « A » en faisant la division suivante (la « chaîne » au tableau 1-2) :

$$\text{Total}/(AB+AC+AD+AE) = 40/(1+2+3+4) = 40/10 = 4$$

$$\text{Et pour le poste C cet indice est égal à : } 40/(2+1+1+2) = 40/6 = 6,7$$

La facilité de communication de l'individu est déterminé en partie par cet indice ; plus il est élevé, plus ce poste a accès à la communication avec les autres et aura donc un rôle plus important au sein du groupe et dans l'exécution de la tâche demandée ; la mesure de cette centralité permet de déterminer l'importance du poste dans la structure du réseau. On peut dire depuis cet exemple que le rôle du membre C est plus important que celui du membre A en comparant leurs indices de centralité (4 pour A et 6,7 pour C)

Indice de centralité du réseau : Cet indice permet de mesurer la rapidité de la circulation de l'information dans le réseau, il est égal à la somme des indices de centralité de tout les postes composant ce réseau (Tableau 1-2), il détermine ainsi l'efficacité du réseau, plus cet indice est élevé plus sera l'efficacité du groupe, il est de 26,1 pour le réseau « Chaîne » et de 26,3 pour le réseau « Etoile » .

Il faut néanmoins noter qu'un indice de centralité important peut être source de deux phénomènes nuisibles :

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

- La saturation du poste central par un nombre important d'informations qui au-delà d'un certain seuil ne seront d'aucune efficacité et peuvent nuire au rendement de ce poste.

- A l'inverse, les postes aux périphéries vont connaître encore plus de désintérêt et de mécontentement puisqu'ils n'auront pas accès à toutes les informations.

Cela fait que plus l'organisation est hiérarchique plus il faut du temps pour que l'information aboutisse aux bas échelons et même quand ils la reçoivent ça sera avec désintérêt. Les postes se trouvant au centre, par contre, vont avoir plus d'information et vont ainsi accroître leurs pouvoirs et renforcer leurs positions.

Indice de connexité du réseau : Il indique le nombre le plus petit des canaux qui s'ils sont retiré du réseau ils causent une déconnexion totale et mettent les postes dans une situation d'isolement.

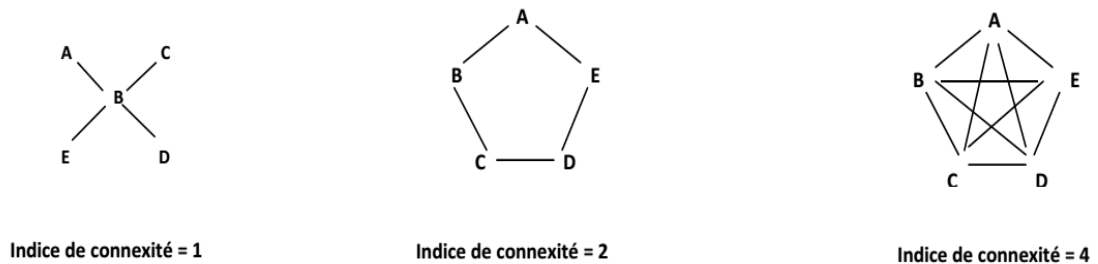


Figure 1-6 : Indice de connexité

Depuis la figure 1-6 on peut voir que l'indice de connexité du réseau étoile est égal à 1 puisqu'il suffit d'enlever un canal pour arrêter la communication, Par contre cet indice est égal à 4 dans le troisième réseau (tous canaux) puisqu'il faut supprimer quatre canaux pour isoler un poste (A par exemple).

Cet indice est défini donc comme étant la somme des relations que peut avoir un poste avec les voisins directs. Il donne une idée sur la stabilité du réseau, plus le poste (l'individu) a la possibilité d'avoir des relations avec les autres postes du groupe plus le réseau est stable.

On peut parler d'une relation forte entre cet indice et l'apparition des sous-groupes ; Si plusieurs membres se trouvent connectés entre eux plus qu'ils le sont avec le reste du groupe ils vont créer un sous-groupe plus ou moins autonome.

Indice de périphéralité du poste : Cet indice est défini comme étant la différence entre l'indice de centralité du poste et l'indice de centralité du poste le plus central dans le réseau. Plus cet indice est élevé plus est la subordination du poste par rapport au poste central. On peut constater depuis cet indice le degré de disparité des participants par rapport à leur accès à l'information.

Quelque soit la forme dont est organisé le groupe ou l'organisation auquel il appartient, il se trouve confronté à ces problèmes que nous avons cité; Ainsi, l'efficacité, le pouvoir ou la satisfaction d'un individu sont étroitement lié à la position qu'il occupe dans le réseau de communication. En examinant les formes dont est organisé le groupe permet de prévoir les difficultés auxquels les individus vont confronter, même indépendamment de la personnalité de chacun du moment que ces situations sont en relation avec les caractéristiques générales des réseaux de communication.

5-4. La structure du groupe :

Pour C.Flament⁷, dans les réseaux de communication, le coût minimum relatif à la résolution de tout problème doit être défini en considérant les communications nécessaires à sa résolution. Ainsi, l'efficacité d'un groupe doit être évaluée en prenant en compte le coût réel de la résolution et le coût minimum défini en terme du nombre d'information nécessaire à la résolution de ce problème ; il a ainsi remarqué à travers les expériences sur les réseaux que la relation entre coût réel et coût minimum tend vers l'égalité ; c'est ainsi qu'après une période d'entraînement, l'efficacité du groupe devient maximum. Les différences observées dans cette efficacité sont dû aux différences des possibilités offertes par les réseaux. La question qui se pose est comment que le groupe arrive à choisir le modèle convenable à la résolution du problème et cela en fonction des contraintes que lui impose la structure du réseau où il se trouve.

Dans son expérience, Flament a divisé les sujets en groupes organisés en deux types de réseaux (Figure1-7), les uns dans des réseaux centralisés (forme Etoile), les autres dans des réseaux non-centralisés

⁷ Flament.C , Réseaux de communication et structure du groupe, Dunod, Paris, 1965

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

(tous canaux), et il a imposé à tout les groupes une méthode de faire la tâche sous forme homogène ou centralisé.



Figure 1-7 : Réseaux utilisés par Flament (Gilles Amado et André Guittet)

Pour le premier ensemble de groupes (dits homogènes) on demande à chaque membre de collecter à lui seul toute les informations qui peuvent se trouver dans le groupe et de trouver seul la solution; tandis que dans le deuxième ensemble il faut qu'un membre du groupe doit centraliser toutes les données du problème, de trouver lui-même la solution et informer par la suite ses collaborateurs.

Pour les groupes avec réseau centralisé on précise que le point auquel on regroupe les informations doit être unique mais le groupe est libre de choisir ce point membre.

L'analyse des résultats est faite suivant le rapport (coût effectif /coût minimum) ainsi que sur le contenu des communications, cette analyse du contenu des communications a pour but de comprendre les mécanismes utilisés surtout en ce qui concerne le choix du centralisateur :

- Dans le réseau centralisé, le centralisateur est facilement repéré et cela depuis sa position dans le réseau
- Dans le réseau non-centralisé tout membre du groupe peut jouer le rôle de centralisateur, les communications deviennent donc plus importantes et répétitives du moment qu'aucun membre ne va centraliser les informations.

Ceci fait que dans la structure centralisé (figure1-7) il va y avoir une demande forte des informations du moment que les relais auront une difficulté à bien fonctionner, tandis que dans la structure non-centralisé (homogène dans la figure1-7) il y'aura moins de difficulté pour la circulation des informations puisque les membres du groupe savent

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

qu'ils ont la possibilité d'envoyer l'information à tout membre ce qui facilite la résolution du problème.

La remarque qui a été faite est qu'il y a un plus d'efficacité dans le cas d'isomorphisme entre la structure d'organisation et le réseau de communication (par exemple organisation centralisée et réseau centralisé), mais à la fin de l'expérience le constat était que l'efficacité (mesuré par le rapport coût réel/coût minimum) devient presque identique dans toutes les situations.

On a pu conclure à travers ces expériences que lorsque les membres du groupe arrivent à établir entre eux une structure de relations isomorphe à celles imposées par la nature de la tâche, à ce moment là l'efficacité du groupe commence à tendre vers le maximum théorique, le groupe peut ainsi atteindre ce maximum de performance quand les membres arrivent à un maximum de compatibilité entre leur organisation et celle imposée par la tâche, ceci est valable à chaque situation où se réalise cette compatibilité.

5-5. Nature de tâche et organisation :

En 1960 Faucheux et Moscovici⁸, ont essayé de montrer l'effet de la nature de la tâche sur la structure de communication du groupe et l'organisation que celui-ci va adopter pour arriver à résoudre le problème en face.

L'expérience était de proposer aux groupes sujets de l'expérience de faire deux tâches : la première consistait en la construction de figures à l'aide de sept bâtonnets (Arbre de Riguet), et la deuxième était de compléter des grilles avec des chiffres et des lettres (Figure d'Euler)

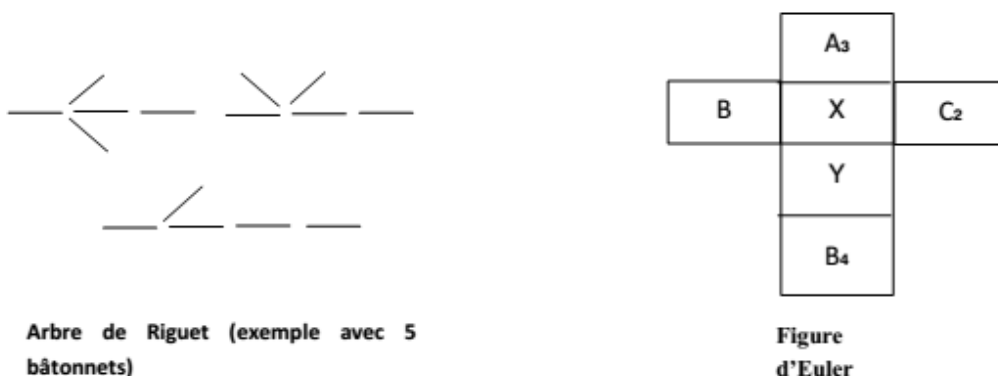


Figure 1-8 : Expériences de Faucheux et Moscovici (Gilles Amado et André Guittet)

⁸ Faucheux.C, Moscovici.S, Psychologie sociale théorique et expérimentale, Mouton, Paris,1971

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

Le principe dans l'arbre de Riguet était de trouver un maximum de combinaisons, l'orientation dans l'espace n'est pas pris en considération, et les bâtonnets ne doivent pas former une figure fermée ; c'est la manière dont sont attachés les bâtons qui compte, le maximum de combinaisons possibles était de 23 combinaisons différentes parmi lesquelles figurent trois combinaisons considérées comme originales puisque difficiles à trouver.

Dans la deuxième partie de l'expérience, dans la figure d'Euler, le principe était de trouver la combinaison de chiffres et de lettres dans les cases inconnues (par exemple les cases X et Y comme dans la figure1-8), la condition à observer était qu'il ne faut pas répéter un même chiffre ou une même lettre deux fois dans la ligne ou la colonne, il ne faut pas aussi donner la combinaison interdite : A1,B2,C3,D4 ; Ainsi dans l'exemple de la figure1-8 la solution qui remplace X et Y seront D1 et C2 respectivement.

Contrairement à l'expérience de Leavitt où les membres devraient communiquer à travers des canaux d'un réseau défini, les sujets dans cette expérience ont la liberté de choisir les canaux de communication.

Les communications verbales étaient enregistrées pour pouvoir définir par la suite le nombre des émissions réalisées ainsi que les émetteurs et récepteurs.

Les observations ont permis de constater une différence dans la méthode de recherche de solution dans les deux expériences, les groupes dans l'expérience de figure d'Eudler ont été conduits à adopter une structure centralisée puisqu'ils ont pu obtenir de meilleurs résultats en adoptant cette structure ; tandis que dans l'expérience des bâtonnets (arbre de Riguet) ce fut la structure non-centralisée qui se montra plus productive et les groupes de cette expérience l'ont adopté spontanément.

L'expérience a permis de conclure même que si on inverse la tâche pour les groupes, ces derniers changent aussi le mode d'organisation pour devenir plus adapté à la tâche ; elle a prouvé l'existence d'une influence directe de la nature de la tâche sur le mode d'organisation de communication. Ainsi, dans le cas de la figure d'Euler la recherche de la solution a amené les membres à unifier leur méthode de travail, tandis que dans le cas de l'arbre de Riguet les membres du groupe se sont trouvés en quelque sorte obligés de diversifier leurs méthodes de recherche.

D'autre part, en comparant la performance d'un travail individuel avec celle d'un travail en groupe, on a pu constater que, pour l'arbre de Riguet et les figures

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

d'Euler, le travail en groupe donne à peu près les mêmes résultats qu'un travail individuel.

Mais si la différence de performance (mesuré en terme de résultats dans les deux cas) est peu significative, la qualité du travail des groupes de l'arbre de Riguet a montré que :

- 1- Il y a eu plus de redondance au travail individuel qu'au travail en groupe, les individus en travaillant seules trouvent les mêmes formes alors qu'ils les considéraient différentes, le contrôle et la correction sont meilleures en travaillant en groupe.
- 2- En travaillant en groupe, les individus trouvent qu'ils terminent le travail de façon plus vite et rencontrent moins de difficultés.
- 3- Le travail en groupe fait découvrir plus de formes rares (arbre de Riguet) que quand on travaille seul, en effet il n'y a pas une manière bien définie pour trouver un plus grand nombre de formes, ce travail demande une certaine forme de créativité que seul le groupe peut la favoriser en réunissant les individus qui échangent ainsi différents modes de raisonnement.

D'autres facteurs qui ne sont pas en relation avec l'organisation formelle du groupe peuvent aussi agir sur la productivité, tel que la nature des interactions, l'existence de conflits ou le degré de motivation.

L'analyse des relations internes dans les deux expériences a montré pour les groupes de l'arbre de Riguet une certaine division des tâches, on a pu observer l'apparition d'un rôle de créateur qui envoie plus d'informations, et le rôle d'organisateur qui agit comme un relais d'information qui centralise et organise ces informations ; tandis que les autres collaborateurs jouaient le rôle de contrôle et d'entretien. Par contre, dans le cas des figures d'Euler on a remarqué l'apparition d'un seul individu centralisateur qui s'occupait de l'organisation et de la conception de tâche.

Les groupes se structurent pour faciliter la communication suivant les contraintes qu'impose la nature de la tâche. Les différentes relations internes seront structurées au regard de la nature du travail, ainsi si la tâche exige plus de coordination, la communication devient plus centralisée ; Ces groupes et quand ils se trouvent en face d'une tâche bien précise, qui demande un haut degré de coordination et veulent aboutir rapidement au résultat, deviennent plus hiérarchisés.

Ces observations coïncident avec plusieurs cas d'organisations dites bureaucratiques qui connaissent généralement une certaine stabilité, mais beaucoup moins de créativité puisque la complication hiérarchique affaiblit la réactivité et la créativité par la suite.

Mais ces éléments objectifs (qui concernent la nature de la tâche) directement observables ne déterminent pas à eux seuls la structure de communication ; d'autres éléments plus subjectifs interviennent aussi, la manière dont considèrent les individus leur tâche influe aussi sur la méthode choisie pour résoudre le problème, les personnes développent une certaine idée sur la nature de la tâche, cette perception joue un rôle dans la manière à résoudre le problème.

Ces observations peuvent trouver une certaine concordance avec les expériences d'Elton Mayo dans les ateliers de la Western Electric à Hawthorne, les ouvrières qui faisait sujet de l'expérience et quand elles senti l'interet porté à leur travail ont commencé à l'apercevoir d'une autre manière, ce qui a modifié positivement leur rendement ; La représentation de leur tâche a changé pour elles d'une tâche répétitive et sans intérêt vers une tâche objet d'une attention particulière, ce changement a débouché sur une amélioration des relations intragroupe et une augmentation de la productivité.

5-6. Les relations affectives dans le groupe :

Il ne faut pas oublier que les groupes s'organisent aussi et d'une manière spontanée à travers les relations de sympathie et ou d'antipathie qui émergent entre les membres. Comment que ces relations apparaissent ? et comment qu'elles se développent avec le temps ?

En essayant de répondre à ces questions, Jacob Levy Moreno⁹ a usé de la sociométrie pour pouvoir former une image des relations socio-affective qui peuvent se dresser entre les membres du groupe, et cela à travers des techniques d'enquête.

L'essentiel de ces enquêtes individuelles était d'essayer de savoir les sentiments des membres les uns par rapport aux autres (sympathie ou antipathie), on a demandé aux différents membres sujets de l'enquête, qui se connaissent avant, avec qui des membres du groupe souhaitent-ils travailler ou faire une activité. C'est ainsi que parmi les questions posées aux étudiants (qui formaient une partie des catégories des groupes questionnés), il a été demandé de choisir

⁹ Moreno J.L Les fondements de la sociométrie, PUF, Paris, 1954

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

trois personnes avec qui l'individu aime former une équipe pour les travaux pratiques.

Les réponses des étudiants ont été recueillies par écrit et d'une manière individuelle pour établir une matrice avec deux principales entrées inscrivant pour chaque étudiant le choix exprimé et le choix reçu. Ceci a permis par la suite de dessiner une représentation graphique des choix affectifs des membres du groupe (Figure 1-9).

Dans ce schéma, les membres les plus choisis se rapprochent du centre (le chiffre au bas du cercle définit le nombre des choix, le dessin indique seulement le 1^{er} choix (en pointillé) ou les choix réciproque en flèche à double tête)

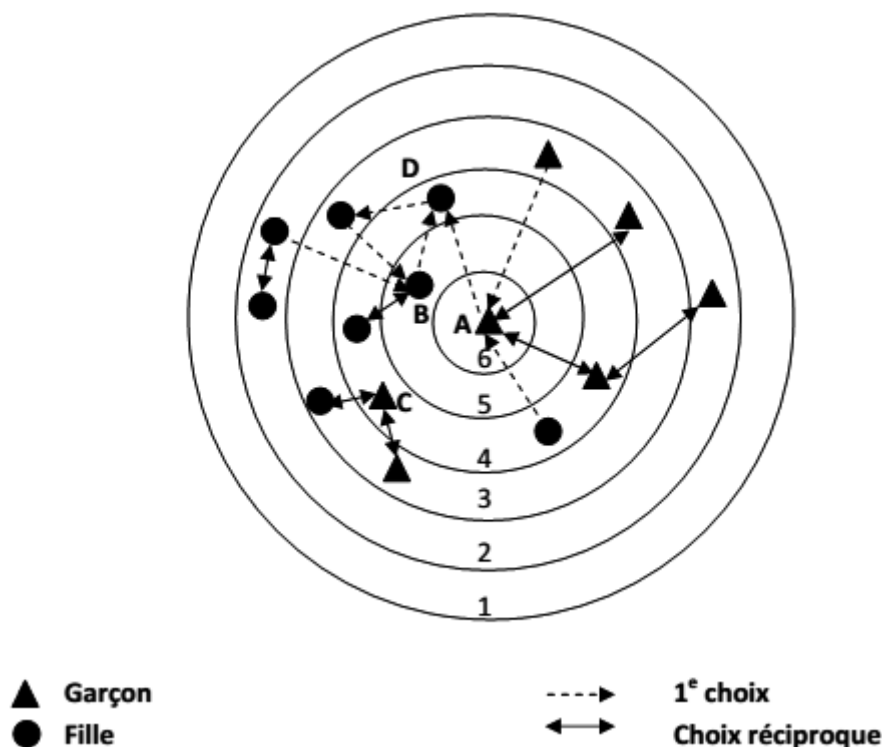


Figure 1-9 : Sociogramme décrivant les relations dans un groupe d'étudiants (Gilles Amado et André Guittet)

A travers ce schéma appelé sociogramme, on peut voir la structure sociale du groupe et distinguer deux principaux sous-groupes, l'un autour d'un garçon leader (A) (avec 6 choix) et l'autre autour d'une fille leader (B) (5 choix), un troisième sous-groupe se compose autour d'un garçon (C) mais qui est isolé de l'ensemble et qui représente une certaine harmonie par la présence du choix réciproque par deux des trois membres. Une fille (D) occupe une position importante où elle joue le rôle de relais entre deux principaux sous-groupes par l'entretien de relations avec des membres de deux sous-groupes (A et B).

A travers cette représentation il est possible de visualiser les affinités entre les membres du groupe. Chaque membre est appelé à choisir les personnes avec

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

qui il préfère entretenir des relations et il sera choisi par d'autres, ce qui va indiquer l'expansivité de chaque membre (à travers le nombre de personnes qu'il a choisi) ainsi que sa popularité (par combien de personnes il est choisi), ces deux paramètres peuvent aider à connaître la position d'un individu dans le groupe :

- Les personnes qui ont été choisies le plus occupent une position centrale au sein du groupe et peuvent devenir une source d'influence.
- Les personnes les moins choisies, par contre, sont isolées et souvent ne participent pas beaucoup à l'activité du groupe (ils ne sont pas forcément insociables et peuvent être plus actifs).

Il est possible à travers le sociogramme de voir aussi les sous-groupes qui peuvent exister et avoir une idée sur l'homogénéité du groupe ou son éclatement en sous-groupes.

Mais il faut prêter attention au fait que la pertinence de cette représentation n'est valable que pour la question posée et que d'autres questions relatives à un autre thème peuvent donner des résultats différents et qu'il faut pour arriver à une meilleure représentation, penser à perfectionner l'enquête en cherchant d'autres facteurs plus pertinents.

Il faut noter qu'il est possible de faire un sociogramme de « rejets » en posant des questions sur les personnes avec qui le sujet n'aime pas travailler avec, les réponses aident à voir les tensions au sein du groupe ce qui permet de voir la position de la personne questionnée en connaissant les personnes qui peuvent le bloquer ou entraver son activité.

Le sociogramme n'offre pas, cependant, une idée sur l'évolution des relations puisqu'il se base sur une question posée à un instant donnée, comme il ne fournit pas des réponses sur les raisons qui se trouvent derrière ces relations entre les membres du groupe : pourquoi telle personne est choisie plus que les autres ? Pourquoi l'autre est isolée ?... des questions que seule une enquête plus profonde peut y donner réponse.

Mais même avec ces insuffisances, cette technique peut bien donner une idée sur la réalité de la structure socio-affective du groupe, et retrace une autre forme d'organisation informelle, souvent différente de l'organisation formelle définie par l'organigramme, et où l'information circule plus rapidement.

5-7. Coopération et compétition :

A travers une expérience faite sur un groupe d'enfants, M.Sherif¹⁰ a essayé de tester l'existence d'une relation entre les affinités qui existent entre individus et leur coopération. Le groupe est composé d'enfants de 12 ans qui avaient l'habitude de coopérer pendant des activités de loisirs. Dans une colonie de vacances, il a organisé des jeux de compétition entre deux sous-groupes où la victoire de l'un d'eux suppose la défaite de l'autre. La méthode était de séparer les enfants qui avaient des liens d'affinités tout en les répartissant dans des sous-groupes différents, on a remarqué que peu à peu les enfants dispersés commencent à tisser de nouveaux liens d'amitiés dans les nouveaux sous-groupes tandis que les anciennes amitiés s'affaiblissent progressivement. Plus encore, rivalité et hostilité apparaissent entre les groupes avec les différentes compétitions.

Dans une autre expérience, Shérif a tenté de diminuer l'hostilité entre deux sous-groupes d'enfants, il a donc organisé les mêmes activités pour les deux sous-groupes, des activités de coopération où on ne peut pas réussir sans demander aide aux autres. La remarque était que l'hostilité a diminué laissant place à des relations plus positives.

Le constat était que la situation dans laquelle se trouve le groupe (compétitive ou coopérative) conduit les membres à nouer des relations particulières et cela indépendamment d'autres affinités ou de sentiments. La vie dans des groupes compétitifs amène souvent les membres vers un renforcement des liens internes, à plus de cohésion et l'adoption de position critique à l'égard des autres groupes. Chaque groupe va tenter à surestimer son travail et sous-estimer celui de l'autre groupe. C'est donc à travers l'organisation des activités communes et l'engagement dans des projets commun que se renforcent les relations entre les individus et les groupes, et inversement, l'absence de pareilles activités et l'escalade de la rivalité tendent à détériorer le climat.

5-8. Les contraintes organisationnelles :

Un groupe ne vit pas dans un vide, à l'abri de toute influence extérieure, il se trouve normalement dans un environnement avec lequel il est en interaction continue, ces échanges continus affectent la vie interne du groupe et auront des conséquences sur son organisation et les comportements des membres qui le composent.

¹⁰ Amado, Gilles et André Guittet(1997). La dynamique des communications dans les groupes,3e éd., Paris, Armand Colin

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

Une expérience a été faite par Lester Coch et John R. P. French Jr en 1948 dans une société américaine de confection de vêtement (*Harwood Manufacturing Corporation*) et employait 500 ouvrières, le problème qui se pose à cette entreprise est l'apparition de conflits de façon quasi-permanente dont la cause principale est la nature du travail, principalement le taux de production par ouvrière qui était fixé par la direction.

Après analyse des méthodes de travail, les deux chercheurs proposent une expérimentation pour tenter de résoudre le problème qui consiste à utiliser quatre groupes d'ouvrières :

- Pour le premier groupe de 18 ouvrières, la méthode de l'entreprise est resté la même : la répartition de la tâche et le rendement sont fixés par la direction.
- Pour les trois autres groupes un plan de travail est proposé et discuté avec les membres en détail, des ouvrières sélectionnées ont eu la possibilité de donner leurs suggestions sur tout le travail et ont été chargée par la suite d'entraîner d'autres ouvrières du groupe qui ont été elles aussi très coopératives.

Les résultats obtenus font voir que pour le premier groupe (pour lequel la méthode n'a pas changé) les comportements des ouvrières n'ont pas changé : agressivité, freinage, démission, protestations, tandis que pour les autres groupes la situation a été jugé bonne puisque le rendement des ouvrières a dépassé le taux escompté et on a constaté l'apparition d'une ambiance plus détendue et un plus de coopération.

Le principal constat fait à partir de cette expérience est l'importance de la communication informelle ; les ouvrières ont pu régler leurs comportements en s'observant de façon réciproque. La communication non-verbale dynamise les interactions, et malgré qu'il n'existe pas un consensus formel mais les communications continues font apparaître des pressions qui s'appliquent sur la personne n'ayant pas obéi aux règles implicitement formulées ; les communications à l'intérieur du groupe définissent les procédures d'organisation, elles expliquent aux ouvrières les contraintes de la tâche.

En 1956, et devant des problèmes pareils, les deux chercheurs ont refait la même expérience dans une usine en Norvège ; alors que les résultats aux Etats Unis ont donné grande satisfaction et une importante augmentation du rendement, en Norvège l'expérience a débouché sur des résultats moindres où il n'y a eu aucune augmentation du rendement malgré l'amélioration du climat du

travail ; Cette différence de résultats met la lumière sur le rôle important que joue le contexte social et institutionnel pour la réussite ou l'échec de l'expérience.

Les tentatives d'amélioration du rendement des groupes de travail, qu'elles soient par l'augmentation du niveau de participation dans l'entreprise ou par l'enrichissement des tâches se heurtent à la résistance des individus qui n'acceptent ces changements que lorsqu'ils coïncident avec leur manière de concevoir.

6. Socialisation et apprentissage :

Dans son groupe familial, social ou culturel, tout individu est façonné par les histoires et les valeurs de ces groupes, Le groupe devient transmetteur des valeurs et des normes.

6-1. La socialisation :

La socialisation est définie comme étant les mécanismes par lesquels se transmettent la culture, les normes et les valeurs vers les individus dans une société donnée (Castaing, 2010). Le groupe devient un transmetteur de valeurs et de normes où les individus partagent plus ou moins un but commun. Dans d'autres situations il se peut que les individus soient en relation mais ne partagent pas des buts communs, ils sont en réseau, que Barnes (1954) appelle : réseau social.

Durkheim définit la socialisation comme une transmission forcée par des contraintes extérieures qui font enseigner l'individu les comportements demandés, ce processus favorise l'homogénéité au sein de la société, selon cette approche l'individu est considéré comme passif dont la société (le groupe) modèle par l'imposition. (Le chapetier, 2013)

La socialisation instaure des différences entre les individus au même groupe et d'un groupe à l'autre ; d'un côté les individus vont se catégoriser et se classer, ce qui définit pour chacun une place dans sa société ; De l'autre côté il va y avoir une distinction entre les groupes auxquels nous appartenons (appelé endogroupe) et ceux dont nous n'appartenons pas (appelé exogroupe). Nous développons une opinion meilleure à l'égard de notre groupe par rapport aux autres groupes à cause d'une connaissance meilleure du notre par rapport aux autres.

Il ne faut aussi pas penser le groupe comme un regroupement statique d'individus ; c'est un regroupement d'individus qui sont en interaction, et c'est cette interaction qui permet au groupe de fonctionner et prendre des décisions ; C'est pour cela qu'on peut constater que plus le groupe est large, plus les idées et les opinions sont nombreuses et plus difficile sera donc la prise de décision. Ces

interactions génèrent des affinités entre les membres et une attirance vers la réalisation de buts plus ou moins commun qui vont renforcer le sentiment d'appartenance au groupe. Mais le groupe exerce aussi une forme de contrôle sur les individus qui le composent, lorsqu'un membre s'éloigne de la norme défini, il se trouve entraîné de subir des pressions pour le faire revenir à la norme, des pressions qui commencent par des tentatives de conviction et peuvent aller au rejet ou à l'exclusion.

En parlant des interactions entre individus nous nous trouvons amené à rappeler ce que (Tajfel et Turner ,1979) ont évoqué en observant les comportements qu'ont qualifié de « intergroupes » ; Les individus dans des relations intragroupe vont interagir tout en étant déterminés par les caractéristiques des personnes et les relations qui existent entre elles sans que leur appartenance aux groupes n'apparaisse dans leurs comportements, mais dans des relations dite intergroupes les individus vont interagir plutôt comme membre du ou des groupes auxquels ils appartiennent.

6-2. Les réseaux sociaux :

La socialisation est déterminée principalement par des valeurs sociales, ethniques et religieuses, qui renforcent les liens entre les personnes formant un groupe. Lorsqu'on observe les structures sociales à travers les réseaux, la socialisation va consister en un apprentissage géré par les interactions entre les individus. C'est là où le réseau joue son plein rôle pour donner une valeur aux relations entre les individus, et c'est par là que le réseau a connu cette popularité par rapport aux modèles réduisant leur analyse aux caractéristiques personnelles des individus.

Le réseau est formé par un ensemble d'unités sociales (des individus ou des groupes), ainsi que les relations que surgissent entre ces unités, ces relations sont tout type d'interactions entre les éléments du réseau quelque soit leurs natures (échanges commerciaux, échange d'informations...). C'est ainsi qu'on peut faire distinction entre réseaux personnels et réseaux complets. Le réseau personnel est constitué, selon Moreno, de relations qu'un individu entretient avec d'autres individus ou groupe d'individus ; tandis que le réseau complet est délimité par les frontières du groupe, ce qui veut dire que le réseau personnel est ouvert et le réseau complet est fermé, la différence entre réseau complet et groupe réside dans les caractéristiques des relations et non celles des membres.

A partir de ce principe qui considère donc le réseau comme étant les relations qui se tissent entre individus plutôt que les individus eux même il sera utile de

considérer quelques concepts sociologiques ; Des illustrations par des schémas dans ce domaine ont été élaboré pour analyser ces réseaux ; Moréno , comme nous l'avons déjà mentionné, a élaboré son schéma connu sous le nom de « sociogramme » qui permet d'indiquer la position qu'occupe un individu dans le groupe ; Granovetter a défini , à son tour , une typologie des liens entre individus de réseau : les liens qu'on a avec des amis proches sont considéré comme *fort* et ceux qualifiés de *faible* sont des liens avec de simple connaissance ; Friedkin a donné une définition plus détaillé : entre deux individus si un seulement parle l'autre ce qu'il fait le lien est alors considéré comme faible, et il est considéré comme fort quand chacun d'eux dit à l'autre ce qu'il fait ; les liens faibles sont tout de même considéré comme important puisqu'ils peuvent être à l'origine de l'accès à d'autres réseaux.

Dans un réseau , un lien entre deux individus est qualifié de redondant s'il existe un autre lien qui procure la même information, dans ce cas l'augmentation des liens n'améliore pas l'efficacité, on peut remarquer cela dans le cas des réseaux de petite taille ou dans des réseaux trop dense où les personnes sont trop interconnectés ; Cette redondance alors que non souhaité n'est pas tout le temps possible, et pourra être utile en comblant le manque d'informations causé par le bruit qui diminue la qualité de l'information transmise entre deux individus.

6-3. Le capital social :

Le concept de l'apprentissage est en relation avec celui du *capital social* ; ce terme très utilisé dans les sciences sociales connaît une hétérogénéité dans sa définition et la rend difficile et ambiguë (Cucchi et Fuhrer,2011).

6-3-1. Définitions :

(Bourdieu ,1980,1985) a défini le capital social par l'appartenance au groupe composé de membres avec des propriétés communes unis par des liens utiles et permanents ; le volume du capital social d'un individu dépend de la densité, de l'envergure et des relations du réseau auquel il appartient mais aussi du capital social de ceux avec lesquels est en relation ; Bourdieu a utilisé cette conception du capital social dans son interprétation du pouvoir où les relations sociales sont un moyen pour l'individu pour augmenter ses propres intérêts ;

Pour (Putnam ,1993,1995) le concept du capital social est défini par trois éléments qui sont les normes et les obligations morales, les valeurs sociales (la confiance en particulier) et les réseaux sociaux, c'est ainsi que le capital social facilite la coopération et la coordination et aide au développement des bénéfices mutuels ; le capital social a une influence positive sur la performance

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

économique et aide à une meilleure intégration sociale, Putnam précise que la confiance est un facteur central qui permet de développer le capital social, cette confiance émerge des interactions et d'attentions réciproques et permet de développer de bonnes actions qui seront récompensés par le développement de relations communes. Elle est utile lorsqu'on se trouve dans des environnements risqués et complexes caractérisés par la contingence et où les réactions des partenaires son difficile à prévoir ou à anticiper.

(Burt,1992) définit le capital social d'un point de vue relationnel qui ne concentre pas sur les caractéristiques individuelles, le capital social se rapproche et dépend du capital relationnel qu'est le nombre d'amis, de partenaires, des collègues ...L'utilité du capital social dépend de ce que Burt a qualifié de « trous structuraux » , dans une relation triangulaire (Figure -12) on dit qu'il y a un trou structural lorsqu'il y a absence de relation (non relationship) entre deux des trois individus ce qui met de l'individu au centre en position de pouvoir puisqu'il possède l'information de qualité et contrôle la relation entre les deux autres. Par contre, les individus qui se connaissent de façon directe ou indirecte sont considéré comme redondants et sont en position «d'équivalence structurale », pour Burt c'est la non-redondance des acteurs qui permet de multiplier les sources d'informations et permet la mise en œuvre de formes de contrôle.

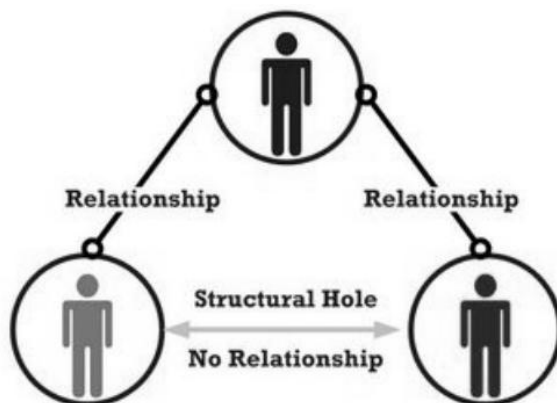


Figure 1-10 : Les trous structuraux (Lechaptois,2013)

6-3-2. Mesure du capital social :

Le concept du capital social est donc utilisé dans plusieurs disciplines, (Putnam,1995,2004) considère que ce concept est encore en construction; En gestion ce concept se réfère essentiellement à la gestion des connaissances, (Nahapiet et Ghoshal,1997,1998) ont défini le capital social comme étant la somme des ressources potentielles disponibles et venant du

réseau des relations que possède un individu ou une unité sociale ; cette définition rend compte de la dimension structurelle du réseau ainsi que les ressources qui y sont mobilisées, les deux auteurs ont défini trois dimensions qui définissent le capital social : la structurelle , la relationnelle et la cognitive.

6-3-2-1. La dimension structurelle :

La dimension structurelle rend compte au modèle qu'utilise les acteurs en se connectant, ceci inclut les liens par le réseau, la configuration de ce réseau en ce qui concerne la densité, la connectivité ... Pour (Burt ,1992), la dimension structurelle peut être défini comme étant l'ensemble des connexions qui existent entre les acteurs en regard à la réponse à la question : qui pouvez vous atteindre ? et comment que vous pouvez les atteindre ? Il a proposé des modèles de réseaux (Burt,1982) dont la plupart mesure l'intégration sociale, on considère qu'un agent est isolé s'il n'a pas de relations avec les autres acteurs du système (Cucchi et Fuhrer,2011) ; (Degenne et Forsé,1994) considère que la structure du réseau contraint les choix, les comportements , les opinions ... des agents, la structure explique en quelque sorte les phénomènes survenus dans le réseau. ; enfin (Cucchi et Fuhrer,2011) considèrent comme le fait (Nohria,1992) que les réseaux sont plutôt des processus du moment qu'ils sont formées et réformés de manière continue et cela par les actions des acteurs qui à leur tour sont contraint aussi par cette structure.

6-3-2-2.La dimension cognitive :

La communication entre acteurs n'aura de sens que si elle véhicule une connaissance partagée ; C'est cette connaissance mise en commun qui constitue la dimension cognitive, elle se réfère aux ressources qui assure la compréhension commune des différentes représentations, des histoires et des codes, et permettent un langage commun. Pour (Nahapiet et Ghoshal,1997) cette dimension cognitive peut se mesurer à travers 3 aspects :

- *Le langage et les codes partagés* : Le langage assure une fonction fondamentale dans les relations sociales puisqu'il constitue le moyen à travers lequel les personnes échangent leurs idées et leur permet de se contacter aisément.

- *Les histoires partagées* : Les histoires, les métaphores donnent aux groupes des moyens efficaces pour s'exprimer et user d'un système riche en signification ; les métaphores permettent une combinaison des compétences d'imagination, de cognition et d'observation ; Les histoires améliorent aussi les pratiques en assurant la sauvegarde et le partage des connaissances tacites.

- *Les connaissances tacites partagées* : on distingue souvent entre connaissances explicites qui sont codifiables et facilement transmissibles, et connaissances dites « tacites », ces dernières doivent être co-construites par les acteurs, elles sont de nature ambiguë, complexe et peuvent donner sur une confusion (Aguilera, 2011).

6-3-2-3. La dimension relationnelle :

Pour la dimension relationnelle, celle-ci se réfère aux différentes capacités utilisées à travers les relations et inclut différents attributs tels que les normes, la confiance, l'implication...; la dimension relationnelle est multiforme et concerne plusieurs aspects, elle est liée à des phénomènes et comportements divers tel que la fidélité, l'implication, l'engagement, et peut apparaître sous des formes de relations de pouvoir et d'autorité.

6-4. L'apprentissage :

L'apprentissage organisationnel, comme on l'appelle communément, peut être défini comme à la fois constitutif, déterminant et aussi résultat du parcours de la création, la transformation et la gestion des savoirs et des connaissances dans l'organisation. Un enjeu majeur de cette transformation demeure le lien étroit qui existe l'apprentissage d'un individu ou d'un groupe et celui de l'organisation toute entière, ce qui fait que l'expérience acquise par un ou plusieurs individus n'est pas forcément transmise à toute l'organisation. (Gravel, 2010).

Les études sur l'apprentissage se caractérisent par une typologie qui a trait au sujet de l'apprentissage (Filol, 2009). L'objectif étant de comprendre ce qui donne à l'apprentissage le caractère organisationnel, deux pistes sont envisageables, chacune correspond à une approche distincte : l'une qui considère que l'apprentissage est organisationnel quand le sujet est l'organisation elle-même, l'autre stipule que l'apprentissage est organisationnel quand l'apprentissage d'un membre aura un effet sur l'organisation tout entière (Filol, 2009).

L'apprentissage organisationnel est en effet celui des acteurs de l'organisation, il est actualisé et modifié en dépassant les limites d'un seul individu pour se diffuser et influencer toutes les pratiques des différents acteurs de manière systémique. C'est ainsi et à cause de cette étroite relation que les dimensions sociales et culturelles de l'organisation seront d'importance du moment que l'apprentissage organisationnel ne se limite pas à la somme des savoirs des individus mais qu'il est le résultat de leurs interactions qui

débouchent sur la co-construction des savoir communs. La dimension organisationnelle de l'apprentissage dépend du réseau d'interrelations qui se développe à travers les pratiques professionnelles. Le tissu social de l'organisation est le milieu favorable où naît et se développe l'apprentissage organisationnel et constituera le moteur principal qui incite les acteurs à s'engager dans la pratique (Wenger,1996).

La littérature qui traite le phénomène d'apprentissage organisationnel indique que cet apprentissage n'apparaît qu'au moment où les acteurs de l'organisation se trouvent face à un problème et tentent d'en trouver une solution (Gravel,2010) ; face à un écart entre résultats obtenus et résultats escomptés les acteurs déclenchent un processus de réflexion et d'action qui tente de réorganiser les activités dans le but de rapprocher les résultats obtenus de ceux escomptés ; ceci donne une idée sur le rôle fondamentale des acteurs de l'entreprise dans le développement de l'apprentissage organisationnel. (Gravel,2010) considère les différentes formes de connaissances organisationnelles comme étant des « théories d'actions » pour l'entreprise, c'est ce que l'organisation a l'intention de faire ; mais dans la réalité et en regardant ce que réalise l'organisation vraiment on trouve d'autres théories dites « d'usage » qui influent sur les habitudes de travail au quotidien et où les astuces de travail sont continuellement réinventés ; ces théories d'usage qui sont de nature implicite sont faites de valeurs et de stratégies et sont enracinés dans les routines du travail.

6-4-1. Les Communautés de pratique :

Le rôle du groupe est fondamental dans le processus d'apprentissage ; les conditions qui favorisent voire même conditionnent l'émergence de l'apprentissage sont étroitement liées à des phénomènes de la psychologie des groupes (Sophie Peillon et al.,2006) ; l'organisation peut contenir plusieurs types de groupes qui peuvent être caractérisés par la nature de l'apprentissage qui y existe.

L'apprentissage passe essentiellement par le partage des connaissances, c'est ainsi qu'apparaît la nécessité de l'encouragement de la collaboration et cela par la mise en place de dispositifs qui facilitent et encouragent les initiatives de développement.

Les communautés de pratique constituent un moyen très adéquat pour encourager la socialisation des connaissances ; ce concept initialement introduit par Lave et Wenger en 1990 a pris par la suite le terme « communauté de pratique » suite à la proposition de Brown et Duguid en 1991(Sophie Peillon et

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

al.,2006) ; (Vaast,2002) les a défini comme étant un groupe d'individus qui ont une histoire commune et qui sont en interaction fréquente, ils partagent des connaissances et ils rencontrent des problèmes de la même nature au sein d'une même organisation ; De leur part (Wenger, McDermott et Snyder ,2002) ont donné une définition du concept de la communauté de pratique comme étant un groupe de personnes qui se rassemblent dans le but de partager et d'apprendre les uns des autres, en face à face ou de manière virtuelle ; ils ont un but commun dans un domaine de savoir donné et sont portés par le besoin de partager des expériences, de pratiques, de problèmes... Ils vont approfondir leurs connaissances par l'interaction continue et à long terme.

Les organisations peuvent s'offrir de nouvelles perspectives pour ce qui est de la valeur des savoirs partagés ; du moment que les personnes membres d'une communauté de pratique sont conduites par le besoin de partage ils vont approfondir leurs connaissances par les interactions continues et auront la possibilité de développer de nouvelles pratiques professionnelles. C'est ainsi que les actions qu'ont visé les membres des communautés d'apprentissage permettent la socialisation des connaissances ce qui fait d'elles un outil d'une grande importance pour le processus d'apprentissage dans l'entreprise, ce qui exige une attention particulière de la part des managers envers ces communauté et particulièrement ceux des entreprises fortement hiérarchisé où l'évolution de pareilles communauté sera plus difficile.

6-4-2. Le *ba* :

Une notion importante aussi et peut être indispensable pour comprendre le processus d'apprentissage au sein des organisations est celle du *ba*, un concept qui a souvent accompagné la littérature qui aborde l'apprentissage et les communautés ; un concept d'origine japonaise, le *ba* met en exergue l'importance de la prise en charge des conditions humaines, relationnelles et organisationnelles favorables et nécessaires à l'émergence de l'apprentissage dans les organisations.

Le concept de *ba* a été introduit à l'origine par Nonaka et Konno en 1998, il peut être décrit comme un espace partagé à travers des relations émergentes entre les individus eux même mais aussi entre ces individus et leur environnement (Sophie Peillon et al.,2006) ; ce concept qui unifie espace physique, virtuel et mental est une véritable plateforme de création de connaissances à travers un processus de conversion des connaissances tacites en connaissances explicites aussi sur le plan qualitatif que celui quantitatif, cette

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

notion reprend les quatre étapes du modèle de la création de connaissances SECI (Socialisation, externalisation, combinaison, intériorisation) (Balestrin et Fayard,2004) (Figure 1-11).

Origning ba est un espace où les partages des émotions, des sentiments, des expériences sont associé aux éléments de la socialisation tel que la confiance et le respect mutuel, c'est à partir de cette espace que commence le processus de la création des connaissances. L'étape qui suit dans le modèle SECI est *l'extériorisation* du tacite qui correspond au *dialoguing ba* qui formalise ce tacite à travers les échanges et permet ainsi une émergence d'une connaissance explicite. *Systemizing ba* correspond à *la combinaison*, c'est là où on conjugue connaissances acquise auparavant avec les nouvelles. Enfin le *exercising ba* est le contexte qui permet aux individus une *intériorisation* des connaissances déjà conjuguées en les transformant et les rendant plus facile sous forme d'un savoir-faire.(Balestrin et Fayard,2004).

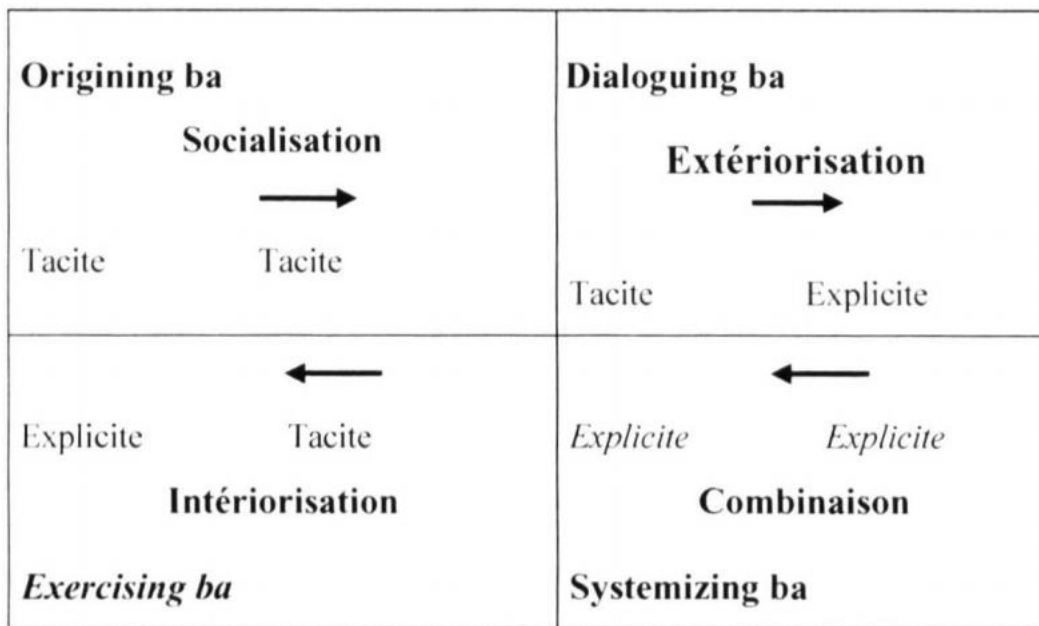


Figure1–11 Le processus SECI et les types de ba. Adapté de Nonaka et al. 2002. (Balestrin et Fayard,2004)

L'intérêt du concept du *ba* est du fait qu'il a attiré l'attention quant à l'importance des multiples conditions humaines, organisationnelles et relationnelles favorables à l'apparition de l'apprentissage, Ces conditions sont étroitement liées aux phénomènes de la psychologie des groupes (Sophie Peillon et al.,2006) Les théories de la psychologie des groupes n'appréhende pas les groupes sous un seul angle centré sur les relations entre les membres, elles

CHAPITRE I : Communication et groupe dans l'entreprise

l'appréhende comme un lieu ou espace de transition par lequel passent les individus vers la communauté sociale, le concept de *ba* permet de comprendre le fonctionnement des groupes depuis un cadre général de fonctionnement et élargir la manière d'apprécier le rôle des groupes sur le processus d'innovation (Sophie Peillon et al.,2006)

Conclusion :

La communication intergroupe est très présente dans l'entreprise donc, les individus et à travers leurs appartenances aux différents groupes qui se composent autour des fonctions (marketing, production..), des profils (ingénieurs, techniciens...) interagissent souvent depuis le prisme de ces appartenances, ce qui confirme l'importance et le rôle incontournable que jouent ces groupes dans ces organisations.

Par le processus de socialisation ces groupes façonnent les individus en transmettant les valeurs et les normes, ce qui permet l'apparition d'un autre phénomène qu'est l'apprentissage, l'apparition de celui-ci est en étroite relation avec les groupes auxquels appartiennent les individus, il existe à travers le partage des connaissances entre individus au sein des groupes auxquels ils appartiennent ; ces groupes d'apprentissage souvent appelé communauté de pratiques constitue un moyen adéquat pour l'encouragement de la socialisation des connaissances. (Vaast,2002) a défini ces communauté comme un groupe d'individus qui partagent une histoire commune et qui sont en interaction fréquente, ces individus partagent leurs connaissances et ils se trouvent souvent face à des problèmes de nature très proche.

Ces groupes d'individus en communication quasi-continue se multiplient actuellement, principalement avec l'apparition des nouvelles technologies de communication qui ont facilité les contacts, chaque individu est en mesure de s'insérer dans une communication de groupe quelque-soit l'endroit où il se trouve. La messagerie électronique fait partie de ces technologies utilisées par ces groupes pour partager leurs connaissances, et cela par ses capacités de s'affranchir des contraintes d'espace et de temps, elle est utilisée partout dans les organisations et suscitent les questionnements à propos des changements qu'elle peut induire sur la communication dans ces lieux.

CHAPITRE II

E-mail et communication intergroupe

Introduction :

Le souci de maîtriser les distances qui séparent les individus les a toujours accompagné et cela dans l'objectif de réaliser le maximum d'échanges sociaux ou économiques. De nos jours ce souci est toujours présent et a pris beaucoup plus d'ampleur notamment avec le développement des technologies de l'information et de la communication qui ne cessent de se développer pour répondre à ce besoin ; ces outils ont pu aider les gens géographiquement éloignés à pouvoir communiquer et réaliser du travail en commun sans avoir besoin de se déplacer.

L'e-mail figure parmi ces technologies qui permettent de réduire voire éliminer les distances entre les individus par ses capacités de s'affranchir des contraintes spatiales et temporelles ; malgré la concurrence rude de la part des outils sociaux collaboratifs qui prennent de plus en plus de place face à cet outil, les utilisateurs de l'e-mail y montrent encore leur attachement, et continuent toujours à l'utiliser (Bertin et Alimam, 2016).

1. La communication électronique en groupe :

La diffusion de plus en plus croissante du réseau internet coïncide avec un accroissement vertigineux des modalités de pratiques de la communication électronique. Trois univers de communication font objets de propagation de ces pratiques communicationnelles : l'univers familial ou domestique, l'univers professionnel formé des entreprises et des organisations de production, et l'univers personnel de l'individu lui-même, nomade et connecté directement au réseau indépendamment du lieu ou du temps de connexion. (Proulx,2005).

A partir de n'importe-quel endroit, de l'école, de l'entreprise, de la rue ... l'utilisateur de l'internet peut s'insérer facilement dans des espaces en ligne où des usagers ne cessent de pratiquer des communications électroniques en groupe. Ces collectifs d'utilisateurs sont connus sous le nom de « communautés virtuelles », « communautés en ligne » ou « communautés de pratique » ; On utilise souvent l'expression de « communautés virtuelles » qui tend à se généraliser dans les médias mais aussi dans la littérature spécialisée (Proulx,2006).

Les dispositifs de communication de groupe médiatisé par l'informatique font partie de la catégorie plus large appelé *communication médiatisé par ordinateur* (CMO), qui fait appel à l'informatique et aux technologies de réseaux. Cette communication en ligne se distingue de la communication face à face par trois caractéristiques principales (Proulx,2006) :

- 1- *Le corps de l'internaute* : en plus de la manière de manipuler le clavier et l'attention appelé en interaction avec l'interface, le corps de l'internaute est mobilisé de manière différente que celle en interaction face à face, cela tout en prenant en compte la visibilité rendu possible par les avancés techniques.
- 2- *Le lieu de communication* : La présence physique des interlocuteurs dans le même endroit n'est plus une nécessité pour l'acte de communication.
- 3- *La temporalité des échanges* : La communication en ligne même si elle est instantanée, des délais plus ou moins important peuvent avoir lieu, d'un autre coté et avec les messageries asynchrones le temps de l'interaction est largement différé.

Les réflexions de (Proulx,2006) sur la communication électronique en groupe nous semblent pertinentes pour une meilleure compréhension de ce phénomène, et nous retenons dans ce sens principalement sa description des caractéristiques des communications électroniques en groupe, son point de vue sur ce qui fait lien dans ces groupes en plus de la structure du pouvoir qui y existe ainsi que la force du lien qui réunit les membres de ces groupes.

1-1.Communauté virtuelle ?

Pour (Proulx,2006) désigner tout collectifs d'utilisateurs en ligne de « communauté virtuelle » est sémantiquement inadéquat, on ne peut pas postuler qu'un tel ou tel ensemble d'internautes connectés se comporte forcément comme une communauté, c'est parce qu'une communauté virtuelle désigne en réalité *le lien d'appartenance* qui se construit parmi les utilisateurs d'un moyen de communication médiatisé par informatique; ces utilisateurs partagent un point commun tels que des valeurs, des objectifs, des intérêts communs... Il poursuit en posant la question : dans quelles conditions un collectif d'utilisateurs sent-il un lien d'appartenance au groupe et qui sera suffisamment fort pour pouvoir transformer ce simple regroupement d'individus en un véritable espace d'identification symbolique auquel adhèrent les individus membres du groupe ? La communication de groupe médiatisée par l'informatique peut arriver à constituer un environnement social à travers lequel les utilisateurs peuvent développer un sentiment d'appartenance au groupe et construire une identité collective. On y retrouve même une certaine structure sociale qui peut avoir les caractéristiques même de la structure de la société de face à face.

1-2. Qu'est ce qui fait lien ?

Alors que dans la *communauté* traditionnelle la proximité géographique constitue une caractéristique fondamentale, ce n'est plus le cas pour les situations de communication électronique de groupe où cette exigence disparaît, en plus de la présence physique des interlocuteurs qui ne devient pas indispensable. Dans la communication électronique en groupe ce qui fait lien est le fait de partager des intérêts communs, des croyances ou des valeurs communes ou au moins une même appartenance ethnique, culturelle, religieuse ... Les membres des communautés (qu'elle soit électronique ou en présentielle) ,dans la plupart des cas, en plus des croyances et des valeurs partagés, auront des tâches en commun à réaliser et qui sont souvent vital pour la survie du groupe.

L'adhésion par l'individu à une entité plus large qu'est le groupe débouche souvent sur un sentiment de conscience sociale d'appartenance, un sentiment qui va conduire vers des actions collectives réalisées au nom du groupe ou de la communauté. Cette conscience de la présence de l'autre est fondamentale pour élaborer des stratégies de coopération et de coordination.

2. Le choix de l'E-mail :

Les moyens de communication aujourd'hui disponibles offrent aux usagers un choix de plus en plus vaste. C'est un élargissement qui a comme origine les possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, c'est ainsi que les nouveaux modes de communication accompagnent l'individu dans son travail comme dans sa vie privée.

C'est dans cette diversité des choix que figure l'e-mail qui devient de plus en plus présent dans notre vie quotidienne. C'est un moyen de communication qui s'ajoute aux autres utilisés tel que le téléphone, le fax ou le courrier postal. Il n'est plus cet outil informatique réservé à quelques scientifiques ou informaticiens mais un outil utilisé par tout le monde (Autissier, 2001) ; on se pose la question sur le choix et la préférence de cet outil parmi d'autres, ainsi que sur les facteurs qui peuvent être à l'origine de ce choix.

A l'instar des *groupes virtuelles*, les utilisateurs de l'e-mail se constituent en groupes qui partagent des intérêts communs. Nous justifions ce point de vue par ce qu'ont avancé (Finholt et Sproull, 1990) à propos de l'effet de la communication par e-mail sur le comportement des groupes dans les organisations principalement par la fonctionnalité des listes de distribution (*distribution list*).

La question du choix des moyens de communication a été souvent abordé par le recours aux *théories de communication*

2-1- Explications de l'usage de l'e-mail à travers les théories de communication :

L'explication de l'essentiel du choix de l'e-mail à travers les théories de communications permet de repérer trois facteurs relatifs à ce choix ; Il s'agit premièrement des facteurs contingents (le choix du courrier électronique est le résultat d'un processus rationnel qui fait correspondre les caractéristiques du média avec celles de la tâche à réaliser), ensuite se sont les facteurs de situation (où il s'agit principalement des contraintes temporelles et spatiales, du sens symbolique attribué au média, de l'expérience d'utilisation et du nombre d'utilisateurs), enfin viennent les facteurs liés à l'influence sociale et les propriétés émergentes du média (où le choix du courrier électronique se fait en conformité aux normes sociales).

2.1.1. Théories relatives aux facteurs contingents :

Cette perspective théorique considère la décision d'utilisation d'un média, son choix, comme résultat d'un processus *rationnel* où les médias de communication sont supposés porteurs de propriétés fixes et invariantes sans aucune relation avec l'utilisateur ou le contexte d'utilisation. Le récepteur du message est considéré comme passif.

Deux théories représentent principalement cette perspective, il s'agit de la théorie de la présence sociale et la théorie de la richesse des médias; Toutes les deux fournissent des conclusions qui s'ajoutent à celles de la théorie de la correspondance entre tâche et technologie (task technology fit) qui considère que l'usage d'une technologie est positif lorsqu'il y a correspondance entre les fonctionnalités offertes par cette technologie et les caractéristiques de la tâche réalisée.

2.1.1.1. Théorie de la présence sociale :

Développée initialement pour être appliquée à la téléconférence ; cette théorie vise à étudier la possibilité du remplacement de certaines réunions par la vidéoconférence.

La présence sociale est définie comme étant la perception d'un individu quant à l'implication des autres dans la communication ; Il y a un degré de présence sociale qui est déterminé par le média de communication utilisé.

Le besoin de présence sociale diffère selon les tâches de communication; si la négociation ou la résolution des problèmes nécessitent toutes les deux une

forte présence sociale, l'échange d'information routinière ne le nécessite pas. La communication qui a le plus de présence sociale est sans doute le face à face, suivi par les communications transmises en vidéo-audio comme la visioconférence, puis viennent la communication transmise oralement comme le téléphone, pour que viennent enfin les communications écrites. L'e-mail est considéré donc extrêmement faible en présence sociale.

2.1.1.2. Théorie de la richesse des médias :

C'est la théorie qui a marqué le plus les recherches sur les médias ; développée initialement pour les médias de communication traditionnels (face à face et communication écrite), son application s'est développée vers des recherches sur l'e-mail et a conduit vers différents résultats.

Son postulat fondamental développé à l'origine par (Daft et Lengel,1986) consiste à faire une correspondance entre canaux de communication et besoins en traitement de l'information pour réduire l'incertitude et le caractère équivoque de la situation. C'est ainsi que le choix d'un canal de communication devient un processus rationnel résultant d'une correspondance entre les caractéristiques objectives du média et le contenu du message. Le choix tend donc vers les médias riches qui sont considérés plus convenable pour une situation ambiguë.

Suivant la théorie de la richesse des médias, ces canaux de communication sont considérés différents suivant leurs caractéristiques physiques qui définissent la nature de l'information transmise par le canal. On considère une information comme riche lorsqu'elle est capable de changer la compréhension dans un intervalle de temps donné. C'est ainsi que la théorie classe les médias suivant quatre critères (Daft, Lengel et Trevino,1987):

- La capacité de transmettre un feedback rapide et immédiat, ce qui permet de poser des questions et faire des corrections et donc converger rapidement vers une interprétation commune
- La capacité du message à transmettre de multiples indices, tel que le ton de la voix, qui peuvent faire partie du message et faciliter ainsi son interprétation.
- La capacité d'établir un contact personnalisé,
- La capacité de transmettre un langage riche et varié.

Sur la base de ces caractéristiques, les médias peuvent être répertoriés en quatre groupes :

- Les médias qui nécessitent une présence physique (le face à face),

CHAPITRE II : Email et communication intergroupe

- Les médias interactifs (le téléphone et le courrier électronique). Le téléphone est considéré plus riche que le courrier électronique,
- Les médias personnels mais statiques (le mémo, la lettre, le rapport ...)
- Les médias impersonnels et statiques (les brochures, les bulletins généralisés ...).

Ainsi et d'une manière générale; d'une part on considère que la communication orale (face à face ou téléphone) plus riche que la communication écrite (courrier, brochure,...); et d'autres part, les médias qui permettent une communication synchrone sont considérés comme plus riches que ceux qui ne permettent qu'une communication asynchrone, du moment que les premiers permettent un feedback immédiat.

Cela conduit donc à considérer que le face à face est le média de communication le plus riche, suivi par le téléphone puis par le courrier électronique. Le téléphone, puisqu'il ne permet pas la transmission d'indices comme le contact des yeux par exemple, est moins riche que le face à face; vient ensuite le courrier électronique, suivi à la fin par les communications écrites non électroniques.

Il apparaît alors que le face à face est considéré comme étant le média de communication le plus riche, suivi par le téléphone puis par le courrier électronique. Le téléphone est moins riche que le face à face parce qu'il ne permet pas la transmission d'indices tels que le contact des yeux. Le courrier électronique est, pour sa part, classé en termes de richesse entre le téléphone et les communications écrites non électroniques. Il est en effet considéré comme un média faiblement riche (incapacité de fournir un feedback immédiat, filtre des indices significatifs, communication impersonnelle et réduction de la variété du langage utilisé).

Suivant la théorie de la richesse des médias, les moyens de communications doivent être classés en fonction de leur richesse qui est considérée comme une donnée objective et constante, et qui est indépendante des différences entre individus ainsi que du contexte organisationnel où se produit la communication.

Le classement qu'a proposé la théorie de la richesse des médias était sujet de multiples critiques; Par exemple, cette théorie ne tient pas compte de la capacité du courrier électronique, de pallier les contraintes temporelles et spatiales grâce à la communication asynchrone (Culnan et Markus 1987); L'e-mail possède en effet ses propres règles de fonctionnement

CHAPITRE II : Email et communication intergroupe

(Autissier,2001) ;L'existence d'une mémoire externe¹¹ qui permet de multiples traitements fait de l'e-mail un concurrent aux autres moyens de communication; Ce qui fait que l'e-mail ne peut être réduit à un simple substitut aux autres moyens de communication caractérisé par une faible présence sociale comme le classe la théorie de la richesse des médias en prenant la communication en face à face comme référence; (D'Iribarne et al.,1997) ont avancé que la messagerie était un média entre l'écrit et l'oral; Ils justifient cela par le fait que l'expéditeur du message écrit le message de la même manière que s'il s'adressait à une personne en face à face, il est ainsi plus riche que comme le suppose la théorie de la richesse des médias.

Un principal aspect de la théorie de la richesse des médias est qu'elle considère le choix d'un média de communication comme un processus rationnel par le fait de correspondre les caractéristiques objectives et fixes de l'outil de communication aux caractéristiques de la tâche; ainsi la capacité de faire cette correspondance par le choix du média approprié dans une situation donnée devient une caractéristique de performance (de l'utilisateur du média).

Cette théorie suppose aussi que les cadres supérieurs sont plus sensibles à la richesse des médias que ceux qui appartiennent à des niveaux hiérarchiques plus bas. Cette hypothèse a été confirmée par (Fulk,Schmitz et Steinfield,1990, cité par Kalika et al. 2007) qui expliquent qu'à des niveaux hiérarchiques supérieurs on utilise peu les médias faiblement riches à cause de la nature du travail à ces niveaux qui est souvent d'une grande ambiguïté.

D'autres recherches, par contre, ont réfuté l'existence de cette corrélation entre niveau hiérarchique et utilisation du courrier électronique ; ainsi (Markus,1994) a montré que l'e-mail peut être utilisé par des cadres dirigeants en tant que média riche; (Boukef et Kalika,2002) ont apporté par ailleurs une confirmation partielle de la théorie de la richesse des médias, en montrant que les cadres supérieurs sont plus sensibles à la richesse des médias, sans toutefois pouvoir établir une relation entre le niveau de richesse requis et le média utilisé. Enfin (Van Den Hoof et al.,2005) ont montré que l'e-mail peut être utilisé dans des situations qui nécessitent une communication faible aussi bien que celles qui nécessitent une communication riche.

¹¹ La mémoire externe fait référence à la traçabilité des échanges, puisqu'il est possible de faire une sauvegarde du contenu des messages.

Une autre critique que la théorie de la richesse des médias a fait objet, concerne le fait qu'elle suppose le récepteur passif pendant le processus de communication, et ne prend pas ainsi en considération le rôle du contexte à la formulation du sens attribué à celui-ci. (Ngwenyama et Lee,1997) montrent que les récepteurs produisent des sens et qu'ils ont la capacité de transformer les données reçues en information utile ; ainsi le sens attribué au message reçu va dépendre du récepteur, de sa position hiérarchique et du contexte organisationnel, ce qui fait que, par la suite, la richesse d'un moyen de communication devient une propriété émergente qui dépend du contexte organisationnel. (Reix ,1997), et dans le même sens, précise que le choix d'un média de communication ne peut pas être fait indépendamment du contenu de la communication, des acteurs et du contexte organisationnel.

Un aspect important de la messagerie électronique qui a été omis par la théorie de la richesse des médias concerne sa capacité de s'affranchir des contraintes spatiales et temporelles ce qui peut être une caractéristique plus importante que la richesse selon la théorie de la richesse des médias.

Cette théorie considérée comme la plus importante de celles de communication va connaître des extensions, pour prendre en compte d'autres facteurs qui permettent une meilleure explication du choix du média.

2.1.2. Théories relatives aux facteurs de situation :

Dans l'extension de la théorie de richesse des médias s'inscrivent deux autres théories : la théorie de l'interactionnisme symbolique et la théorie de l'expansion du canal.

2.1.2.1. Théorie de l'interactionnisme symbolique :

Dans le but de pallier à l'insuffisance de la théorie de la richesse des médias, la théorie de l'interactionnisme symbolique proposé par (Trevino et al.,1987) va intégrer les facteurs relatifs aux contexte et les aspects symboliques qui accompagnent l'utilisation du média.

a) Facteurs relatifs au contexte :

La prise en considération du rôle du contexte dans le choix du média de communication fait référence, d'une part, aux contraintes géographiques et temporelles relatives à la communication, et d'autre part, à l'accessibilité et à la masse critique.

La distance physique :

Le choix d'un média de communication peut être expliqué par la distance physique entre interlocuteurs et leur besoin de communiquer rapidement ; c'est

ainsi que même si l'outil n'est pas le plus approprié au sens de la théorie de la richesse des médias, il sera utilisé pour s'affranchir des contraintes spatiales et temporelles. (Van den Hoof et al., 2005) confirment cette hypothèse quant à l'usage de l'e-mail du moment où ce dernier permet de s'affranchir de ces contraintes, ils précisent que cette capacité influe sur le choix du média plus que sa richesse comme proposé par la théorie de la richesse des médias.

La masse critique et l'accessibilité au média :

L'utilisation du média ne dépend pas seulement, et d'une manière objective (au sens de la théorie de la richesse des médias) de ses caractéristiques techniques intrinsèques ; une masse critique d'équipements est nécessaire à son usage (Uhlir et al 1979 ,cité par Autissier 2001). On définit la masse critique comme étant un taux d'équipement qui rend possible la communication dans un groupe à travers le média de communication en question. La perception de l'accessibilité influence l'usage individuel du média, mais cette perception dépend des destinataires ce qui n'implique pas forcément un accès généralisé.

L'utilisation du moyen de communication prend l'aspect d'une boule de neige, à un niveau critique d'utilisation (un seuil de nombre d'utilisateurs) les non-utilisateurs se voient obligés de rejoindre le reste du groupe et utiliser le media s'ils ne veulent pas rester isolées.

L'e-mail peut donc ne pas être utilisé pour une communication même s'il est le canal le plus approprié, soit parce qu'il n'est pas accessible, soit parce qu'il n'est pas utilisé par le destinataire.

L'e-mail est aussi très utilisé pour une même tâche quand on s'adresse à un interlocuteur non disponible, il permet ainsi de s'affranchir de la non-disponibilité de l'interlocuteur.

En plus de ces possibilités, la théorie de l'interactionnisme symbolique explique le choix de l'e-mail par le sens symbolique qu'il véhicule.

b) Les aspects symboliques qui caractérisent le média :

D'après (Trevino et al.,1990) (cité par Boukef-2005), le choix d'un média peut être fait indépendamment de ses caractéristiques objectives ; il peut porter un sens symbolique où le média ne sera pas considéré comme un simple canal de transmission de message mais il va lui-même constituer un message. L'utilisateur du média de communication essaye de véhiculer à travers cette utilisation, des symboles qui confirment sa légitimité et montrent sa compétence. Le choix de communiquer par e-mail peut revêtir ainsi un sens symbolique.

Les indices symboliques que peut véhiculer l'usage d'un média ainsi que le sens qui lui est attribué constituent des interprétations faites suivant des normes subjectives qui changent et se développent avec le temps. Si l'utilisation de la communication écrite, par exemple, est souvent utilisée dans des échanges à caractère officiel et formel, l'utilisation de l'e-mail quant à elle peut symboliser un échange informel comme l'indique (Markus,1990).

Il apparaît donc que la théorie de l'interactionnisme symbolique a permis une amélioration de la théorie de la richesse du média, en intégrant dans le modèle initial les contraintes de situation et les indices symboliques que peut véhiculer le média de communication.

Une autre ; la théorie de l'expansion du canal, est venu donner une autre amélioration à la théorie de la richesse des médias, en invoquant le rôle de l'expérience de l'utilisateur dans la détermination du choix des moyens de communication.

2.1.2.2. Théorie de l'expansion du canal :

Une autre extension du modèle de la richesse des médias est proposée par la théorie de l'expansion du canal (Carlson et Zmud, 1999) ; elle concerne la notion de la richesse, celle-ci devient perçue et déterminée par l'expérience. En effet, pour la théorie de l'expansion du canal, la richesse d'un média est perçue et dynamique, elle n'est pas une donnée objective comme la considère la théorie de la richesse des médias ; elle s'intéresse au développement des perceptions relatives à un média de communication, la richesse d'un même média se diffère et évolue en fonction du contexte.

La théorie indique que l'expérience va constituer une base de connaissance qui peut influencer positivement la perception de la richesse du média. Les individus et avec l'expérience vont acquérir une connaissance partagée qui la prennent comme référence en apprenant à communiquer. Ils peuvent ainsi exprimer des idées complexes en utilisant moins d'indices et développent ainsi un processus d'apprentissage.

La théorie distingue quatre formes d'expérience qui peuvent déterminer la perception de la richesse d'un média :

- L'expérience du canal utilisé : l'expérience acquise avec l'utilisation du média, permet de réduire les contraintes qui accompagnent cette utilisation.

- L'expérience du sujet traité : son effet sur la perception est marginalement vérifié.
- L'expérience de communication avec l'interlocuteur : elle demande du temps pour qu'elle puisse déterminer significativement la richesse perçue.
- L'expérience de l'utilisation du média dans un contexte organisationnel : son effet sur la détermination de la richesse perçue est d'une moindre importance.

Ainsi, il apparaît que les expériences les plus significatives pour la détermination de la richesse perçue du média sont celles de l'utilisation du canal de communication et celles partagées avec l'interlocuteur.

Selon cette théorie, la richesse perçue du média se détermine et évolue à travers l'expérience de son usage. Grâce à l'expérience acquise, le média peut être utilisé pour une communication plus riche.

2.1.3. Explications basées sur l'influence sociale et les propriétés émergentes du média:

Cette perspective proposée par (Fulk, Schmitz et Steinfeld,1990) explique le choix d'un média par ses propriétés émergentes et par l'influence sociale. Elle reconnaît donc l'importance des propriétés émergentes des nouvelles technologies et le rôle des facteurs sociaux.

Suivant ce modèle, les caractéristiques du média sont subjectives et sont socialement construites. Ainsi, et contrairement à la théorie de la richesse des médias, le choix des médias n'est pas rationnel et objectif, il repose sur une rationalité subjective influencée par le comportement des collègues, par les normes du groupe et par les expériences antérieures.

En effet, le modèle permet d'intégrer des facteurs subjectifs à côté des facteurs objectifs pour expliquer le choix d'un média. Les caractéristiques du média sont socialement construites à partir des informations reçues. Les individus développent une perception de la richesse du média avec le temps en fonction du contexte et avec leurs expériences d'utilisation. Il est possible, en suivant cette perspective, qu'un média peut être utilisé même si ses caractéristiques objectives ne correspondent pas au contenu de la communication. Le choix du média suit les normes de communication du groupe qui les considèrent rationnel alors qu'il ne l'est pas en termes d'efficacité.

CHAPITRE II : Email et communication intergroupe

Ce modèle donne l'importance aux caractéristiques objectives du média en même temps que celles socialement construites. Il permet de combler la limite de la rationalité du choix des médias par la reconnaissance de la non-fixité de leurs caractéristiques. (Fulk et Boyd ,1991) estiment qu'il existe au moins quatre formes d'influences sociales qui peuvent agir sur la perception et l'usage du média, il s'agit de :

- L'influence des collègues.
- L'apprentissage
- Les normes relatives à l'évaluation et à l'utilisation du média.
- Les définitions sociales de la rationalité.

La prise en compte de cette influence sociale est importante pour comprendre le choix individuel d'un média. Ce choix se fait conformément aux normes de communication du groupe auquel appartient l'individu.

(Markus ,1994) a mis l'accent sur l'importance de prendre en compte les définitions sociales que partagent les différents utilisateurs quant à l'usage du média ; en effet, celles-ci permettent l'explication du choix fait parmi différents moyens de communication. Elle précise, alors, les insuffisances du classement adopté par la théorie de la richesse des médias quant au choix de l'e-mail. Elle montre que les définitions sociales relatives à l'usage de l'e-mail adoptées par les éléments de son échantillon peuvent être différentes de celles adoptées par la théorie de la richesse des médias ; leurs définitions sociales du média approprié se font en fonction de l'objectif de la communication (coordination ou relation). Si l'e-mail est considéré comme un moyen de coordination dans cette organisation, il est par contre vu comme étant non adapté pour les communications personnelles, le téléphone alors est préféré par les membres de l'organisation situés à distance pour ce genre de communications. En effet, les individus s'adaptent et suivent les normes sociales en déterminant le comportement approprié, ce qui entrave le choix personnel.

C'est ainsi qu'on peut conclure que les explications qui se basent sur l'influence sociale et les propriétés émergentes du média ont permis l'intégration des normes contextuelles et tacites de communication qui apparaissent dans les organisations pour expliquer le choix d'un média de communication. Elles insistent sur le fait que l'e-mail possède en plus de ses caractéristiques techniques objectives et intrinsèques, d'autres caractéristiques émergentes et construites.

2-2- Facteurs déterminants l'usage de l'E-mail :

L'explication du choix de l'e-mail à travers les théories des communications nous amène à s'interroger d'une manière plus pratique sur les facteurs qui peuvent déterminer son utilisation dans l'entreprise. Trois groupes de facteurs ont été identifiés d'après une synthèse des recherches empiriques faite par (Boukef et Kalika ,2002).

Il s'agit du contexte de l'entreprise (secteur d'activité, taille et dispersion de l'entreprise), du contexte organisationnel (niveau hiérarchique, fonction ou nature du travail et le caractère stratégique des TIC) et du contexte personnel (expérience d'utilisation de l'e-mail, l'âge et le sexe).

2.2.1. Le rôle du contexte de l'entreprise :

Les facteurs qui concernent le contexte de l'entreprise ont trait au secteur d'activité, à la taille de l'entreprise et à sa dispersion géographique.

2.2.1.1. Le secteur d'activité :

Le nombre des e-mails échangés dans l'entreprise est déterminé en partie par le secteur d'activité de celle-ci. Des différences entre le secteur industriel et celui des services ont pu être vérifiées. (Culpan ,1995)(cité par Kalika et al. 2007).

2.2.1.2. La taille de l'entreprise :

Il y a une corrélation entre les TIC utilisées et la taille de l'entreprise ; Celle-ci est positivement corrélée avec l'importance donnée à la communication dans l'entreprise et particulièrement la communication électronique. Le nombre d'interlocuteurs influencent le choix du média, c'est ainsi qu'un nombre important d'interlocuteurs sera source d'une utilisation élevée du courrier électronique ou une communication écrite au lieu des réunions.

2.2.1.3. La dispersion de l'entreprise :

La distance entre interlocuteurs influence le choix du média, c'est ainsi que les groupes géographiquement éloignés préfèrent utiliser l'e-mail et la communication écrite en général tant que la distance entre interlocuteurs augmente. La dispersion géographique de l'entreprise est un facteur déterminant du choix des médias en général et l'e-mail en particulier.

2.2.2. Le rôle du contexte organisationnel :

L'impact du contexte organisationnel sur l'utilisation de l'e-mail se caractérise en trois facteurs d'influence : le niveau hiérarchique, la nature du travail et l'aspect stratégique des technologies de l'information et de la communication.

2.2.2.1. Le niveau hiérarchique :

La théorie de la richesse des médias estime que les cadres supérieurs sont plus sensibles à la richesse des médias que ceux qui appartiennent à des niveaux inférieurs. Plus on monte au niveau hiérarchique plus on développe une tendance à préférer des médias plus riches, cette richesse se traduit par la capacité à fournir un feedback immédiat, à transmettre des indices et à permettre un langage riche et varié. Un média oral est considéré donc plus riche que celui écrit et le média synchrone aussi plus riche que celui asynchrone.

La préférence par les cadres supérieurs des médias riches s'explique par la nature de leur travail qui se caractérise par une plus grande ambiguïté ; Cependant, et comme cité auparavant, leur choix d'utiliser l'e-mail s'explique par l'existence d'autres facteurs, ils ont tendance par exemple à utiliser l'e-mail pour des tâches routinières et non complexes.

2.2.2.2. La nature du travail :

Les recherches ont pu vérifier l'existence d'une corrélation entre le choix du média et la fonction de son utilisateur. Les individus qui occupent des fonctions de comptable, finance et production considèrent l'e-mail comme étant faible en richesse d'information, contrairement à ceux en fonction marketing ou vente. Cette différence peut être vérifiée dans le nombre des messages échangés ; ainsi des résultats empiriques (Sproull et Kiesler 1986) ont montré que le nombre des messages échangés dans la direction de production est plus élevé que celui dans la direction R&D. Cette différence dans l'utilisation de l'e-mail selon la fonction dépend donc de la nature du travail effectué par chaque fonction.

La demande par les managers d'un média riche augmente avec la variété de la tâche et diminue avec son analysabilité. Une tâche est analysable (Perrow 1976)(cité par Kalika et al 2007) lorsqu'ils existent des réponses prédéterminées aux problèmes potentiels et que les procédures sont bien connues et disponibles ; les individus se trouvent donc capables de répondre aux problèmes qui peuvent apparaître pendant l'exécution de la tâche. La variété de la tâche est déterminée par la fréquence de l'apparition d'évènements nouveaux et inattendus.

Un autre aspect de la tâche qui influe sur le choix du média concerne sa complexité, l'hypothèse, selon laquelle les groupes dispersés géographiquement utilisent le téléphone plus que l'e-mail quand la tâche devient plus complexe, a pu être vérifiée.

L'urgence que revêt la communication est aussi déterminante dans le choix des médias ; les tâches urgentes incitent à recourir aux médias synchrones,

des recherches ont pu vérifier l'hypothèse qui suppose que les groupes dispersés géographiquement préfèrent l'utilisation du téléphone aux dépens de l'e-mail quand l'urgence de la tâche augmente.

2.2.2.3. L'aspect stratégique des TIC :

Il s'agit là de vérifier l'effet de l'attitude de la direction vis-à-vis des technologies de l'information et de la communication sur l'utilisation de l'e-mail. La revue des recherches faite par (Boukef et Kalika ,2002) a montré l'existence d'une corrélation entre l'utilisation de l'e-mail et la politique adoptée par la direction et les supérieurs hiérarchiques en matière d'usage des technologies de l'information et de la communication.

Le management joue un rôle important dans la promotion de l'utilisation de l'e-mail dans les entreprises. Cet usage dépend aussi de l'utilisation par les collègues et de tout l'entourage de cet outil, il est le résultat d'un comportement interdépendant des individus dans le lieu du travail.

2.2.3. Le rôle du contexte personnel :

Il s'agit là principalement de trois facteurs qui peuvent influencer le choix de l'e-mail et qui sont en relation directe avec l'utilisateur lui-même ; l'expérience d'utilisation de l'e-mail qui peut être mesurée par le temps passé à l'utilisation de l'outil, de l'âge de l'utilisateur et de son sexe ; à ces trois facteurs on peut ajouter le niveau de formation comme défini par (Kalika,2006).

L'expérience d'utilisation de l'e-mail :

L'expérience d'utilisation d'un outil technologique influence le choix de son adoption ; l'e-mail n'échappe pas à cette règle, (Linlin 1996 ,Limayem, Bergeron et Richard 1997)(cité par Rolland.S et Tran.S, 2007) indiquent que le nombre d'années d'expérience d'utilistion de l'e-mail est positivement corrélé avec la fréquence de son utilisation. Ce résultat a été confirmé par d'autres recherches notamment celle de (Carlson et Zmud ,1999) dans leur théorie de l'expansion de canal où ils démontrent que l'expérience d'utilisation d'un canal de communication contribuent à améliorer la perception de la richesse perçue du média (Boukef et Kalika,2002)

L'âge :

Plusieurs études empiriques ont pu vérifier l'hypothèse qui stipule que les cadres les plus jeunes perçoivent mieux l'utilité des technologies de communication en général ; à l'instar de ces technologies, l'utilisation de l'e-mail est positivement corrélée avec l'âge des utilisateurs (Boukef et Kalika,2002), (Kalika,2007) (Mokhtari et Benabou,2012)

Le sexe :

Les recherches empiriques se sont divergées sur la différence du degré d'utilisation de l'e-mail entre les deux sexes ; Pour (Kalika,2007) les résultats des recherches anglo-saxonnes qui ont conclu à une utilisation de la messagerie électronique plus forte chez les hommes par rapport aux femmes ne sont pas très fiables, il considère que la différence d'utilisation entre les deux sexes est due à d'autres facteurs tel que la fonction ou le poste occupé.

Le niveau de formation :

Le niveau de formation des utilisateurs constitue un indicateur de la durée des études et surtout la durée de leur exposition aux TIC (Kalika,2007), dans cette étude le chercheur a pu constater l'existence d'une corrélation positive qui indique que plus la formation est élevée plus sera la communication par e-mail (Kalika,2006), Cette relation avec le niveau de formation a été vérifiée par d'autres études (Mokhtari et Benabou,2012a),(Mokhtari et Benabou,2012b), (Mokhtari et al.,2018).

2-3- E-mail et autres moyens de communication : choix et utilisation:

Après avoir exposé les facteurs déterminant l'usage de l'e-mail, nous allons nous intéresser dans ce qui suit à la comparaison entre celui-ci et d'autres moyens de communication précisément les réunions et le téléphone.

2-3-1- Usage de l'E-mail :

Plusieurs recherches empiriques ont montré qu'une proportion importante du travail est réalisée en utilisant de l'e-mail comme moyen de coordination de l'activité de l'organisation ; (De Vaujany,2001) parle d'« automatisme » dans l'utilisation, l'e-mail est devenu une habitude, il est devenu un moyen d'échange d'information, de coordination et de collaboration, on est arrivé au point où l'e-mail devient indispensable pour réaliser certaines tâches dans l'entreprise, celles-ci ne pouvant être réalisées sans le recours à ce média.

L'e-mail n'est plus un simple moyen de communication dont l'usage se limite à l'échange d'information, il est complètement intégré dans le travail des individus ; (Mackay,1988) distingue alors trois fonctions que peut remplir l'e-mail : il s'agit de la gestion de l'information, la gestion du temps et la gestion des tâches à réaliser. La gestion de l'information concerne les utilisateurs dont la mission est de collecter et diffuser l'information ;La gestion du temps consiste en un traitement sélectif selon priorité des messages ;enfin, la gestion des tâches se réfère à l'utilisation de l'e-mail pour déléguer du travail, nous pouvons ainsi voir l'étendue de l'usage du média.

CHAPITRE II : Email et communication intergroupe

Le recours à l'utilisation de l'e-mail peut être justifié également par la recherche de traçabilité des échanges. En effet, l'existence de cette mémoire externe et la possibilité de la traiter a permis à l'e-mail de concurrencer d'autres moyens de communication. L'usage de l'outil peut être aussi justifié par le caractère formel de la communication mais aussi par son caractère informel.

Les différentes études font apparaître des utilisations récurrentes, il s'agit principalement de : l'échange et la diffusion de l'information, la coordination, la prise de décision, la négociation, la résolution des conflits, la gestion des relations et l'organisation des activités (Boukef,2005).

Le caractère émergent de l'usage des technologies de l'information et de la communication en général fait que les innovations dans l'utilisation de l'e-mail ne cessent de se multiplier et les utilisateurs développent toujours des utilisations innovantes de l'outil.

L'e-mail devient un outil de communication très utilisé dans les organisations où l'étendue d'utilisation ne cesse de s'élargir ; la question se pose sur les modifications possibles de l'utilisation des autres moyens de communication, s'agit-il de complémentarité ou de substitution ?

2-3-2- Recours à l'utilisation de l'e-mail : complémentarité ou substitution ?

Les changements que peuvent apporter les technologies de l'information et de la communication sur le recours aux réunions ainsi que leur déroulement, a retenu depuis longtemps l'attention des chercheurs en organisations. (Huber,1984)(cité par Kalika et al.,2007) a supposé que le recours à ces technologies permet de réduire le nombre des réunions ainsi que leur durée. Les réunions d'information peuvent alors diminuer et celles destinées à la prise de décisions vont prendre moins de temps.

Mais il s'avère que le recours croissant à l'utilisation de l'e-mail n'élimine pas cependant le besoin de la communication en face à face et les réunions. Des recherches empiriques ont pu observer une sorte de complémentarité au lieu de substitution, une complémentarité qualifiée par Michel Kalika de « superposition » des différents moyens de communication, où l'usage de l'e-mail vient s'ajouter aux autres moyens de communication¹². L'e-mail ne remplace pas donc les moyens de communication existants.

¹² Michel Kalika a donné à ce phénomène le nom de « l'effet millefeuille » (le gâteau français composé de couches superposées)

CHAPITRE II : Email et communication intergroupe

Le tableau 2-1 présente une synthèse des principales recherches relatives à l'utilisation de l'e-mail en comparaison avec celle des autres moyens de communication, principalement les réunions et le téléphone

Etude	Méthodologie	Résultats
Crowford (1982)	Etude de cas	L'utilisation du courrier électronique permet de réduire les appels téléphoniques et les réunions.
Zack (1993,1994)	Etude de cas réalisée dans une entreprise d'édition. Plusieurs méthodes de collecte de données ont été utilisées (observation, entretiens, questionnaire).	Le recours au courrier électronique complète plutôt qu'il ne se substitue aux autres moyens de communication. L'introduction du média électronique n'a pas éliminé le besoin de la communication face à face.
King et Xia (1997)	Administration d'un questionnaire auprès d'une population d'étudiants.	Les interactions face à face restent constantes, les autres formes de communication diminuent (téléphone, fax et lettres). L'étude met en évidence une évolution de l'utilisation des nouveaux médias dont le courrier électronique ainsi que l'intérêt de la combinaison de plusieurs médias de communication.
Sarbaugh-Thompson et Feldman (1998)	L'étude a été réalisée dans une université. Trois questionnaires ont été administrés sur une période de quatre ans.	L'utilisation du courrier électronique permet la réduction des appels téléphoniques et des face à face dans l'organisation. L'étude montre que l'augmentation de la communication électronique ne permet pas de compenser la réduction de la communication par les autres moyens.
Guilloux et al. (2000)	Etude des communications dans un groupe de projet composé de quatre chercheurs séparés géographiquement.	Le nombre de courriers électroniques augmente aux dépens du face à face et de la réunion. L'utilisation de la communication électronique a ainsi diminué les réunions et les interactions face à face.
Bachelet et Moscarola (2002)	Administration de questionnaire.	Le courrier électronique diminue le recours aux autres moyens de communication et en particulier du téléphone. Malgré son intérêt, Cette étude est basée sur la perception des utilisateurs.
Cucchi et Cucchi (2003)	Une étude réalisée dans une entreprise sur la base d'un échantillon constitué de 61 utilisateurs et en utilisant des mesures objectives (le serveur de la messagerie électronique et l'autocommutateur téléphonique).	Le courrier électronique se substitue partiellement au téléphone. L'étude met en évidence deux groupes d'utilisateurs des « communicants intenses » et des « communicants occasionnels ». Pour les « communicants intenses », la substitution entre le courrier électronique et le téléphone est plus significative.
Cucchi (2003)	Une étude réalisée dans une entreprise en utilisant des	le courrier électronique et le téléphone ont tendance à se substituer lorsque les flux de

CHAPITRE II : Email et communication intergroupe

	mesures objectives (le serveur de la messagerie électronique et l'autocommutateur téléphonique).	communication sont intenses. L'auteur montre que l'utilisation du courrier électronique augmente de (+29% sur deux mois), parallèlement l'utilisation du téléphone stagne (-3% sur 6 mois). L'auteur considère par ailleurs que ces observations sont réalisées sur une courte période et ne permettent pas de confirmer la substitution entre les deux médias.
Kalika et al.(2005)	Les données ont été collectées par administration d'un questionnaire sur un échantillon constitué de 500 managers pendant une période de cinq ans.	L'étude montre que la substitution de la communication électronique au face à face n'est observée que pour une faible proportion des entreprises étudiées (moins de 15%). Kalika et al.(2005) montrent que l'utilisation des technologies de l'information peut être à l'origine de l'amélioration du déroulement des réunions.
Tableau-2-1 : Synthèse des résultats des recherches relatives à l'utilisation du courrier électronique par rapport aux réunions et aux appels téléphoniques (Boukef.N,2005)		

A travers ce tableau on peut observer la convergence des résultats : l'e-mail complète plutôt qu'il ne se substitue aux appels téléphoniques et aux réunions ; cette complémentarité se traduit par une réduction des appels téléphoniques et des réunions.

Parmi les recherches citées au tableau 2-1 ont montré cependant que le recours à la communication par e-mail ne modifie pas le nombre des réunions (la différence des résultats peut être à l'origine de la différence dans les échantillons étudiés), parmi celles-ci on distingue celle de (Kalika et al.,2007)¹³ réalisée sur un échantillon d'entreprises françaises sur une durée de cinq ans ; les auteurs ont observé que le nombre des réunions n'a été réduit que pour une faible proportion des entreprises étudiées (moins de 15%) ; ils ont montré cependant qu'à défaut de réduire le nombre de réunions, le recours à l'e-mail a permis d'en améliorer le déroulement, à travers une meilleure préparation.

Il apparaît que l'utilisation de l'e-mail complète plutôt qu'elle se substitue à l'utilisation des autres médias, cette utilisation peut cependant modifier le déroulement des réunions.

L'utilisation de la communication électronique va être à l'origine d'une évolution du comportement des managers, (Kalika et al.,2007) parlent de deux « portefeuilles de communication », celui du « manager traditionnel » par

¹³ Cette étude publiée en 2007 dans la RFG (Revue Française de Gestion) est la même référencé par (Boukef,2005) parmi les participants au colloque de l'AIM en 2005.

opposition à celui du « manager numérique ». Alors que le portefeuille du « manager traditionnel » se compose essentiellement du face à face et des réunions présentes, celui du « manager numérique » se trouve dominé par l'e-mail et le travail collaboratif. On remarque à travers cette distinction les différences entre l'attitude des usagers face aux nouvelles technologies. La complémentarité entre différents moyens de communication peut être à l'origine d'une modification des méthodes de travail sans toutefois engendrer une mauvaise utilisation des outils ; la substitution de l'e-mail à un autre média de communication peut cependant ne pas être efficace, elle peut se traduire dans certains cas par une perte de temps.

Nous avons donc essayé de mettre en évidence que l'utilisation de l'e-mail est complémentaire par rapport à celle des autres moyens de communication. Alors que les études empiriques convergent quant à la réduction des appels téléphoniques du fait de l'utilisation de l'e-mail ; elles ne le semblent pas lorsqu'il s'agit des réunions, ces dernières se trouvent cependant mieux préparées. L'utilisation de l'e-mail de plus en plus croissante si elle ne semble pas mettre en cause le recours aux autres médias de communication, elle peut engendrer néanmoins une modification des méthodes de travail.

La question se pose maintenant sur les changements que l'e-mail est susceptible de produire, ses intérêts et ses limites ; L'importance d'une pareille interrogation est justifiée quand on voit le phénomène de surcharge que génère l'utilisation de l'e-mail, où les utilisateurs se trouvent submergés par un nombre de plus en plus croissant de messages électroniques qui demandent un temps de traitement de plus en plus important, cela au détriment des autres tâches.

3. Usage de l'e-mail, intérêts et limites :

L'intérêt croissant à l'utilisation de l'e-mail peut s'expliquer par ses propriétés en termes de rapidité de communication et de sa capacité à s'affranchir des contraintes spatiales et temporelles. Son utilisation suscite cependant des interrogations à cause du nombre de messages électroniques gérées et les effets de son utilisation sur les relations entre les individus. En fait, la communication par e-mail ne permet pas de transmettre des indices d'interaction telle que le peut la communication orale ou celle en face à face, les recherches empiriques se sont intéressées particulièrement à cela et par conséquent aux problèmes d'interprétation et les risques de conflit qui peuvent résulter de l'utilisation du média.

Un autre type d'effets de l'utilisation de l'e-mail sur les organisations qui a suscité l'intérêt des chercheurs en organisations concerne la communication hiérarchique et non hiérarchique, on observe alors une diminution des relations hiérarchiques et une augmentation des relations transversales.

Nous nous intéressons dans ce qui suit aux intérêts et aux limites de l'utilisation de l'e-mail dans l'organisation, puis de son utilisation dans les communications hiérarchiques et non-hiérarchiques.

3.1. E-mail, intérêts et limites :

L'utilisation croissante de l'e-mail devient origine de changements profonds dans les organisations, ces changements ne sont pas dans la plupart du temps faciles à ressentir, ceci revient à la propriété de l'utilisation émergente des nouvelles technologies.

Une lecture des différentes recherches sur ce sujet, permet de mettre en évidence que l'utilisation de l'e-mail s'est développé surtout à cause de sa capacité à communiquer rapidement et de s'affranchir des contraintes spatiales et temporelles.

Cette utilisation croissante s'est trouvée souvent face au phénomène de l'augmentation des messages à traiter. En plus, et malgré l'étendue de l'usage de ce média, l'e-mail a été aussi critiqué pour son incapacité à transmettre autant d'indices d'échange tel qu'il est possible par d'autres moyens de communication, spécialement le face à face, son usage s'accompagne donc à des problèmes d'interprétation.

3.1.1. Caractéristiques de l'e-mail :

L'e-mail se distingue des autres médias de communication par six caractéristiques qui lui sont propres (Sproull 1991, cité par Boukef 2005), il s'agit du support écrit de la communication, de sa rapidité, de son caractère asynchrone, de la possibilité de communiquer de un à plusieurs, de l'existence d'une mémoire externe et de la possibilité de la traiter.

- *Communication écrite :*

La communication écrite est différente de la communication orale, le contexte où cette dernière se produit demeure partagé par les interlocuteurs qui y participent ; par contre, le contexte où s'est déroulée l'action de la communication écrite se diffère de celui de l'interlocuteur. Le développement du travail avec l'e-mail a permis l'apparition de ce qu'a qualifié des chercheurs de « textualisation » de la communication orale, cette textualisation pourrait cependant être à l'origine d'une modification du sens du message transmis.

CHAPITRE II : Email et communication intergroupe

Notons que la possibilité de la communication écrite par e-mail permet une utilisation plus étendue du support écrit, (Autissier ,2001) a qualifié l'e-mail d'être un moyen entre l'écrit et l'oral, en effet le manque de formalisme et de rigueur qu'accompagne parfois l'utilisation de l'e-mail font qu'on écrit, parfois, avec un langage parlé qui peut comporter des erreurs de grammaire et des fautes de frappe. Cette propriété peut cependant donner au message transmis une richesse et une variabilité du vocabulaire.

- ***Une communication rapide :***

La possibilité de transmettre des messages instantanément fait de l'e-mail un outil rapide de communication spécialement écrite.

- ***Une communication asynchrone :***

Une des caractéristiques les plus importantes de l'e-mail est son caractère asynchrone ; en fait, cette possibilité permet de s'affranchir de la disponibilité de l'interlocuteur, il rend ainsi possible de communiquer avec son interlocuteur sans qu'il soit présent. Cette caractéristique est considérée par les usagers, selon (Assadi et Dennis,2005), *comme un atout fondamental qui permet d'éviter l'aspect intrusif des communications synchrones. Le décalage temporel entre émission et réception des messages offre aussi la possibilité d'affaiblir l'implication dans l'interaction. L'e-mail représente un moyen d'entrer en contact « à moindre coût », c'est-à-dire sans s'engager complètement et permet ainsi d'éviter la vulnérabilité à laquelle chacun s'expose dans les interactions en coprésence.*

- ***Une communication de un à plusieurs :***

L'e-mail permet de multiplier le nombre des destinataires. Il est possible, en effet, d'envoyer le même message à un ou à plusieurs destinataires sans coût supplémentaire. L'e-mail, et grâce à cette caractéristique, peut aider à un travail d'ensemble indépendamment des contraintes temporelles et géographiques qui séparent les différents interlocuteurs. Cette possibilité de communication peut aider à une meilleure coordination.

- ***L'existence d'une mémoire externe :***

Une caractéristique aussi importante de l'e-mail, et qui a pu être objet de diverses utilisations émergentes de celui-ci, est la possibilité de sauvegarder le contenu des messages pour un traitement ultérieur. Cette fonctionnalité permet aussi une traçabilité des échanges.

- *La possibilité de traiter cette mémoire externe :*

L'existence de la mémoire externe a permis de multiples utilisations émergentes ; émergentes du fait que ces utilisations développent avec l'utilisation et diffèrent selon les utilisateurs. Les messages échangés peuvent être traités *informatiquement* : Classés, imprimés ou partagés, toujours avec des méthodes innovées et adaptés selon les besoins et qui se développent avec les possibilités offertes par les différents logiciels de messageries (par exemple la possibilité que donnent la majorité de ces logiciels de création de dossiers : spam, envoyés, boîte de réception...)

Ces six caractéristiques peuvent se trouver séparément dans d'autres moyens de communication, mais elles ne se combinent qu'avec l'e-mail, une combinaison qui est spécifique à cet outil.

3.1.2. La relation avec le temps et l'espace :

La rapidité de communication que permet l'e-mail fait de lui un outil de productivité, puisqu'il permet en plus de la réduction du coût, une communication plus rapide et par conséquent un coût de coordination réduit.

La propriété asynchrone de la communication permet de s'affranchir des contraintes spatiales et temporelles ce qui allège l'effet de la proximité et de la disponibilité de l'interlocuteur, cette possibilité de se libérer des contraintes de temps ou de l'espace peuvent constituer le motif de l'utilisation de l'outil.

La question de la gestion du temps devient prégnante avec le propagation de l'utilisation de l'e-mail ; Du fait qu'il s'agit d'une technologie de communication, elle doit être appréhendée d'un point de vue qui dépend de la manière dont elle est collectivement utilisée, en fait il est évident que l'utilisation de l'e-mail dans une collectivité va être déterminée par la manière dont utilise cette collectivité et pas uniquement par celle développée par l'utilisateur individuellement. Les usagers vont développer avec le temps de véritables stratégies d'utilisation orientées vers des objectifs qui évoluent dans le temps.

3.1.3. Gestion des messages :

Malgré l'avantage que procure la communication orale, l'e-mail s'est imposé au fil du temps dans les organisations. L'intérêt particulier que peut présenter cet outil est qu'il facilite, vu ses caractéristiques, aussi bien la diffusion que la collecte de l'information ; il s'avère qu'il permet un accès à plus d'informations qu'il est possible par d'autres moyens de communication. Son utilisation est allé donc jusqu'à la modification de la nature d'information et ne se limite pas à en modifier seulement la vitesse de diffusion, ce qui permet aux

CHAPITRE II : Email et communication intergroupe

utilisateurs (spécialement les cadres) d'être plus informé de ce qui se passe dans les organisations.

Cette facilité de diffusion et de collecte d'informations, devient origine d'un phénomène qui pose de plus en plus d'interrogation, il s'agit de l'augmentation du nombre des messages indésirables, on s'interroge maintenant quant à l'intérêt de ces informations et aux conséquences de cette *surcharge informationnelle* sur l'activité des utilisateurs.

Les différentes recherches se sont donc particulièrement intéressées à ce phénomène de surcharge ; (Helmersen et al.,2001) nous donnent cette définition : « *La surcharge informationnelle fait référence aux difficultés à localiser, récupérer, traiter, stocker, et/ou retrouver des informations, difficultés dues au volume de l'information disponible* », ils distinguent cependant entre « surcharge informationnelle » et « surcharge communicationnelle », ils ont défini cette dernière: « *La surcharge communicationnelle fait référence aux difficultés résultante de la croissance des sollicitations de la part des collègues, membres de la famille, amis avec une exigence de disponibilité immédiate.* »

C'est la juxtaposition de ces deux phénomènes qui pose aujourd'hui problème à certains « travailleurs de bureau ». Non seulement la quantité d'informations que ceux-ci doivent gérer croît exponentiellement, mais ces employés sont en plus soumis à une pression constante de leurs différents interlocuteurs professionnels. L'étude qu'ont menée (Autissier et Lahlou ,1999) au sein de l'EDF, montre que les cadres observés passent 33% de leurs temps à traiter les informations, ils ont défini ces tâches de *traitement* de l'information comme étant *les tâches que le cadre réalise pour réceptionner l'information (courrier, messagerie), la traiter (lecture, confrontation avec d'autres informations, photocopie ...) et la stocker (rangement, archivage, mise en attente ...)* sans que l'information puisse être affectée directement et immédiatement aux activités de reporting, de coordination et d'expertise. Il s'agit de toutes les tâches que le manager réalise pour "préformater" l'information arrivante pour son activité sans pouvoir l'utiliser immédiatement et directement pour les trois catégories précédentes(Autissier et Lahlou,1999). Cette augmentation du temps passé au traitement de l'information se fait aux dépens des autres tâches. Le problème qui vient s'ajouter à cela est que cette augmentation du volume de l'information n'est pas liée forcément à une meilleure prise de décision puisqu'il se peut que les messages échangés ne contiennent pas suffisamment d'informations pour pouvoir agir en conséquence.

CHAPITRE II : Email et communication intergroupe

Cette surcharge par le nombre des messages reçus semble récurrente dans les études qui se sont intéressées aux nouvelles technologies de l'information en général et à l'e-mail en particulier (Culnan et Markus, 1987 ; Sproull et Kiesler, 1991 ; Autissier, 2001; Ducheneaut et Bellotti, 2001 ; Watson-Manheim et Bélanger, 2002 ; Weber, 2004 ; McKeen et Smith, 2004 ; Burgess et al., 2005)(Cité par Boukef.2005).

Cette surcharge provoquée par l'e-mail vient de ses fonctionnalités, principalement « la mise en copie » et « les réponses à tous ». Cela s'accroît pour les membres situés à des niveaux hiérarchiques supérieurs. Des auteurs ont insisté sur l'importance des situations que vit l'organisation pour comprendre les usages abusifs de ce type de communication ; (Markus,1994) , (Brown et Lightfoot ,2002)(cité par H.Assadi et J.Denis 2005), montrent par exemple que dans les grandes entreprises les usages de l'e-mail peuvent se transformer vers des usages politiques. En prenant l'exemple de différends violents qui se manifestent lors d'une succession de messages adressés à de nombreux *témoins* par la mise en copie, où les citations tronquées et les propos modifiés se multiplient, ils mettent en lumière les risques d'une utilisation malveillante de l'e-mail.

L'augmentation du nombre des messages reçus va augmenter le temps nécessaire à leurs traitements, ce qui se manifeste par des effets négatifs sur la productivité des utilisateurs à cause du temps passé à traiter des informations, parfois inutiles, aux dépens des autres activités ; Cette augmentation se manifeste aussi par la difficulté de répondre correctement et au temps opportun aux messages utiles. Cette augmentation du temps des traitements des messages va jusqu'à pousser les utilisateurs à les traiter pendant les soirées et les week-ends, ce qui constitue donc un débordement de la vie professionnelle sur la vie privée (des études ont montré que la moyenne de nombre des messages reçus est de 30 par jour (Autissier, 2001), d'autres évoquent un chiffre saturant entre 50 et 100 messages par jour).

(Autissier et Lahlou,1999) parlent d'une dénomination donnée à ce phénomène de surcharge : « *Le syndrome de débordement cognitif* » (*Cognitive Overflow Syndrome : COS*), un concept qui rend compte de l'amplification de la quantité produite des informations et du stress des gens qui font face.

Il paraît donc que l'utilisation de l'e-mail, tout en facilitant les échanges d'informations, pose des problèmes quant au nombre des messages gérés et le

temps qu'exige cette gestion. Ce problème devient plus important quand l'information traitée est d'une moindre utilité.

Une autre question se pose autour de cette augmentation du temps passée à traiter les messages, il s'agit des effets de cette utilisation sur les relations entre individus.

3.1.4. Gestion de l'aspect relationnel :

La question de l'effet de l'utilisation de l'e-mail sur l'aspect relationnel dans les organisations concerne principalement deux cotés, Le premier relatif à la question sur la nature des relations qui se développent à travers la communication par cet outil, l'autre concerne le problème de la diminution des contacts directs.

La théorie de la richesse des médias considère l'e-mail comme faiblement riche ; selon cette théorie et suivant les quatre critères (capacité à transmettre un feedback rapide et immédiat, capacité à transmettre des indices multiples, capacité à établir un contact personnalisé et capacité à transmettre un langage riche et varié), l'e-mail vient après la communication face à face et le téléphone.

La communication par e-mail cependant, présente des caractéristiques qui lui sont propre et qui la distinguent de la communication face à face, en comparant ces deux moyens on peut relever principalement trois différences :

- Alors que la communication face à face se fait en co-présence des interlocuteurs, celle par e-mail se fait indépendamment des contraintes d'espace et de temps.
- Le face à face, à l'opposé de la communication par e-mail, permet de rendre visible les indices relatifs à l'interaction entre interlocuteurs.
- Le face à face permet aussi un feedback immédiat et à interrompre l'interlocuteur pour d'éventuelles modifications enrichissantes la compréhension.

Malgré ces caractéristiques qui distinguent le face à face par rapport à l'e-mail, ce dernier est devenu un moyen de tisser de plus en plus de relations ; Le contenu des messages électroniques devient moins formel et moins orienté vers la réalisation de l'activité. La communication électronique et avec l'allègement des effets de la coprésence peut aider à développer des relations plus amicales et plus affectives mais ça nécessite plus de temps ; l'utilisation de la communication électronique évolue dans le temps, les utilisateurs adoptent la communication électronique à leurs besoins ; tout cela fait que l'utilisation de l'e-mail présente des caractéristiques qui peuvent influencer les relations entre individus communicant par ce média.

CHAPITRE II : Email et communication intergroupe

La communication électronique peut néanmoins être à l'origine de conflits créés par la mise en copie des messages qui peuvent contenir des propos déformés ; en effet, la manière dont on écrit les messages comme si on est devant l'interlocuteur peut être à l'origine de certains messages violents (Akrich et al. 2000) : *Dans une lettre, l'objectivation passe par le papier, le stylo, tous les actes qui accompagnent un échange par courrier (plier, cacheter, adresser, poster) ; Ces opérations, qui introduisent de la distance, passent ici au second plan pour laisser place à un état émotionnel plus brut. C'est la rapidité de l'acte qui transpose sur le mail des états mentaux, c'est surtout l'illusion « d'être en contact direct, d'être branché directement le câble sur le crâne de son correspondant qui introduit des énoncés quelquefois plus menaçants. La faible objectivation de la pensée — qui n'est pas inexistante dans le cas du courrier électronique, avec le clavier, l'écran, la mise en message, etc., mais qui est plus évidente avec le courrier papier, cherche parfois à se compenser par des signes cabalistiques (smileys) qui modifient la tonalité des propos, en introduisant des clins d'œil et des sourires textuels.*

Dans un même sens, et en se référant à (Vargas, 2008), on peut voir que les échanges faites à travers l'e-mail se font avec une illusion de synchronisme, cela crée des problèmes d'exigence d'immédiateté dans la réponse, le destinataire s'il ne peut pas répondre à l'immédiat le fait savoir à l'expéditeur, faute de quoi il peut y avoir des malentendus qui affecte la bonne relation.

D'un autre côté, les conflits dans la vie organisationnelle peuvent escalader à cause de ce moyen pour impliquer des supérieurs hiérarchiques, ils peuvent souvent être plus violents que ceux en face à face.

L'utilisation de l'e-mail peut réduire le recours à d'autres moyens de communication, notamment le face à face. (Suivant Sarbaugh-Thompson et Feldman, 1998) (cité par Kalika et al. 2007), la communication par e-mail peut réduire les chances des interactions et des rencontres dans l'organisation, l'augmentation de la communication électronique ne permet pas de compenser la réduction de la communication par d'autres canaux ni la baisse du nombre de groupes qui communiquent en face à face. En fait, l'utilisation de l'e-mail à la place d'autres moyens est volontaire, il peut être utilisé par des interlocuteurs situés même à proximité, notamment par ceux qui ne souhaitent pas communiquer en face à face, le média peut être utilisé pour éviter de se rencontrer.

Il paraît donc que l'e-mail facilite la coordination entre les acteurs par la réduction des coûts de communication et l'allègement des contraintes spatiales et temporelles. Son utilisation se trouve néanmoins confrontée à des limites liées notamment au nombre élevé des messages à traiter et par conséquent à l'augmentation du temps nécessaire à leur traitement aux dépens d'autres activités. Le contenu des messages envoyés par e-mail parfois, ainsi que l'usage abusif du média, peuvent contribuer à l'atteinte aux relations entre individus dans l'organisation, et à une diminution des rencontres directes.

On peut conclure que l'e-mail, de par ses caractéristiques, représente un moyen de communication original et efficace pour une meilleure coordination, une efficacité qui se traduit par l'expansion rapide que connaît son utilisation, cette efficacité peut devenir limitée à cause de l'augmentation du nombre des messages échangés et à cause de quelques effets négatifs sur les relations entre individus. L'usage croissant du média suscite des interrogations quant à la nature des relations entre individus qui peuvent subir des effets néfastes suite à une utilisation malveillante du média.

L'utilisation de l'e-mail a suscité d'autres interrogations quant à la communication hiérarchique et non hiérarchique.

3.2. E-mail, et communication hiérarchique et non hiérarchique :

L'effet des technologies sur les organisations ne cessent de susciter l'intérêt des chercheurs, l'usage de ces technologies a été souvent associé à la diminution des relations verticales et l'augmentation de celles horizontales.

Les recherches empiriques ont montré que l'e-mail est devenu un moyen principal de communication et de coordination dans les entreprises ; en plus de la rapidité de la diffusion de l'information qu'il assure, il a permis un changement dans la diffusion de l'information. La communication par e-mail peut influencer l'interaction avec les collègues aussi bien qu'avec les supérieurs.

Une meilleure compréhension de la communication par e-mail en entreprise passe par l'interrogation à propos de son effet sur la communication hiérarchique et la communication non hiérarchique.

3.2.1. Utilisation de l'e-mail dans la communication hiérarchique :

S'intéresser à la manière dont sont utilisées les technologies de l'information en général et l'e-mail en particulier dans la communication hiérarchique va concerner trois volets :

- La visibilité électronique

- L'accessibilité électronique
- L'aspect relationnel

3.2.1.1. La visibilité électronique :

Les nouvelles technologies de l'information en général, et l'e-mail en particulier peuvent réduire les coûts de transactions, cela devra accroître la décentralisation dans les organisations (Malone,1997)(cité par Nogatchewsky et Sponem,2005) ;La mise en place d'un service de messagerie électronique peut conduire à deux types de discours opposés : si l'e-mail est considéré comme un moyen de renforcer la communication et l'autonomie des utilisateurs, il peut aussi être utilisé pour accroître le contrôle et la surveillance. (Nogatchewsky et Sponem,2005) citent une étude¹⁴ qui fait le constat que derrière le discours officiel du renforcement de la communication dans l'organisation, il existe surtout une volonté de contrôle ; l'e-mail tout en facilitant la communication, renforce en contrepartie la surveillance.

(Zuboff ,1988) (cité par Zammuto et al. 2007), note que les technologies de l'information à travers leur capacité à informatiser, peuvent être à l'origine d'une modification de la relation entre supérieur et subordonnés. Elles peuvent être à l'origine d'un nouveau type de contrôle qui peut se faire désormais sur la base de l'information reçue au lieu d'être sur celle de l'observation directe ; le contrôle exercé de cette manière se fera en temps réel, il s'exerce en effet plus sur le cours de l'action que sur le résultat.

(Kalika et Isaac,2001) emprunte à Michel Foucault sa qualification du contrôle par la visibilité de *panoptique*¹⁵ ; Le panoptique introduit ainsi une nouvelle forme de contrôle basée sur la visibilité, qui permet de distinguer entre « voir » et « être vu » où la visibilité va constituer un moyen de contrôle et de surveillance, ils discutent dans leur étude la question du rejet des salariés de ce dispositif et le risque d'inefficacité d'un tel système.

Les mutations organisationnelles se sont appuyées sur des évolutions fondamentales des technologies de l'information entraînant de profonds changements des systèmes d'information des entreprises. Une des caractéristiques majeures de ces systèmes réside dans leur capacité à faire une *traçabilité* totale des échanges d'informations. Par exemple, les technologies de

¹⁴ Hayes N., Walsham G. (2000), « Competing interpretations of computer-supported cooperative work in organizational contexts », *Organization*, vol. 7, n°1, pp. 49-67.

¹⁵ Se dit d'un bâtiment (pénitencier, hospitalier, etc.) dont, d'un pont d'observation interne, on peut embrasser du regard tout l'intérieur. (Larousse Expression version 1.0)

CHAPITRE II : Email et communication intergroupe

l'Intranet comportent souvent des fonctions de collecte d'informations sur l'activité des différents utilisateurs. Il est désormais possible de suivre très précisément l'activité sur un poste de travail informatisé (nombre et types de touches enfoncées sur un clavier, durée d'utilisation d'une application, données saisies...). Il devient donc aisé d'effectuer un contrôle très précis sur la productivité individuelle, sans que l'employé en ait conscience. Dans cette perspective, nombreuses sont les entreprises qui filtrent l'accès Internet afin de limiter la flânerie supposée (chère à Taylor) de leurs salariés. De plus, le coût du contrôle de la productivité du travail a fortement diminué, notamment par la suppression de certains échelons hiérarchiques traditionnellement en charge de ce type de contrôle.

Il apparaît donc que les nouvelles technologies de l'information peuvent conduire à un renforcement du rôle de la hiérarchie. Les études qui se sont intéressées à la communication électronique ont mis en évidence l'augmentation de la visibilité sur le travail des subordonnées. Les supérieurs hiérarchiques ont à leur disposition des informations inaccessibles par d'autres moyens de communication. Cette visibilité qui se base sur le texte électronique sert comme moyen de protection de soi-même ou de ses collaborateurs en cas de problème grâce au caractère écrit de la communication qui peut constituer un moyen de preuve vu la traçabilité de l'échange.

(Nogatchewsky et Sponem,2005) abordent l'utilisation de l'e-mail entre supérieur et subordonnée sous l'angle de la théorie de l'agence. Cette théorie qui est, à l'origine, définie entre propriétaires et dirigeants, s'est étendue vers les théories des organisations notamment le contrôle organisationnel. L'agent économique, engagé par le principal pour exécuter des tâches en son nom, peut penser à minimiser ses efforts voire à tricher pour maximiser son utilité. C'est ainsi que le principal engage des actions pour éviter ou au moins pallier l'opportunisme de l'agent dans un environnement caractérisé par l'incertitude et l'asymétrie d'information. Parallèlement, l'agent va s'engager à travers des actions principalement communicationnelles pour mettre le principal en confiance. Une projection de la théorie de l'agence peut être faite sur la relation entre supérieur hiérarchique et subordonné : le supérieur délègue un certain nombre de tâches au subordonné, et développe des mécanismes de contrôle pour s'assurer que le subordonné respecte les instructions données ; ce dernier, et parallèlement à cela, entreprend des actions destinées à mettre le supérieur en confiance.

CHAPITRE II : Email et communication intergroupe

La pertinence d'aborder l'usage de l'e-mail entre supérieurs et subordonnés sous l'angle de la théorie de l'agence, apparaît à travers les caractéristiques techniques de celui-ci qui lui donnent un pouvoir quasi-contractuel. En effet l'e-mail constitue un document écrit qui peut être archivé et qui porte la signature des deux parties (expéditeur et destinataire). Même s'il peut ne pas avoir de valeur juridique en soi, il peut avoir la force de loi au sein de l'entreprise, et il peut être utilisé comme instrument de preuve.

L'e-mail paraît comme un contrat très particulier car unilatéral ; Il engage, néanmoins, implicitement les deux parties puisqu'il comporte la signature de l'expéditeur mais aussi celle du destinataire. Il sert comme instrument de preuve sans avoir besoin d'être approuvé par les deux parties, il facilite ainsi la contractualisation du contrôle.

Cette visibilité électronique, même si elle revêt un important intérêt, souffre néanmoins de deux principaux inconvénients : Il s'agit de la limite de son efficacité et de la surcharge des messages électroniques qu'elle peut induire ; En fait, il se peut que l'utilisation de la communication électronique peut créer chez le supérieur hiérarchique l'illusion qu'il dispose suffisamment d'informations pour gérer les subordonnés dispersés géographiquement, alors que les informations disponibles ne permettent pas forcément à la hiérarchie de saisir pleinement la complexité du travail des subordonnés ; Quant à la surcharge des messages électroniques, et comme il a été déjà dit, il s'agit de la submerge dans laquelle se sont trouvés les supérieurs hiérarchiques, une conséquence non prévue de cette utilisation, due principalement au phénomène de mise en copie.

Il apparaît donc, après cette revue, que l'utilisation de l'e-mail permet une plus grande visibilité sur le travail des subordonnés. Une visibilité qui peut assurer plus de contrôle avec moins de coûts. Une approche à travers la théorie de l'agence nous a permis de voir que l'e-mail peut avoir un pouvoir quasi-contractuel qui peut assurer aux subordonnés une meilleure protection en cas d'un éventuel problème. Cependant, et malgré l'intérêt de cette visibilité pour les deux niveaux hiérarchiques (supérieurs et subordonnés), celle-ci souffre de quelques limites, principalement c'est qu'elle ne peut pas assurer un contrôle total et qu'elle s'accompagne d'une augmentation du nombre des messages.

Cette augmentation du nombre des messages qui accompagne l'utilisation de l'e-mail peut poser des interrogations sur la possibilité de réduire les opportunités de communication face à face avec les subordonnés, une réduction qui peut laisser place, néanmoins, à une plus grande accessibilité électronique.

3.2.1.2. L'accessibilité électronique à la hiérarchie :

Les recherches empiriques qui se sont intéressées à l'utilisation de l'e-mail pour la communication hiérarchique avaient pour objectif principal l'étude de l'efficacité de cet outil pour une communication indépendante des niveaux hiérarchiques.

En se référant à l'étude réalisée par (Boukef & Hédi Charki,2007) dans laquelle ils recensent les différentes recherches relatives à la communication hiérarchique par e-mail ; on peut voir que (Sproull et Kiesler ,1986) ont montré que l'utilisation du média se traduit par une égalisation des statuts et par une égalisation de l'accessibilité :

- L'égalisation des statuts fait référence à la capacité de la hiérarchie à accéder à une information difficilement accessible autrement. Cette égalisation est expliquée par (Sproull et Kiesler ,1986) par le fait que les indices reflétant le niveau hiérarchique sont faiblement perceptibles à travers les échanges électroniques. La communication électronique peut ainsi être préférée au face-à-face (Sproull et Kiesler, 1991).

- L'utilisation de la communication électronique permet une égalisation de l'accessibilité des managers situés à des niveaux hiérarchiques élevés. Ces derniers sont, en effet, inaccessibles par d'autres moyens de communication. Ce résultat est confirmé par (Linlin ,1996), qui montre que l'utilisation de l'e-mail augmente les opportunités de communication avec les cadres dirigeants. Cette accessibilité électronique permet ainsi de pallier l'inaccessibilité physique (Foster et Flynn, 1984).

D'autres recherches ont contesté cette égalisation des statuts. (Saunders et al.,1994) montrent que les différences hiérarchiques et celles de statut ne disparaissent pas à travers l'usage de la communication électronique, au contraire, elles se maintiennent et se renforcent même avec l'utilisation de l'outil. Une autre recherche confirme cela, (Panteli,2002) montre que l'e-mail ne réduit pas les différences hiérarchiques, il contribue plutôt à les signaler.

Les deux chercheurs après cet exposé des recherches concluent que les résultats des recherches empiriques font apparaître des résultats divergents quant à l'intérêt que représente l'utilisation de l'e-mail pour communiquer indépendamment des contraintes hiérarchiques.

Cette accessibilité à la hiérarchie peut avoir comme conséquence une remise en cause des niveaux hiérarchiques intermédiaires qui servent de relais pour les échanges d'informations dans l'organisation. Il apparaît donc que la

communication par e-mail tout en favorisant une communication directe entre différents niveaux hiérarchiques, va court-circuiter les cadres intermédiaires par la réduction de leur rôle de collecte et de transmission de l'information.

3.2.1.3. L'aspect relationnel :

Les relations entre réseaux et hiérarchie dans l'organisation ont, depuis longtemps, été marquées par des ambiguïtés. Les révolutions industrielles des XVIII^e et XIX^e siècles ont créé les organisations modernes, caractérisées par une hiérarchie marquée et une division du travail ainsi que par des divisions hiérarchiques accrues.

Les expériences menées par Elton Mayo, entre 1927 et 1932, dans l'usine de la Western Electric à Hawthorne, ont révélé les dynamiques spontanées des groupes des individus ; Elles ont montré que la motivation et la productivité des travailleurs sont profondément affectées par la reconnaissance des groupes de travail informels et pas uniquement par des changements objectifs des conditions de travail. Ces expériences ont souvent été interprétées comme illustrant le rôle de soutien que le management peut adopter afin de favoriser non seulement le bien-être et le moral des employés, mais aussi l'efficacité et la performance des groupes et des réseaux internes de l'organisation.

Il y a aujourd'hui une reconnaissance accrue des réseaux humains et de leurs effets positifs sur la performance de l'organisation et le moral des employés. Les managers ont pris acte de cette importance des réseaux et nombreux sont ceux qui ont développé des systèmes d'information en vue de les stimuler.

Parmi les systèmes couramment mis en place pour faciliter les échanges des réseaux dans l'organisation, on trouve les systèmes de gestion des connaissances, souvent appelés KMS (d'après l'acronyme anglais de *Knowledge Management Systems*). Ces KMS comprennent en général des fonctionnalités de messagerie électronique, de bases de données, d'agendas partagés, de téléconférence, etc. De telles fonctionnalités sont utiles pour un travail d'ensemble, de partage d'informations et de création des projets communs dans un environnement détaché des contraintes hiérarchiques et divisionnelles traditionnelles. Il est attendu que les membres des réseaux s'approprient ces systèmes spontanément et travaillent en commun de façon plus efficace.

La communication électronique s'intègre dans cette vision qui lie les réseaux de relations, spécialement hiérarchiques, dans les organisations et dans l'usage des nouvelles technologies.

CHAPITRE II : Email et communication intergroupe

Un aspect fondamental de l'e-mail est qu'il allège la pression qui caractérise d'autres moyens de communication, principalement le face à face. (Sproull et Kiesler ,1986) (cité par Boukef & Hédi Charki,2007), montrent que la communication par e-mail est moins formelle que les autres moyens de communication, les différences hiérarchiques ainsi que les normes et les conventions du groupe deviennent moins perceptibles dans les échanges électroniques.

La communication par e-mail, de par ses caractéristiques, peut avoir un effet sur la nature de la relation entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés. D'autres études, montrent qu'en plus des relations formelles, d'autres interactions, orientées principalement vers la réalisation de l'activité, sont possibles avec l'usage de l'e-mail. Cette élimination des barrières psychologiques qu'assure l'usage de l'e-mail donne à une plus grande satisfaction des collaborateurs qui perçoivent un enrichissement de leurs activités. Il paraît donc que la communication par e-mail peut servir de complément à la relation formelle et traditionnelle avec la hiérarchie.

L'intérêt de la communication par e-mail ne se limite pas donc à la rapidité qu'assure ce média; il s'étend vers une amélioration de la nature de la communication par l'amélioration des réseaux relationnels et par un aplatissement de l'hiérarchie. Il contribue au renforcement du rôle de l'hiérarchie grâce à la visibilité électronique.

L'utilisation de l'e-mail s'est souvent associé à une augmentation de la communication non-hiérarchique dans les organisations, il convient alors de s'interroger sur l'intérêt du média dans ce type de communication.

3.2.2. Utilisation de l'e-mail dans la communication non hiérarchique :

Les caractéristiques de l'e-mail, en particulier la rapidité de la communication et la possibilité de communiquer de un à plusieurs, fait de lui un outil favorable pour la communication intergroupe, la coordination est ainsi facilitée et améliorée ; Cette efficacité diminue, cependant, quand l'utilisation de l'outil se confronte à des limites liées à la différence dans l'utilisation du média entre groupes et individus, ainsi qu'à l'utilisation de la communication électronique dans les échanges et les consultations entre groupe ou unités.

3.2.2.1. L'effet de la différence dans l'utilisation de l'e-mail :

La différence du degré d'utilisation de l'e-mail entre groupes ou individus au sein de l'organisation diminue la communication entre ces groupes ou individus ; (Boukef et Kalika, 2002) dans une étude sur les facteurs qui influence

l'usage de l'e-mail, mettent en évidence des disparités dans l'utilisation de l'e-mail liées à la différence des fonctions dans l'entreprise, ils citent l'étude de (Hinds et Kiesler,1995) qui ont fait la différence dans leur recherche entre employés ayant un travail technique qui l'exercent manuellement et ayant développé des compétences manuelles pour un domaine donné, et ceux qui effectuent un travail administratif nécessitant des compétences managériales développées avec l'expérience ; la nature dans le travail des deux groupes s'est reflété dans leur communication par e-mail. L'étude a cité par exemple que les fonctions informatiques qui sont, de par leur nature, très utilisatrice de l'e-mail ne peuvent pas atteindre un niveau d'échange satisfaisant avec les fonctions comptables ou administratives. Il apparaît donc que ces différences du degré d'utilisation entre fonctions peuvent se traduire par des problèmes dans leurs échanges.

3.2.2.2. Les échanges et les consultations électroniques :

Dans leur étude, (Finholt, Sproul et Kiesler ,2002) distinguent entre deux types de connaissances : le savoir-quoi (know-what) et le savoir-comment (know-how), alors que le premier se compose généralement des règles et des principes, le second est la capacité à appliquer ces règles dans la pratique ; si le premier est disponible et facilement transmissible à travers les livres et les manuels, le second est difficile à transmettre dans un document ou un manuel d'utilisation parce qu'il est acquis à travers les pratiques.

Ce savoir-comment est d'habitude partagé à travers des conversations face-à-face informel, ce qui diminue la chance de partager ces savoirs à cause des contraintes temporelles ou spatiales ; Avec l'impossibilité d'enregistrer ou d'archiver ces savoirs pour un usage ultérieur, ce genre de connaissances se voient limité à un usage particulier dans un temps particulier aussi.

Le rôle de l'e-mail revêt, selon les trois chercheurs, une importance majeure dans le partage de pareilles connaissances à travers notamment la création de groupes électroniques ce qui favorise les échanges entre les individus ou les groupes inaccessible autrement.

L'étude a montré que parmi les personnes qui ont répondu à des questions posées dans l'organisation objet d'étude à travers le groupe de discussion au sein de celle-ci, 8% seulement connaissent ceux qui ont posé la question, ceci peut encourager les personnes à poser d'avantage de questions et enrichir donc la connaissance globale de l'ensemble du personnel de l'organisation, cet anonymat

rend les différences hiérarchiques moins perceptibles et ne peuvent pas constituer donc un frein aux échanges et aux contributions.

Les auteurs expliquent, néanmoins, que ces groupes électroniques peuvent rencontrer quelques problèmes ; en effet si ces groupes ne disposent pas d'un programme de recherche des archives, plus ou moins performant, leur intérêt sera nettement diminué puisqu'une question posée se perd après quelques jours et ne sera pas exploitée par d'autres avec le temps vu que les utilisateurs ont tendance à ne s'intéresser qu'aux questions qui relèvent de leurs préoccupations immédiates ; Le problème du choix des termes pour poser la question ou donner la réponse risque de la faire perdre aussi si elle est posée d'une manière particulière à la personne qui l'a posée ou à celle qui a répondu (ce phénomène aura plus d'ampleur pour les entreprises qu'on qualifie de multiculturelle où il est difficile d'instaurer un langage commun).

Un autre problème abordé concerne l'obsolescence des réponses archivées surtout celles relatives à des sujets qui font objet de mises à jour fréquentes ; la multitude des intervenants et la vitesse de propagation risque de pouvoir diffuser rapidement de fausses informations. Il est possible dans ces cas de demander des réponses auprès d'experts mais les réponses de ces derniers sont d'habitude généralisées et très officielles et diminuent la richesse des discussions et les possibilités de développer de nouvelles manières de penser.

3.2.2.3. La limite aux effets de premier niveau :

L'introduction d'une nouvelle technologie nécessite un accompagnement le long du processus d'implantation, tout en gardant à l'esprit que cette implantation sera accompagnée d'un changement complexe impliquant l'ensemble des éléments à prendre en compte: les processus, la structure, les technologies, les acteurs, qui sont en relation avec les facteurs environnementaux, et orientés par des mesures de performance adéquates.

(Sproull et Kiesler, 1991) citent en effet l'existence de deux niveaux d'effets d'utilisation de *communication médiatisée par ordinateur* (computer mediated communication) : premier niveau et second niveau. Les effets de premier niveau peuvent être anticipés et programmés puisqu'ils se constatent depuis les propriétés connues du média. Parallèlement, et avec l'utilisation du média, des effets de second niveau peuvent apparaître ; il s'agit dans ce cas de résultats construits et émergents que le recours au média peut produire. Ces changements sont sociaux et organisationnels. Ils sont souvent sous-estimés et difficiles à prédire.

CHAPITRE II : Email et communication intergroupe

Ainsi, il arrive à l'introduction d'une technologie comme l'e-mail que les dirigeants du changement au sein de l'organisation n'arrivent pas à bien apercevoir à fond les implications d'un pareil changement, et se limitent ainsi aux effets, dites de premier niveau initialement prévus.

(Orlikowsky,1992), et à travers une étude de l'implantation d'un groupware (Lotus Corporation's Notes) dans une entreprise de conseil, montre que les dirigeants de l'entreprise n'ont pas permis l'émergence de nouvelles formes d'interaction dans l'organisation. L'intérêt porté à l'utilisation de la technologie s'est limité à améliorer la productivité individuelle. La technologie a été interprétée par rapport à son intérêt sur la productivité individuelle, et non par rapport à son intérêt sur le travail collectif.

En effet les individus développent les nouveaux usages depuis leurs modèles mentaux, ou leurs schémas de référence : *Confrontés à de nouvelles technologies, les individus tentent de la comprendre en termes de leurs perceptions existantes des technologies, ils essayent d'ajuster ces perceptions pour s'accommoder avec quelques nouveaux aspects de cette technologie. Si celle-ci est suffisamment différente, ces cadres perceptifs deviennent inappropriés et les individus auront besoin d'une modification significative de ces cadres pour comprendre et interagir d'une manière efficace avec cette nouvelle technologie.* Elle continue : *les résultats de recherches suggèrent que lorsque les modèles mentaux des individus n'arrivent pas à comprendre ou apprécier la nature collaborative du groupware, ces technologies seront interprétées et utilisées comme des logiciels individuels tels que de simples tableurs ou des traitements de texte.*

Il apparaît, d'après cette étude, le rôle important de la communication et de la formation pour modifier ces schémas de référence, et que l'échec de la technologie est dû à cette insuffisance de communication et l'inefficacité de la formation. En effet, l'étude considère que le problème de la formation est qu'elle a insisté sur les aspects relatifs à la productivité de la technologie, et a négligé d'inciter les utilisateurs à *repenser* leurs méthodes de travail pour une meilleure utilisation collective de l'outil. L'auteure note par ailleurs qu'il existe une culture individualiste au sein de l'organisation qui n'admet pas le partage ; l'information constitue une source de pouvoir pour les consultants (il s'agit d'une entreprise de conseil) où l'information n'est pas facilement partagéé ; à cela s'ajoute une absence de procédures claires à propos des qualités de données, de la confidentialité et du contrôle d'accès, ainsi qu'un système d'incitation plus

individuel et qui n'a pas été adapté pour contenir la nouvelle utilisation du groupware ce qui a amené les consultants à considérer que le temps passé à utiliser le nouveau système est moins important que leurs méthodes de travail anciennes, autrement dit cela a favorisé la productivité individuelle aux dépens de la productivité collective.

Dans une autre étude toujours sur l'utilisation du groupware, (Orlikowsky et Hofman,1997) confirment que la conduite du changement qui accompagne l'implantation d'une nouvelle technologie détermine le succès de celle-ci. Ils parlent d'un *modèle de changement improvisationnel comme une autre manière de penser l'introduction et l'accompagnement de l'usage d'une technologie de l'information en adoptant des structures et des procédures plus intégrée, plus flexible... ce modèle reconnaît que le changement est un processus continu et construit suivant les défis et les opportunités qui ne sont pas nécessairement prédictible au début.*

La communication et la formation sur l'intérêt de la technologie, en plus des incitations peuvent être un moyen qui pousse les utilisateurs à changer leurs méthodes de travail pour une meilleure exploitation d'une technologie de partage tel que l'e-mail ou le groupware évoqué dessus ; on peut envoyer des messages par e-mail mais ils peuvent rester sans réponses si le destinataire n'éprouve pas l'intérêt à utiliser ce moyen de communication.

Le rôle de l'accompagnement du management est fondamental pour la réussite de l'exploitation pleine d'un service de messagerie, il ne se limite pas à son installation technique qui ne constitue que le premier pas ; Les technologies de communication ont gagné ces derniers temps une place extrêmement importante dans la vie des individus principalement avec l'apparition des réseaux sociaux qui envahissent la vie des individus, l'e-mail se voit confronter un réel défi qui peut menacer toute son existence.

4. L'e-mail et la collaboration au travail :

L'utilisation des réseaux sociaux prend de plus en plus de place dans la vie des individus, ces outils ont été conçus initialement pour pallier les insuffisances de l'e-mail, et sont sensés transformer la communication dans les entreprises ; Mais les utilisateurs prouvent, paraît-il, encore de l'attachement à l'e-mail et continuent toujours à l'utiliser, un attachement à l'origine dû aux capacités intrinsèques à cet outil.

La comparaison qu'ont fait (Bertin et Alimam,2016) entre l'e-mail et les outils sociaux de collaboration était sur la base d'un ensemble de capacités que les utilisateurs souhaitent trouver dans les outils de communication et de collaboration.

4-1. La persistance :

Cette fonctionnalité correspond à la possibilité d'accéder à un acte de communication dans le temps et même sous sa forme initiale, cette capacité se trouve dans l'e-mail comme pour les outils sociaux, un message (ou un post) ne disparaît pas après sa lecture, cela constitue un aspect important surtout quand il s'agit d'une stratégie de communication ou légitimation où on aura besoin de garder les traces.

L'e-mail présente principalement de grandes possibilités sur cet aspect puisqu'il donne la possibilité à l'utilisateur de l'archiver, le classer, en plus de la possibilité de chercher d'anciens messages reçus ou envoyés ce qui n'est pas largement permis par les outils de collaboration sociale.

4-2. L'éditabilité :

Elle est relative à la possibilité de modifier un acte communicationnel avant ou après qu'il a eu lieu. C'est ainsi qu'une communication par téléphone ou visuel ne permet pas la possibilité d'éditabilité tandis que les outils de collaboration et l'e-mail permettent quant à eux cette fonctionnalité. Un message e-mail peut facilement être édité, modifié, réédité et on a même la possibilité de joindre différentes pièces de taille plus ou moins volumineuse comme des images ou surtout des fichiers de tout type presque et cela avant l'envoi du message ; ajoutons à cela la possibilité pour le destinataire de transférer le contenu du message. Cette fonctionnalité est possible dans les outils sociaux qui l'offrent à un niveau plus ou moins similaire que celui offert par l'e-mail.

4-3. L'association :

Cette capacité désigne la possibilité de faire associer des personnes à un contenu ou à d'autres personnes. Les réseaux sociaux excellent dans cette fonction qui constitue même leur principe et permettent ainsi de faire connecter un utilisateur à d'autres utilisateurs ou à des posts (par des « like » ou des « retweet » par exemple).

L'e-mail cependant manque de cette capacité sauf peut-être d'une manière très basique comme le fait d'associer des personnes dans une catégorie dans le carnet d'adresses ou par l'association de personnes à des contenus dans les listes de diffusions.

4-4. La visibilité :

La visibilité sera la possibilité de rendre visible un acte de communication et cela pour des tiers (des personnes) qui n'en faisaient pas part. Dans les réseaux sociaux il est possible de poster des informations pour les rendre visible par un public ; tous les utilisateurs peuvent par la suite chercher ces informations partagées.

Pour l'e-mail on aura besoin d'identifier auparavant les destinataires du message ; et d'une manière particulière pour les listes de diffusion, il est possible d'assurer une certaine visibilité pour d'autres utilisateurs.

La visibilité assuré par les réseaux sociaux est cependant soumise à une association préalable, un contenu peut être vu par un utilisateur parce qu'il est connecté à celui qu'il l'a émis. La fonction de recherche que les réseaux sociaux assurent peut néanmoins rendre possible l'accès à un contenu public sans association au préalable.

4-5. L'universalité :

L'universalité pour un moyen de communication est le fait que l'on peut communiquer avec un tiers quelque soit le fournisseur de son moyen de communication. Cette propriété présente dans l'e-mail permet à son utilisateur de traverser les frontières de son organisation et se mettre en contact avec les différents partenaires.

L'e-mail, et grâce à cette fonctionnalité, a pu se déployer partout dans le monde chez les entreprises et chez les particuliers. Cette standardisation est rendu possible grâce à l'unification des protocoles d'échange des messages utilisés par les différents fournisseurs en plus de l'unification des formats d'adressage (l'adresse e-mail : utilisateur@domaine). Cette universalité n'est pas toujours permise dans les outils de collaboration sociale (même si elle existe, elle est limitée) et les utilisateurs d'un réseau social ne peuvent pas se mettre en contact avec des utilisateurs d'un autre réseau dans d'autres organisations.

4-6. La plasticité :

Il s'agit de la possibilité qu'offre le moyen de communication aux utilisateurs pour qu'ils puissent l'utiliser dans différentes situations et pour des usages multiples selon la personne elle-même, sa fonction ou son contexte. Les différents fournisseurs e-mail ne cessent de le développer ; En plus de la communication asynchrone, on y intègre de plus en plus de fonctionnalités tel que la gestion des tâches, les carnets d'adresses, l'agenda ... en plus d'autres modules comme la recherche, le

classement, l'indexation des messages, l'archivage (des messages ou des documents attachés...).

C'est ainsi que l'e-mail permet une variété d'usages convenables pour les différents utilisateurs en fonction de leurs habitudes, leurs responsabilités ainsi que leur intensité d'utilisation de l'outil. S'ajoute à cela la mobilité de l'outil en intégrant les nouveaux outils mobiles tout en assurant la synchronisation.

S'il est clair que les réseaux sociaux destinés au grand public (Facebook par exemple) assurent un niveau plus ou moins élevé de plasticité en intégrant de nouvelles fonctionnalités à leur plateforme, les outils de collaboration sociale en entreprise sont peu plastiques et n'assurent pas suffisamment d'outils et l'utilisateur se trouve obligé de recourir à d'autres moyens.

4-7. Comparaison :

Après avoir cité les différentes capacités pour les deux outils (l'e-mail et les outils de collaboration sociale) les deux auteurs (Bertin et Alimam, 2016) ont dressé un tableau comparatif entre les différents outils et l'e-mail par rapport aux six fonctionnalités ; cette comparaison fait apparaître que l'e-mail résiste encore face au développement de outils collaboratifs ; Alors qu'il présente une certaine insuffisance par rapport à la fonctionnalité d'association, il est en avance sur les différents outils en ce qui concerne deux fonctionnalités absentes toutes les deux dans les outils collaboratifs, il s'agit de l'universalité et la plasticité.

Penser à remplacer l'e-mail par les outils collaboratifs peut ne pas donner le résultat escompté comme le souligne (Silic et al., 2015) qui décrivent le cas des employés d'une entreprise où les employés n'ont pas cessé d'utiliser l'e-mail ou le remplacer par un réseau social malgré les incitations des dirigeants. (Bertin et Alimam, 2016) suggèrent qu'il est possible d'améliorer l'e-mail en introduisant d'autres fonctionnalités qui lui manquent par rapport aux outils collaboratifs, ils ont proposé une expérience qui a tenté d'ajouter la fonction du tagging à l'e-mail¹⁶.

¹⁶ Nous pouvons remarquer que même les fournisseurs des services de messageries grand public comme Gmail ou Yahoo ne cessent de faire des améliorations à leurs services de messagerie en associant plus de fonctionnalités qui permettent à l'utilisateur de profiter des services des réseaux sociaux tout en utilisant la messagerie, on peut remarquer par exemple l'association du Gmail aux différents outils interactifs de Google (Youtube, Maps, Hangout ...) et même l'association avec les différentes messageries

Conclusion :

L'expansion accentuée des nouvelles technologies d'information et de communication principalement internet a permis des pratiques de communication qui n'étaient pas possible autrefois, Ces pratiques de communication concernent principalement trois univers : l'univers familial, l'univers professionnel et l'univers personnel.

A la manière des groupes traditionnels, les individus ont commencé à utiliser ces moyens techniques de communication pour former des groupes *électroniques*, connus souvent par l'appellation « groupes virtuelles », Pour (Proulx, 2006) un groupe d'internautes connecté ne forme pas forcément un groupes électroniques que s'il existe un lien d'appartenance qui relie chacun au groupe et où l'ensemble des membres partagent des points communs tel que des objectifs, des intérêts ...

L'e-mail figure parmi ces technologies de communication de groupe, il a pu trouver sa place grâce surtout à sa plasticité (Bertin et Alimam,2016) puisqu'il est adaptable à des différents usages et pour différents catégories d'individus et sa capacité de s'affranchir des contraintes spatiales ou temporelles.

Cette utilisation est déterminée cependant par des facteurs liés principalement au contexte de l'entreprise, au contexte organisationnel et au contexte personnel. Une analyse de cette utilisation à travers les théories de communication a permis de mettre en évidence que le choix de l'e-mail ne peut se réduire à un processus rationnel comme le suggère la théorie de la richesse des médias mais avec une complémentarité de facteurs (facteurs contingents, facteurs de situation et facteurs liés à l'influence sociale et aux propriétés émergentes du média).

L'e-mail devient un outil incontournable puisqu'il permet une communication qui ne dépend pas de la disponibilité ni de la proximité des interlocuteurs. Cette flexibilité peut être cependant origine de nouvelles contraintes parmi lesquels principalement figure le phénomène de surcharge qui entraîne une augmentation du temps des traitements de messages au dépens des autres tâches et peut aller jusqu'à un débordement de la vie professionnelle sur la vie privée.

ou outils collaboratifs (association avec Yahoo ou Facebook...) , et de l'autre coté on remarque que les réseaux sociaux améliorent leurs versions de messagerie comme le cas pour Facebook qui a amélioré sa messagerie instantané (Messenger) en introduisant des services d'envoi de pièce jointe et autres fonctionnalité par exemple.

CHAPITRE II : Email et communication intergroupe

Une interrogation se pose autour de l'effet de l'utilisation de l'e-mail sur l'aspect relationnel est la diminution des contacts avec l'augmentation des recours au média ; ce recours continu permet, néanmoins, l'émergence de nouvelles relations avec l'utilisation, malgré la faiblesse de la richesse du média par rapport au face-à-face. L'utilisation de l'outil peut, cependant, créer des conflits, notamment à cause du caractère équivoque du contenu des messages.

L'utilisation de l'e-mail dans la communication hiérarchique, peut être à l'origine d'une augmentation du contrôle hiérarchique grâce à la visibilité électronique que permettent les nouvelles technologies de l'information en général et l'e-mail en particulier ; la facilité de communiquer que procure ce moyen, l'absence des symboles hiérarchiques et de barrières psychologiques à travers la communication par celui-ci permet une augmentation d'accès à la hiérarchie.

L'e-mail permet plus de communication non-hiérarchique, grâce à sa rapidité et sa capacité de s'affranchir des contraintes spatiales et temporelles, mais un manque d'accompagnement ou une mauvaise politique d'incitation réduit beaucoup cette utilisation, la différence dans la cedece d'utilisation entre unités ou personnes réduit aussi l'intérêt de cette utilisation commune.

Face aux nouveaux outils collaboratifs l'e-mail prouve qu'il constitue toujours un outil privilégié par les utilisateurs dans les entreprises, en plus des fonctionnalités en commun avec ces outils des réseaux sociaux (la persistance, l'éditabilité, l'association, la visibilité) l'e-mail présente d'autres caractéristiques qui le distinguent de ces outils : l'universalité qui permet à son utilisateur de contacter des utilisateurs des autres fournisseurs de messageries et cela grâce au protocole d'échange standard entre les différents fournisseurs de messageries, et la plasticité qui fait de l'e-mail un moyen de communication multi-usage grâce aux différentes fonctionnalités qui lui sont ajoutées. Les outils des réseaux sociaux surtout ceux destinés au grand public (tel que Facebook par exemple) intègrent à chaque fois des fonctionnalités qui concurrencent l'e-mail mais cela n'est pas le cas pour ceux utilisés dans les entreprises ; D'un autre côté on voit que l'e-mail est sujet d'améliorations par l'intégration des plus en plus de fonctionnalités qui le rend plus souple et l'associe à plus d'autres outils collaboratifs.

Deuxième Partie

**Etude empirique de l'utilisation de la
messagerie électronique en communication
intergroupe**

CHAPITRE III

Méthodologie de recherche qualitative et description du modèle de recherche

Introduction :

Nous présentons dans ce chapitre la démarche méthodologique menée dans le but d'appréhender au mieux notre sujet de recherche à savoir le rôle que peut jouer la messagerie électronique pour développer la communication intergroupe en entreprise; un positionnement épistémologique est nécessaire pour bien mener cette démarche.

La posture épistémologique du chercheur est fortement lié à la démarche de la recherche mais aussi à l'état d'esprit du chercheur; son positionnement épistémologique n'est pas une tâche facile par rapport aux paradigmes existants aujourd'hui dans les sciences humaines et sociales (Davallon,2004). Le chercheur se trouve face à une pluralité épistémologique que (Perret et Séville,2003) qualifie d'affrontement et une turbulence épistémologique sans précédent.

1. Positionnement épistémologique¹⁷ :

(Perret et Seville, 2003) donnent un résumé des choix devant lesquels le chercheur peut se trouver face aux différents paradigmes¹⁸. Ils distinguent trois positions épistémologiques : l'isolation, l'intégration et le multi-paradigme.

L'Isolation :

Dans le cas de l'isolation, le chercheur considère que les différents paradigmes ne sont pas compatibles entre eux et qu'il n'y a pas possibilité de les réconcilier et qu'il faut donc s'isoler dans un d'eux.

L'intégration :

Pour ceux qui défendent l'intégration, il faut chercher un standard commun, la fragmentation constitue une barrière à la recherche; Pour eux un consensus autour d'un paradigme est indispensable à la progression de la science.

Le multi-paradigme :

Pour ceux qui prouvent le multi-paradigme, l'idée est de prendre en considération tout les paradigmes à la fois et cela pour une meilleure

¹⁷ L'épistémologie, science de la connaissance, interpelle surtout les concepts philosophiques, en s'interrogeant sur ce qui est la réalité, la vérité, la connaissance, la cause, la loi... Le discours philosophique dans sa nature étant assez flou, ainsi que les concepts eux-mêmes sont des fois à discuter. Il est parfois difficile de se repérer parmi les termes qui sont utilisés différemment (à titre d'exemple, le terme de la réalité est utilisé avec des sens différents, ce qui cause des fois des confusions et des interprétations erronées).

¹⁸ On entend par paradigme, un ensemble de convictions et de références théoriques et pratiques propres à un domaine de savoir et partagées, à un moment donné par les chercheurs et les groupes scientifiques.

CHAPITRE III : Méthodologie de recherche qualitative

appréhension de la réalité et des problématiques qui constituent le champ d'intérêt des sciences humaines, ce qui fait que le chercheur est libre de son choix.

1-1. La posture épistémologique :

Dans les sciences de gestion on trouve qu'il existe deux ou trois paradigmes épistémologiques parmi lesquels il faut choisir (Dumez,2010) (ou faire un mix comme cité dessus) : Le positivisme d'une part et le constructivisme et l'interprétavisme de l'autre, l'interprétavisme étant considéré comme une variante du constructivisme (Perret et Séville,1999). Ces trois paradigmes sont généralement présentés dans des tableaux qui comparent les différences en matière de l'ontologie, les méthodologies, les critères de validité ...etc (Dumez,2010).

Pour le positivisme la réalité est objective et peut être décrite en utilisant des variables mesurables indépendamment du chercheur et de ses instruments ; Ce courant s'inspire de l'empirisme dans le sens où il s'intéresse aux seuls faits d'observation tout en reconnaissant l'importance du raisonnement ; Sa naissance attribué généralement au philosophe français Auguste Comte, la doctrine positiviste repose sur la croyance dans le progrès de l'humanité et l'importance de la rationalité scientifique ; selon Comte la connaissance doit se baser sur l'observation de la réalité sans user de connaissances à priori ; Le chercheur qui s'inscrit dans une attitude positiviste tente à découvrir la réalité et à l'expliquer avec objectivité tout en préservant une distance par rapport à son objet de recherche.

Pour l'interprétavisme et le constructivisme, ces deux courants constituent des postures proches et partagent des postulats communs ; pour les deux approches *la réalité objective* n'existe pas, nous ne connaissons que *la réalité subjective* qui constitue une *interprétation* ou une *construction* de la réalité dans notre conscience : c'est une réalité *perçue* ; C'est ainsi qu'il faut arrêter de chercher *la vérité* ou *la connaissance objective* et il faut par contre se concentrer à rechercher les processus de la perception de la réalité. La question pour les interprétavistes est d'arriver à une meilleure compréhension du monde social en tentant *d'interpréter* la *réalité perçue* par les acteurs ; Et pour les *constructivistes* il faut aller même plus loin en participant à la

CHAPITRE III : Méthodologie de recherche qualitative

construction de cette réalité perçue par les acteurs. (Perret & Séville, 2003).

Le positivisme n'est donc pas adapté aux particularités que représentent les sciences sociales, et nous pensons comme le souligne (Bertacchini,2009) qu'il est très difficile de voir le monde social à travers l'unique méthode de déduction qui tente de valider une connaissance sur la base des simples faits observables, nous considérons (à la manière de (Bertacchini,2009) que le monde social est *perçu* et *construit* par les intentions et les perceptions de l'homme. Cette perception n'est plus une représentation *passive* de la réalité, mais une construction qui évolue et se transforme dans la conscience ce qui fait que la démarche constructiviste est mieux adaptée pour pouvoir agir sur ce monde social.

	Approche positiviste	Approche interprétativiste	Approche constructiviste
Vision de la réalité	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	Phénoménologie du réel
Relation sujet/objet	Indépendance	Interaction	Interaction
Objectif de la recherche	Découvrir la structure de la réalité	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, à leurs motivations et intentions	Construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	Cohérence avec l'expérience du sujet	Utilité/convenance par rapport à un projet
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	Construction
Vision de l'objet de la recherche et Nature de l'objet de recherche	Interrogation des faits	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Développement d'un projet de connaissances
Origine de l'objet de recherche	Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité	Immersion dans le phénomène étudié	Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses
Position de l'objet dans le processus de recherche	Extérieure au processus de recherche. Guide le processus de recherche	Intérieure au processus de recherche. Se construit dans le processus de recherche	Intérieure au processus de recherche. Guide et se construit dans le processus de recherche
Tableau -3-1 : Les différentes postures épistémologiques, adapté d'Allard-Poesi et Maréchal (2007, p. 40) (Girard,2012)			

CHAPITRE III : Méthodologie de recherche qualitative

De notre côté, nous adopterons une posture *interprétaviste* dans notre recherche ; notre objectif n'étant pas de découvrir ou d'instaurer des lois qui régissent une réalité mais était de s'approcher pour une meilleure compréhension de cette réalité sociale qu'expriment les sujets choisis dans notre échantillon. Il s'agit d'une tentative de compréhension de la construction sociale de la réalité à travers les interactions entre les acteurs et cela dans un environnement particulier. On ne peut pas qualifier cette posture de constructiviste puisqu'elle ne fait pas objet de co-construction avec les acteurs sur terrain et notre visé n'est pas de transformer cette réalité.

Cette posture peut être justifiée aussi par la nature de la réalité étudiée, la relation sujet-objet¹⁹ de recherche ainsi que par les critères de validité de la connaissance (Girod-Séville et Perret, 2003).

- a. *Nature de la réalité* : La réalité que nous étudions n'existe pas de manière objective et elle n'est pas indépendante des acteurs qui la constituent, elle n'est même pas indépendante du chercheur qui l'observe et l'étudie (Perret et Séville, 2003), l'objectivité de la réalité qu'adopte le positivisme n'existe pas dans les études sur les phénomènes sociétales. Notre objectif n'est pas de produire une connaissance objective de la réalité mais de donner une représentation de celle-ci relative à notre sujet de recherche.
- b. *Relation sujet-objet de recherche* : Pour les chercheurs interprétavistes la création de la connaissance se fait à travers la compréhension qu'attribuent les acteurs à leurs actions. Il faut faire une distinction entre expliquer et comprendre ; la réalité pour les interprétavistes n'est pas expliquée mais elle est comprise par les interprétations des acteurs. Ceci implique à l'instar des chercheurs interprétavistes d'accorder une grande importance au contexte dans lequel les acteurs interagissent.
- c. *Critères de validité de la connaissance* : Le paradigme épistémologique adopté détermine les critères de validité de la connaissance produite ; pour la perspective interprétaviste on

¹⁹ La relation sujet-objet nous indique que l'objet doit être conçu dans son écosystème et dans un monde ouvert que la connaissance ne peut remplir, et dans un méta-système, une théorie à élaborer où sujet et objet seraient l'un et l'autre intégrables. (Bertacchini, 2009)

CHAPITRE III : Méthodologie de recherche qualitative

peut apprécier la validité par le caractère idéographique de la recherche. Pour (Perret et Séville,2003) on dit qu'une recherche représente un caractère idéographique quand elle étudie les phénomènes en situation, où le contexte dans lequel se déroulent les interactions sera d'une grande importance.

Ainsi on peut conclure que notre recherche adopte cette perspective interprétaviste.

1-2.La démarche scientifique :

Depuis le 17^{ème} siècle on reconnaît qu'il existe deux sources pour l'élaboration des connaissances : *La Déduction* et *l'induction* ; deux méthodes qui se basent sur l'observation et l'inférence et visent à vérifier la pertinence des idées : la première (la déduction) part des faits particuliers pour arriver à des relations généralisables et la deuxième (l'induction) applique un principe général sur des cas spécifiques (Bertacchini,2009)

Pour la déduction, si les hypothèses formulées au début sont vraies alors la conclusion sera vraie aussi, c'est la déduction qui constitue le fondement de la démarche *hypothético-déductive*. Cette démarche consiste en l'élaboration d'une ou de plusieurs hypothèses et à les confronter par la suite à la réalité. (Coutelle,2005)

Pour l'induction, la démarche consiste à vérifier une relation sur un certain nombre d'exemples concrets pour ensuite énoncer que la relation est vraie pour toute autre observation à l'avenir. (Coutelle,2005)

Une troisième démarche dérivée de l'induction et qui est généralement très utilisée par les chercheurs est *l'abduction*, cette démarche a pour but d'arriver à des explications et non à des lois universelles, elle consiste à tirer de l'observation des suppositions qu'il convient de tester par la suite et de discuter. Pour cette démarche une inférence a un statut explicatif ou compréhensif qui nécessite des tests pour être une loi.

En suivant (Coutelle,2005) nous avons adopté dans notre étude une démarche hypothético-déductive où nous élaborons des hypothèses pour les confronter à la réalité par la suite. Pour (Bertacchini,2009) une étude hypothético-déductive dans les sciences sociales doit obligatoirement se confronter au terrain.

1-3.Choix méthodologique :

Faut il souligner au début et selon (Bertacchini,2009) que la distinction entre étude quantitative et étude qualitative est toujours objet de nombreuses discussions et suscite beaucoup de confusion.

Si on peut réduire la nature du choix méthodologique uniquement aux caractéristiques des données alors on peut qualifier une méthode de qualitative si la nature des données utilisées est qualitative, et on considère la méthode comme quantitative si les données sont de nature qualitative.

Pour (Miles et Huberman,1991) on qualifie des données de qualitatives si elles se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres ; Pour (Yin,1989) ce sont les données numériques qui apportent des preuves de nature quantitative, alors que les données non-numériques produisent des résultats de nature qualitatives.

Pour (Trochim,2004) cette définition aura besoin de plus de nuance, puisqu'il arrive dans plusieurs cas où on peut présenter des chiffres sous forme de texte ou dans le cas contraire présenter un texte par des chiffres en appliquant un codage ; pour lui « toutes les données quantitatives sont basées sur des jugements qualitatifs et tout les données qualitatives peuvent être décrites et manipulées numériquement ».

(Mongeau,2008) affirme qu'une approche est qualifiée de quantitative lorsqu'elle a recours à la mesure et l'analyse chiffré, elle traite avec des données quantitatives et use des calculs statistiques pour s'assurer de la validité des résultats ; Par contre, on considère une approche comme qualitative quand l'analyse des données ainsi que leur interprétation procèdent par analogie et métaphore, ses moyens s'appuie sur le discours plutôt que sur des calculs.

(Mongeau,2008) parle aussi de l'approche *mixte* (hybride) qui se trouve entre les deux méthodes qualitative et quantitative et qui combine leurs deux façons de collecte et d'analyse des données, pour lui l'approche mixte est surtout utile lors de l'exploration de phénomènes nouveaux où il n'existe que très peu de documentation.

Il sera peut être utile de donner un aperçu sur les étapes traditionnelles que suit généralement un processus de recherche et qui vont de la formation d'une première intuition sur un phénomène donné jusqu'à la rédaction d'un document soumis à l'examen (tel une thèse de

CHAPITRE III : Méthodologie de recherche qualitative

doctorat), le tableau3-2 présente les étapes classiques qu'on peut prendre quand on adopte une démarche hypothético-déductive :

Les grandes étapes	Leur contenu	Dans l'approche hypothético-déductive
Concevoir	Objet ou problématique Et question (s) de recherche	1. Choix de l'objet 2. Revue de littérature 3. Construire un cadre théorique 4. Déduire des hypothèses
Mettre en œuvre	-Construire le canevas ou architecture (plan) de la recherche -Lier concepts et données, -Choisir l'échantillon, -Coder et traiter les données	5. Opérationnaliser les concepts 6. Construire un plan de recherche 7. Choisir un échantillon, collecter des données et les coder
Analyser Evaluer	-Interpréter les résultats -Apprécier leur validité	8. Tester les hypothèses. Analyser les données et interpréter les résultats, apprécier leur validité 9. Conséquences théoriques et pratiques des résultats.
Tableau 3-2 : Etapes d'une démarche de recherche. (Thiétart & alii ,1999)(Plan de l'ouvrage)		

Notre choix méthodologique adopte une approche *hybride (mixte)* : *quantitative* d'un côté dans la mesure où il se base sur la formulation d'hypothèses testées à travers des données quantitatives et une validation par des méthodes statistiques ; *qualitative* de l'autre côté où nous présentons les propos d'un nombre d'utilisateurs, collectés à travers des entretiens semi-directifs.

2. Elaboration du modèle de l'étude :

D'après (Kaplan,1964) « *on dit qu'un système A est un modèle du système B si l'étude de A est utile à la compréhension de B* » ; en sciences sociales un modèle sert à schématiser des relations physique ou cognitive entre les éléments de phénomènes (Bertacchini,2009)

On s'est inspiré pour l'élaboration du modèle de notre recherche de trois principales études :

- **L'étude de (Ely,2005)** : intitulé « DIRCOM & TIC, Le forum intranet de discussion: un nouveau dispositif stratégique de communication interne des organisations ? » dans laquelle l'auteur s'est intéressé au rôle du forum intranet de discussion au développement de la communication interne et comment que cet outil peut-il constituer pour le Dircom (Directeur de communication) d'une organisation un nouveau dispositif stratégique de communication interne.

CHAPITRE III : Méthodologie de recherche qualitative

- *L'étude de (Zarifian,2010)* : intitulé « la communication dans le travail », depuis laquelle nous avons tenté de donner un aperçu sur la *coopération* comme élément de communication intergroupe.

- *L'étude de (Chédotel,2004)* : qui avait pour intitulé : « avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération », où l'auteur a expliqué qu'il s'est basé sur la théorie de l'identité sociale et son prolongement la théorie de la catégorisation sociale et d'autres travaux pour approfondir la question de l'influence des processus d'identification sur les pratiques de coopération.

Informations générales

Diversité	Boukef Charki.N, Kalika M., (2002), «Facteurs déterminants de l'utilisation du courrier électronique», Actes du 7ème colloque de l'AIM
------------------	--

Variable indépendante (Utilisation de la messagerie interne)

Utilisation	David Autissier., (2001), «L'utilisation de la messagerie dans une multinationale : l'émergence d'un nouveau média », Actes du colloque Science de l'Information et Gestion, Nice, 17-18 Décembre 2001
--------------------	--

Variable Dépendante (communication intergroupe) est composée de 7 éléments

La Motivation	Annie Bartoli., Communication et Organisation, Les Editions d'Organisation, 1991	Le modèle de Frédéric Ely (2005) DIRCOM & TIC Le forum intranet de discussion: un nouveau dispositif stratégique de communication interne des organisations ? »
La Participation	Christian Michon, « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer », Communication et organisation[En ligne], 5 1994, mis en ligne le 26 mars 2012	
La CoConstruction	Maria Antonietta IMPEDOVO, Colette ANDREUCCI, Co-élaboration de connaissances nouvelles : du modèle théorique à ses outils technologiques Sticef, vol. 23, numéro 2, 2016, pp. 57-74, DOI: 10.23709/sticef.23.2.3	
La Communication interpersonnelle	- Frédéric Ely, « DIRCOM & TIC Le forum intranet de discussion: un nouveau dispositif stratégique de communication interne des organisations ? », Communication & Organisation Coaching et communication, N° 28 (2005) 163 – 192 - Christian Michon, « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer », Communication et organisation[En ligne], 5 1994,	
La résolution des problèmes	Frédéric Ely, « DIRCOM & TIC Le forum intranet de discussion: un nouveau dispositif stratégique de communication interne des organisations ? », Communication & Organisation Coaching et communication, N° 28 (2005) 163 – 192	
Coopération	Philippe Zarifian, « La communication dans le travail », Communication et organisation[En ligne], 38 2010, mis	

CHAPITRE III : Méthodologie de recherche qualitative

	en ligne le 01 décembre 2013.
Appartenance au groupe	Frédérique Chédotel, « Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération », <i>M@n@gement</i> 2004/3 (Vol. 7), p. 161-193.DOI 10.3917/mana.073.0161
Tableau 3-3 : Sources bibliographiques du modèle de l'étude	

Ce modèle proposé a constitué l'ossature du questionnaire distribué dans le cadre de notre enquête sur l'utilisation de la messagerie électronique et son rôle dans le développement de la communication intergroupe comme nous l'avons défini. ce modèle tente de tester l'effet de l'utilisation de la messagerie électronique sur la communication intergroupe, la variable indépendante sera *l'utilisation de la messagerie électronique* et la variable dépendante sera *la communication intergroupe* comme indiqué à la figure 3-1 :

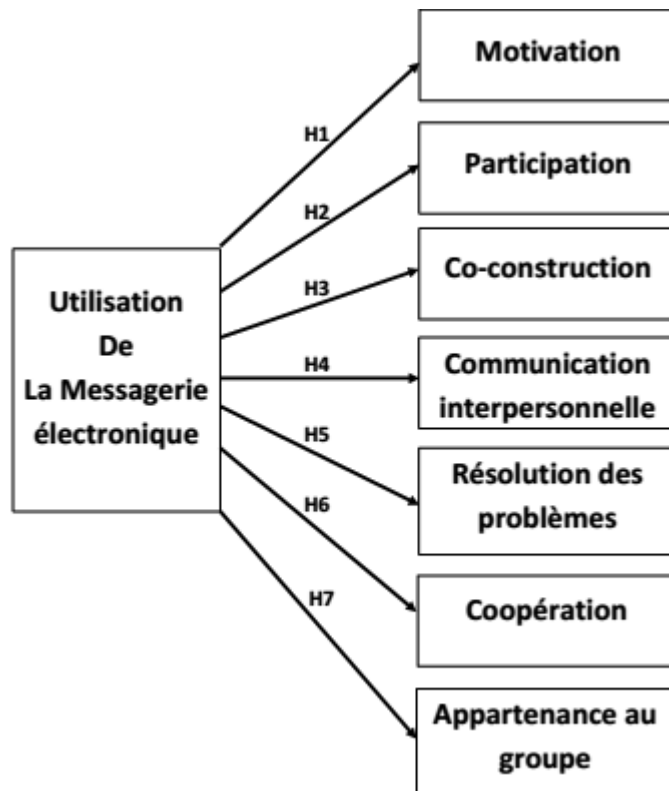


Figure 3-1 : Modèle de l'étude

Nous allons donner, dans ce qui suit, un aperçu sur les différents concepts développés dans les recherches sources.

2-1- Diversité :

Ce volet qui aborde les informations générales de la personne questionnée et que nous qualifions de volet de *diversité* s'intéresse

CHAPITRE III : Méthodologie de recherche qualitative

généralement dans toutes les études aux différentes informations élémentaires telles que l'âge, le niveau scolaire, et d'autres informations plus propre à chaque étude.

Dans notre cas (et c'est pour lequel on a donné le libellé *diversité*) la constitution de cette partie s'est appuyé principalement sur l'article de (Boukef et Kalika,2002) (un chapitre d'ouvrage) dans lequel les deux auteurs ont classé les déterminants de l'utilisation de la messagerie électronique ; Ces mêmes déterminants ont été développé dans une autre recherche (Kalika,2006)

Le classement dans les deux articles fait apparaitre trois types de facteurs qui déterminent l'utilisation de la messagerie électronique dans les entreprises :

2-1-1- Facteurs relatifs au contexte de l'entreprise :

Dans cette catégorie de facteurs se trouvent des éléments qui influencent l'utilisation de l'e-mail chez les individus et qui sont en relation avec le contexte de l'entreprise où se trouvent ces utilisateurs.

- *Le secteur de l'entreprise* influence l'utilisation de la messagerie, l'étude citée a pu vérifier l'existence de différences dans l'utilisation entre les entreprises du secteur industriel et celles du secteur des services.

- *La taille de l'entreprise* est positivement corrélée avec l'utilisation des TIC en général et la messagerie électronique en particulier, l'augmentation du nombre des utilisateurs va influencer le choix des individus de l'outil comme moyen favorable pour la communication.

- *La dispersion de l'entreprise* influence le choix des médias de communication, l'e-mail sera plus utilisé dans les entreprises où les individus sont géographiquement éloignés.

2-1-2- Facteurs relatifs au contexte organisationnel :

Trois facteurs caractérisent l'aspect organisationnel qui influence l'utilisation de l'email :

- *Le niveau hiérarchique* : les cadres supérieurs ont tendance à utiliser l'e-mail plus que ceux qui se trouvent à des positions hiérarchiques plus basse, parce qu'ils sont souvent plus sollicités par communication électronique principalement par leurs subordonnées.

CHAPITRE III : Méthodologie de recherche qualitative

- *La nature du travail* : plus la tâche est complexe plus on a tendances à préférer des médias plus riche surtout lorsqu'il y a variété et complexité de la tâche où l'apparition d'évènements nouveaux et inattendus est fréquente.

- *L'aspect stratégique des TIC* : il s'agit du rôle de la direction dans la promotion de l'utilisation des TIC en général et l'e-mail en particulier, les différentes recherches sont généralement convergent sur cet aspect là ; le management joue un rôle important dans l'encouragement et la promotion de l'utilisation de l'e-mail dans l'entreprise.

2-1-3- Facteurs relatifs au contexte personnel :

Les caractéristiques personnelles influencent l'utilisation de la personne des différents outils de communication, trois principaux facteurs ont été cités par les deux études :

- *L'expérience d'utilisation de l'e-mail* : plusieurs études citées par les deux auteurs en plus de leur propre étude ont indiqué que l'utilisation et l'adoption de l'e-mail comme moyen de communication augmente chez les utilisateurs ayant une expérience avec son utilisation et avec l'expérience de l'utilisation des TIC en général.(Autissier,2001)

- *L'âge de l'utilisateur* : les jeunes sont généralement considérés comme étant plus utilisateurs de la messagerie électronique en raison de leur aisance avec le maniement des TIC (Kalika,2006)

- *Le niveau de formation* : ce facteur a été cité par (Kalika,2006), pour l'auteur cet indice peut indiquer la durée de l'exposition de l'utilisateur aux TIC ce qui peut se traduire par une utilisation plus intense de ces outils tel que la messagerie électronique.

Variable indépendante :

2-2- Utilisation de la messagerie électronique :

Comme indiqué au tableau-3-3, cet axe qu'est l'utilisation de la messagerie constitue donc la variable indépendante dans notre modèle.

On s'est basé au développement de cet axe, composée de deux volets, sur l'étude de (Autissier,2001) dans laquelle il s'est intéressé aux facteurs déterminants l'utilisation de la messagerie électronique (on s'est basé sur cette étude pour mener une autre dans des entreprises algériennes (Mokhtari et Benabou,2012)); l'auteur a développé un questionnaire qu'il a distribué sur un échantillon de 16500 utilisateurs

CHAPITRE III : Méthodologie de recherche qualitative

d'e-mail dans un contexte inter-entreprise d'un groupe multinational, le nombre des retours était de l'ordre de 3215 questionnaires valides.

L'auteur a indiqué qu'il s'est appuyé sur l'étude de (Barillot,1998) dans laquelle ce dernier a mobilisé quatre théories de communication pour construire des hypothèses à propos de l'utilisation de la messagerie électronique ; il s'agit de la théorie de la présence sociale, celle de la richesse des médias, celle de la définition sociale, celle de la masse critique et le modèle de Triandis.

Pour (Autissier,2001) la question était de savoir *comment les acteurs utilisent-ils la messagerie électronique en entreprise ?* Pour faire, l'auteur a divisé son questionnaire en deux principales parties : une qui mesure l'utilisation et l'autre pour déterminer les facteurs explicatifs de cette utilisation.

C'est cette partie qui mesure l'utilisation que nous avons exploité pour mesurer dans notre cas l'utilisation de la messagerie ; dans le cas de (Autissier,2001) la mesure a été faite par des calculs de pourcentage des pratiques suivantes :

- La fréquence d'utilisation
- La durée moyenne d'utilisation
- Du nombre moyen de messages envoyés par jour
- Des différentes utilisations
- De la perception des utilisateurs

A travers l'exploitation de ces outils de mesure développé par (Autissier,2001) nous avons, pour notre cas, défini deux axes de mesure :

- Un premier axe composé de questions relatives à l'utilisation quotidienne, des questions ont été posées sur le nombre de messages envoyés par jour, le nombre de messages reçus par jour et le nombre de consultation journalière de la boîte e-mail

- Un deuxième axe qui teste l'utilisation à travers la perception des utilisateurs de l'utilité de l'e-mail ; des questions sont posées sur la possibilité de s'en passer de l'utilisation de l'e-mail, le fait d'être sûr de l'arrivée des messages, le fait d'être sûr de la confidentialité de l'e-mail et enfin une question directe si l'email est utile

Variable dépendante :

2-3- La motivation :

En abordant la question de la motivation dans le cadre de la communication interne, (Bartoli,1991) a dénombré certaines difficultés que le salarié peut rencontrer en l'absence d'une communication développée et organisée :

- Le salarié ne saura pas se situer dans le cadre complexe de son entreprise
- Il ne peut pas réaliser correctement son activité faute de disposer de toutes les informations pertinentes.
- Il n'arrive pas à donner des idées d'amélioration qui lui viennent à l'esprit en faisant son travail
- Il ne peut pas bénéficier de la réflexion collective avec ses collègues
- Il ne sera pas dans la mesure de comprendre la logique de certaines décisions qui l'affectent sur le plan opérationnel
- Il lui sera difficile ou même impossible de comprendre le cadre de sa mission, ses objectifs et ses perspectives.
- Il se perd faute de ne pas pouvoir comprendre les orientations stratégiques de l'entreprise.
- Il ne peut pas bien expliquer les malentendus et les conflits qu'il rencontre à cause de ne pas pouvoir bien les expliquer.
- Il ne peut pas intégrer des moments de détente par des échanges informels.

C'est ainsi qu'une mauvaise organisation de communication peut devenir une source de démotivation ; et en inverse, une politique de communication cohérente qui tend vers une responsabilisation organisationnelle pourra renforcer le sentiment d'appartenance à la collectivité, encourager l'initiative et l'implication (Bartoli,1991).

(Ely,2005) a fait une comparaison de la motivation entre les définitions dans des articles traitant les technologies de communication et le concept de la motivation dans les ouvrages traitant la communication interne (et qui ont constitué la bibliographie de son article) ; Pour lui, ces technologies (messagerie et forum) facilitent l'activité de communication, de coordination et de collaboration et sont censés rendre plus productives des personnes en interaction au sein d'un

groupe ((Bachelet et Caron Fasan,2000) cité par Ely,2005) ; et de l'autre coté il cite le propos de (Mucchielli,2001) qui stipule qu'*en donnant la parole aux hommes dans l'organisation, les constitue en partenaires impliqués, compétents et inventifs sur leurs problèmes* ((Mucchielli,2001), cité par Ely,2005).

2-4- La participation :

Pour (Ely,2005) et suivant (Lamizet et Silem,1997) , la participation peut constituer une manière de « tenir » *le personnel, tout en lui donnant l'illusion qu'il est un acteur de l'entreprise.*

Une définition plus détaillée (depuis laquelle on s'est inspiré pour développer les questions de cet axe) est celle de (Michon,2005) qui considère que la communication permet à chacun d'être *acteur* de l'entreprise, c'est une reconnaissance et une manière de mobiliser toutes les compétences de l'entreprise.

Dans une pareille optique, la communication ne se limite pas à un simple échange sous forme de transmission de l'information dans les deux sens ; la communication interne dans son volet participatif doit permettre aux salariés d'être plus responsabilisés dans leurs domaines mais aussi dans un cadre général qui concerne l'ensemble de l'entreprise.

Cette communication qui donne l'importance au volet participatif enrichit la vision du travail et mène vers un plus grand souci de responsabilité dans la diffusion de l'information. C'est ce management participatif qui prend en compte les idées de chacun, reconnaît le rôle de chacun (Michon,2005).

2-5- La Coconstruction :

Pour ce volet ; (Ely,2005), toujours en comparant les caractéristiques de la communication interne à celles de la communication par les technologies de communication (principalement les forum de discussion intranet qui constituait l'objet de sa recherche), propose la définition de (Mucchielli,2001) pour qui *la coconstruction est la sollicitation de l'intelligence créative des acteurs, qui construisent collectivement les réponses aux problèmes.* De l'autre côté, le forum intranet permet, à l'instar des technologies de la communication, une coconstruction des connaissances, une transversalité des expériences et une distribution élargie des savoirs et savoir-faire ; Il s'agit donc d'une construction collective des connaissances.

CHAPITRE III : Méthodologie de recherche qualitative

Dans ce sens nous avons fait recours à (Impedovo et Andreucci, 2016) qui ont présenté un modèle appelé *Knowledge building community (KBC)* développé par des chercheurs à l'*Ontario Institute for Studies in Education* de l'Université de Toronto. Nous citons parmi les principes cités par les deux auteurs ceux qui peuvent correspondre au principe de coconstruction des connaissances à travers l'utilisation de l'e-mail :

1- Les problèmes de connaissances que l'on se pose proviennent de nos efforts faits pour comprendre le monde et ils sont authentiques

2- Toutes les idées sont considérées comme améliorables, les individus apprenants doivent continuer de manière permanente à éprouver leur qualité. Cela suppose que ces individus travaillent dans un milieu rassurant dans lequel on ne craint pas de manifester son ignorance, de recevoir des critiques, d'émettre des avis contraires.

3- Une diversité des idées est nécessaire au développement des savoirs et l'évolution des idées, comprendre une idée suppose comprendre les idées qui l'entourent même celles qui l'opposent.

4- Dépassement de l'existant, par l'élaboration de nouvelles connaissances en vue de réaliser de nouvelles synthèses et dépasser les simplifications abusives.

5- Une responsabilité collective où l'ensemble du groupe assume la promotion et la responsabilité sur les informations partagées.

6- Une diffusion symétrique des connaissances ce qui renvoie au fait qu'en communiquant ses idées aux autres on est entraîné de contribuer à faire progresser ses propres idées.

7- La construction des connaissances devient omniprésente.

8- La maîtrise d'un sujet implique la connaissance de l'état de l'art dans ce domaine (la technologie), ce qui nécessite une bonne connaissance des ressources autorisées.

9- La construction des connaissances dépasse le simple partage des savoirs, les connaissances s'affinent plus à travers les discussions au sein des communautés.

2-6- La Communication interpersonnelle :

A partir de brèves extraits de ses références bibliographiques, (Ely,2005) nous explique l'essentiel de cet aspect de la communication

CHAPITRE III : Méthodologie de recherche qualitative

interne par le biais des technologies de communication : *activité communicationnelle intense, interrelations , tomber les barrières entre les individus, favoriser leur socialisation , développer les échanges, ... dispositif de communication médiatisé par ordinateur permettant d'échanger des messages.*

De l'autre côté, parmi les citations des références sur la communication interne on distingue : « *tout ce qui concerne les débats, organisés par la hiérarchie, sur les problèmes standards et récurrent des situations internes* » ((Mucchielli,2001), cité par El,2005).

Pour (Michon,1994) la *convivialité* constitue le fondement de la construction d'un bon climat relationnel entre personnes qui appartiennent à des métiers, des sites ou fonctions différentes. Cette envie d'échange et de communication avec les autres évite l'exclusion de la vie sociale.

2-7- La résolution des problèmes :

Depuis le livre référence de Alex Mucchielli ((Mucchielli,2001)) sur lequel s'est basé (Ely,2005), ce dernier nous donne quelques aspects phares depuis lesquelles nous avons construit les questions relatives à cet axe.

La résolution des problèmes peut prendre quelques formes et concerner quelques aspects ; Nous pouvons nous demander à première vue si la messagerie électronique est utilisée par l'utilisateur pour faire participer ses collègues à la résolution des problèmes rencontrés, et si l'outil permet aux collègues en contrepartie de participer à la résolution s'ils sont sollicités.

Cette résolution des problèmes se réalise *en donnant la parole aux hommes dans l'organisation en les impliquant comme étant partenaires compétents et inventifs sur leurs problèmes* ; Cette résolution des problèmes se fait normalement de manière collective par une analyse des problèmes rencontrés par le collectif des travailleurs mais surtout avec l'hierarchie qui doit penser à débattre les différents problèmes avec les travailleurs.

A ces sept aspects de la communication interne développés depuis l'étude de (Ely,2005) nous avons ajouté deux autres aspects qui ont trait de façon plus claire à la communication intergroupe, il s'agit des deux

derniers axes : *La coopération* développé depuis (Zarifian,2010) et *l'appartenance au groupe* développé depuis (Chédotel,2004).

2-8- La coopération :

(Zarifian,2010) a évoqué la coopération dans un article dédié initialement à la communication interne auquel il a donné comme titre : « La communication dans le travail » (paru dans la revue communication et organisation en décembre 2010). Cette coopération se présente sous diverses formes mais la tendance principale est que cette coopération est principalement inter-métiers et inter-fonctions (Zarifian,2010); Ce qui nous a donné l'idée de faire de cet aspect de la communication un axe indépendant est ce regroupement inter-métiers et inter-fonctions qui est une forme clair de la communication intergroupe.

Nous avons proposé à travers ces réflexions sur la coopération des questions sur la manipulation de l'e-mail tel que l'envoi de pièces jointes qui relève de la coopération, les stratégies d'archivage et de retour aux messages archivés en cas de besoin (Autissier,2001), en plus de la stratégie de l'accusé de réception comme moyen de protection. (Nogatchewsky et Sponem,2005)

Nous avons posé la question aussi sur les coopérants, si l'utilisateur coopère plus avec ceux qui partagent ses centres d'intérêts (inter-métiers et inter-fonctions) et s'il coopère avec ses supérieurs hiérarchiques.

2-9- L'appartenance au groupe :

L'appartenance au groupe a constitué le dernier axe de la variable dépendante qu'est la communication intergroupe. Pour (Proulx,2006) la conscience aigüe de la présence de l'Autre est un élément critique pour élaborer des stratégies efficaces de coopération. C'est à partir d'un questionnement pareil que (Chédotel,2004) a posé la question sur la manière dont se déroule le processus d'identification et l'évolution avec le temps de la coopération qui en découle.

Pour qu'un individu s'identifie à un groupe social, il faut qu'il sente que l'identité du groupe est saillante c'est-à-dire remarquable, clair et distinguée, mais il faut aussi qu'il sente qu'il fait partie de la catégorie sociale qu'il lui associe. Par ailleurs, un groupe ne devient saillant que lorsqu'il acquière une forte identité qui le fait distinguer des autres

groupes (outgroup) ce qui conduit à réduire la perméabilité de ses frontières.

Le passage de l'identification à la coopération pose la question sur le fait qu'il arrive qu'on crée des équipes de travail alors que leur membres sont identifiés déjà à d'autres groupes sociaux ; c'est ainsi que des coopérations indépendantes du lieu et du temps peuvent survenir à côté des équipes de travail officielles, ce qui fait que la création des équipes officielles peut des fois fragiliser les équipes de travail traditionnelles (Chédotel,2004).

Le degré d'identification peut influencer les pratiques de coopération : plus l'identification d'un individu à un groupe social est forte plus il entreprendra des actions collectives. (Chédotel,2004)

3. Elaboration du questionnaire :

L'approche hypothético-déductive choisie à l'instar de la plupart des recherches en sciences de gestion en plus de la méthodologie quantitative de mesure des deux objets de recherche nous conduisent vers le choix de l'outil de mesure adéquat

3-1. Préparation des questions :

Comme dit plus haut lors de l'explication du modèle développé, l'élaboration du questionnaire sera faite donc sous la lumière des propriétés des différents axes grands axes qui sont :

- L'axe des informations générales
- L'axe de la variable indépendante qu'est l'utilisation de la messagerie électronique composé de deux axes
- L'axe de la variable dépendante qu'est la communication intergroupe composé de sept axes

Pour développer le contenu de ces axes comme nous l'avons déjà expliqué, nous avons préparé des questions en se basant sur les différentes sources bibliographiques ; En plus des questions qui décrivent l'environnement et les caractéristiques personnelles et que contient le premier axe, et celles du deuxième et troisième axe qui ont trait à l'utilisation de la messagerie (ceux qui correspondent à la variable indépendante), nous avons formulé des questions sur la communication intergroupe en relation directe avec l'utilisation de la messagerie pour ne pas tomber dans la confusion avec les aspects de la

communication en général c'est ainsi que chaque question est posé en relation avec l'utilisation de la messagerie électronique.

3-2. Elaboration de l'échelle de mesure :

C'est l'échelle de Likert que nous avons utilisé pour tester les différents items ; Cette échelle est sans doute la plus intuitive qui soit (Mc Iver & Carmines, 1981)²⁰ ; on soumet directement aux sujets dont on souhaite mesurer l'attitude des propositions à juger à travers une échelle prédéterminée du type : *Tout à fait d'accord - D'accord - Sans avis - En désaccord - Tout à fait en désaccord* ; le nombre des modalités possibles peut varier (généralement entre 3 et 7) mais correspond généralement à un nombre impair de façon à obtenir une modalité neutre au centre de l'échelle. La structure de l'échelle permet de faire des analyses par des méthodes statistiques qui permettent par la suite de tester des hypothèses supposées. ²¹

Cette échelle va nous permettre de mesurer l'attitude de la personne questionnée envers tel ou tel aspect des variables composant notre modèle.

A côté de ça, d'autres échelles de mesure ont été élaboré pour mesurer d'autres variables qui ne sont pas de nature psychologique (à ne pas mesurer avec l'échelle de Likert) ; c'est le cas pour les questions en relation avec des fréquences d'utilisation tel que le nombre de messages reçus ou envoyés, l'utilisation de la messagerie, la question qu'on a posé sur le degré de complexité de la nature du travail comme étant un des déterminants de l'utilisation... ; nous avons veillé à ce que cette mesure prend aussi une échelle de cinq degré (comme celle de Likert utilisée avec les variables d'attitude) afin de pouvoir dégager une structure homogène du questionnaire (sauf pour le cas des questions de type déterminé tel que le genre par exemple, et même pour ce type de questions on a essayé si la question le permis d'utiliser une échelle de cinq degré comme c'est le cas avec le niveau d'instruction par exemple).

3-3. Le pré-test :

Le pré-test que nous avons effectué était avec quelques collègues, l'objectif était surtout de sortir avec un questionnaire statistiquement opérationnel, en plus d'autres vérifications et discussions à travers une relecture de toutes les questions ; Ce test a permis de faire d'importants changements sur la structure du questionnaire dans la forme en plus de reformulation de pas mal de questions.

²⁰ « Echelles de Likert ou méthode des classements additionnes », cours en ligne , université de Bourgogne www.bourgogne.fr

²¹ Idem,

CHAPITRE III : Méthodologie de recherche qualitative

Il faut noter que nous avons traduit le questionnaire complètement en arabe avant de faire ce test et nous avons même distribué cette version en arabe modifiée sur tout l'échantillon ; Nous avons estimé que la distribution du questionnaire écrit en langue arabe permet une meilleure compréhension des différentes questions et permet par la suite un taux de réponse élevé et plus correct.

3-4. Structure finale du questionnaire :

La structure finale du questionnaire (comme elle se présente en annexe) est réparti suivant la répartition du modèle décrit dessus (chapitre-3), les items ne sont pas des questions (même si nous les appelons comme ça) mais ils sont des affirmations à juger pour le cas des tests psychométrique avec l'échelle de Likert ou les propositions décrivant un ordre donné (un ensemble d'intervalles suivant la nature de l'information recherchée) ; Ces questions nous les avons tous formulés depuis la littérature décrite dessus (chapitre 3) dans l'explication du modèle. Il s'agit de 3 principales parties :

1ère partie : informations générales : composé de 16 questions suivant les éléments de diversité décrit plus haut de manière plus ou moins détaillé : Age, genre, niveau d'instruction, ancienneté, nature de travail, secteur de travail, nombre de personnes supervisées, nombre de personnes supervisées pouvant vous écrire des messages e-mail..., les questions abordent les 3 critères de diversité précédemment décrit : des questions relatives à la personne elle-même, des questions abordent les propriétés de l'entreprise et des questions abordent l'environnement organisationnel.

2ème partie : qui constitue la variable indépendante ; elle est compose donc de 2 axes :

1- Un premier axe qui comprend 3 propositions sur l'utilisation : nombre de messages reçus par jour, nombre de messages envoyés par jour et nombre de consultations de la boîte de messages avec une échelle ordinale (utilisé avec les 3 propositions) : ≤ 5 , de 6 à 10, de 11 à 15, de 15 à 20 , plus de 20 ;

2- Un deuxième axe plutôt d'ordre psychologique sur l'attitude envers quelques caractéristiques de la messagerie électronique, composé de 4 propositions mesurés toute avec une échelle de Likert de 5 degrés : Pas du tout D'accord, Pas d'accord, Sans opinion, D'accord, Tout A Fait D'Accord.

CHAPITRE III : Méthodologie de recherche qualitative

3ème partie : est celle qui constitue la variable indépendante, elle est composée de 7 axes destinés aux questions qui mesurent la qualité de la communication intergroupe comme nous l'avons décrit dessus à l'explication du modèle de la recherche :

1- 1er axe : il aborde la motivation avec 6 propositions sur l'utilité de la messagerie électronique comme moyen de communication pouvant faire passer des informations motivantes tel la félicitation ou l'encouragement des collègues, ou l'enrichissement des débats sur le travail entre les membres.... Ces items étaient tous mesurés par une échelle de Likert testant l'accord et allant de 1 à 5.

2- 2ème axe : appelé : « participation », cet axe aborde donc cet aspect de la communication intergroupe à travers 7 propositions; parmi ces questions on peut citer : « l'e-mail m'a aidé à participer plus dans le travail de l'entreprise », « Je me sens plus responsabilisé dans mon domaine de travail avec l'utilisation de l'email » ...etc. toutes les propositions ont été formulées sous forme de l'échelle de Likert.

3- 3ème axe : « La Coconstruction » ,tel que défini au chapitre 3 comme axe de la communication intergroupe, vise l'amélioration des idées des membres de l'organisation en les exposant et les discutant ; cette amélioration est conditionnée par la maîtrise de l'outil ; 9 propositions ont été faites sous forme de la même échelle de Likert composée de 5 degrés ; on trouve parmi d'autres : « L'email permet une construction collective des idées et des informations (Composition d'une idée à travers des discussions collectives) de façon omniprésente (tout le temps) » ou « L'utilisation de l'email permet un discours sur les idées et les informations communes qui dépasse le simple stade de partage ».

4- 4ème axe : « La communication interpersonnelle » : test de la possibilité qu'offre l'e-mail pour enlever les barrières et permettre une meilleure communication entre les personnes ; encore plus, cet outil permet-il de s'affranchir de la routine de travail pour une communication plus conviviale.

5- 5ème axe : « la résolution des problèmes » est formé de 5 propositions sous forme de l'échelle de Likert ; il s'agit de voir la possibilité qu'offre l'e-mail pour aider les individus qui l'utilisent à faire participer leurs collègues qui se trouvent dans différents groupes à des résolutions collectives des problèmes rencontrés au sein du groupe ; et d'un autre côté

si cet outil est utilisé par la hiérarchie pour faire participer les différents groupes à de pareilles résolutions collectives des problèmes.

6- 6ème axe : « La coopération », dont les propositions (questions) ont été inspiré de (Zarifian,2013), a pour objectif de savoir si l'e-mail est utilisé comme moyen d'entraide (proche du 5ème axe mais se diffère de celui-ci est que le 5ème axe pose la question sur le cas d'une résolution d'un problème précis et durant laquelle on invite plusieurs personnes à donner leurs avis), cette coopération revêt parfois un caractère stratégique par l'utilisation de moyens de protection tel que l'accusé de réception ou la consultation des messages archivés.

7- 7ème axe : le dernier de la variable dépendante, cet axe teste à travers les différentes propositions l'apparition des phénomènes en relation avec le groupe ; les utilisateurs ont tendance à constituer des groupes autour de leurs spécialité ou leurs fonctions ou leurs positions géographiques ; on teste aussi s'il existe une concurrence entre les différents groupes qui apparait à travers l'utilisation de l'e-mail , on a posé aussi la question sur l'apparition du leader.

3-5. Distribution du questionnaire :

Les questionnaires ont été distribués sur support papier sauf pour le cas de la faculté de l'économie où on a diffusé le questionnaire sur un fichier Excel par messagerie électronique où le destinataire est sollicité de remplir le fichier puis de le renvoyer ; Nous étions obligé d'envoyer le fichier à trois reprise : une par nous même et deux autres avec l'aide d'un chef du département après que notre tentative n'a pas reçu de réponse ; Nous avons aussi fait une distribution par l'envoi de messages e-mail vers deux autres facultés mais nous n'avions pas eu de réponses suffisantes (nous ne les avons pas inclus parmi les réponses).

La distribution sur support papier dans les autres entreprises a été faite dans l'objectif d'avoir le maximum de résultats puisque les questionnaires ont été distribué de manière informelle (avec l'aide de quelques contacts dans les différents organismes cibles) et pour que ces contacts veillent à collecter les questionnaires en incitant leurs collègues à les remplir ; Même si le meilleur moyen était de diffuser les questionnaires par messagerie interne cela n'était pas facile voire interdit et ne fait que ralentir la tâche puisque même avec l'aide de ces contacts ce n'est pas tout les questionnaires qui ont été récupérés malgré le temps largement accordé ; Nous avons donc pu collecter 176 questionnaires au total (papier et électroniques).

CHAPITRE III : Méthodologie de recherche qualitative

4. Etudes précédentes :

Plusieurs études ont été consacrées à l'usage de l'e-mail depuis la généralisation de son utilisation dans les entreprises, nous donnons une synthèse de quelques études à la fin de ce chapitre pour donner une idée sur le prolongement dans lequel se positionne notre étude dans le cadre de cette recherche doctorale :

Etude	Principaux résultats
Crowford (1982)	Crowford (1982) repère cinq utilisations relatives au courrier électronique : <ul style="list-style-type: none">- diffusion de l'information,- allocation des tâches,- suivi des tâches,- échanges de documents,- échanges de questions et de réponses.
Mackay (1988)	Mackay (1988) repère trois fonctions relatives à l'utilisation du courrier électronique : <ul style="list-style-type: none">- gestion de l'information,- gestion du temps (gestion des priorités),- gestion des tâches.
Kettinger et Groover (1997)	Les auteurs se sont intéressés à l'utilisation inter-organisationnelle du courrier électronique. <ul style="list-style-type: none">- réalisation d'une tâche (échanger des informations, poser des questions et partager des opinions),- usage social de l'e-mail (rester en contact, maintenir une relation...),- diffusion de l'information,- autres utilisations du courrier électronique (résoudre un désaccord, faire connaissance avec une autre personne et négocier).
Lemarié (2001)	Lemarié (2001) a identifié trois activités dans l'utilisation du courrier électronique par les managers : <ul style="list-style-type: none">- gestion des flux d'informations en provenance des subordonnés,- diffusion des informations et des instructions,- échanges d'informations avec les subordonnés.
Ducheneaut et Bellotti (2001)	Les réponses ont été étayées par des illustrations de l'utilisation du courrier électronique. <ul style="list-style-type: none">- échanges de documents,- envoi des emplois de temps,- organisation des réunions,- organisation de l'activité,- réalisation des actions,- délégation des actions,- prise de décisions,- réalisation de sondage.
McMannus, Sankar, Carr et Ford (2002)	Les auteurs distinguent deux niveaux d'utilisation du courrier électronique, il s'agit d'utiliser le courrier électronique pour des tâches individuelles ou pour la réalisation des tâches interdépendantes qui

CHAPITRE III : Méthodologie de recherche qualitative

	<p>nécessitent le concours de plusieurs individus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - échange d'informations (distribution et réception), - organisation de réunions ou des prises de rendez-vous, - envoi de messages à la place des appels téléphoniques, - envoi et réception des instructions relatives à des fichiers ou à des programmes, - prendre connaissance des informations relatives à des événements ou des points d'intérêts. <p>tâches interdépendantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - recevoir ou donner des feedbacks, relatifs à des rapports ou à des projets, - coordonner des projets, - résoudre des problèmes ou des conflits, - sonder des opinions sur des sujets.
Van den Hooff (2005)	<p>L'auteur montre que l'étendue de l'utilisation du courrier électronique augmente avec le temps. Les différentes utilisations identifiées du courrier électronique peuvent être énoncées comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - échanger des informations, - rester en contact, - échanger des opinions, - poser des questions, - prendre des décisions, - négocier, - résoudre des conflits, - faire connaissance.
Boukef(2005)	<p>Une thèse de doctorat sur les intérêts et les limites de l'utilisation de la messagerie électronique chez les managers; les principaux résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le choix de l'utilisation de l'e-mail n'est pas un processus rationnel -l'utilisation ne donne pas forcément sur un changement des relations hiérarchique -L'e-mail permet un changement de la distribution de l'information -Le changement du contexte peut se traduire par des différences dans le choix du média
Mokhtari et Benabou (2012)	<p>Un aperçu sur les Stratégies d'utilisation de l'email dans la relation entre supérieur et subordonné ; les principaux résultats sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'e-mail est utile aux managers pour spécifier des tâches aux subordonnées. -L'e-mail augmente la capacité du contrôle des supérieurs sur leurs subordonnés d'une manière directe par le recours à l'utilisation de l'accusé de réception, et indirecte par la mise en copie de la part des subordonnés. - Les subordonnés utilisent l'email dans leur stratégie de rendre le travail visible et se protéger en cas de difficultés.
Mokhtari et Benabou (2014)	<p>Un examen des facteurs déterminants l'utilisation du courrier électronique ; les principaux résultats peuvent être résumés ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les utilisateurs possédant des connaissances informatiques préalables utilisent plus la messagerie électronique. - L'utilisateur qui perçoit une satisfaction de l'utilisation de l'e-mail le préfère par rapport à d'autres moyens de communication -Il existe une relation entre la perception d'obtenir un bénéfice de

CHAPITRE III : Méthodologie de recherche qualitative

	<p>l'utilisation de l'e-mail interne et l'évolution de cette utilisation.</p> <ul style="list-style-type: none">-Il existe une relation entre l'attitude de l'utilisateur envers l'e-mail et son adoption comme moyen de communication interne.-Un environnement favorable est nécessaire à une meilleure utilisation de l'email
Bertin et Alimam (2016)	<p>En comparant 6 capacités entre l'e-mail et les outils collaboratifs (persistance, éditabilité, association, visibilité, universalité, plasticité) les deux chercheurs ont distingué une seule capacité par laquelle les outils sociaux devanent l'e-mail qu'est celle de l'association ; par contre ils ont montré que la messagerie électronique possède deux avantages clés sur les outils sociaux par sa plasticité et son universalité</p>
Tableau 3-4 Synthèse des principales études sur l'usage de la messagerie électronique ((Boukef,2005) adapté et ajouté)	

Conclusion

La posture épistémologique choisie ainsi que la démarche scientifique sont donc en adéquation avec notre modèle de recherche qui se compose de deux variables : une indépendante qui mesure l'utilisation de la messagerie électronique et une autre dépendante qui mesure la communication intergroupe.

La relation à tester est une relation de causalité qui tente de mesurer l'effet de l'utilisation sur la communication interne ce qui nous a poussé à opter pour une posture hypothético-déductive (appliquée généralement dans les sciences de gestion) avec une méthodologie hybride qualitative-quantitative.

Les étapes de l'élaboration du questionnaire ont aussi été en adéquation avec la posture épistémologique retenue et reflète le modèle construit tel que nous l'avons décrit.

CHAPITRE IV

Analyse de l'étude empirique

Introduction :

Nous présentons dans ce chapitre l'analyse quantitative et la discussion des résultats de notre enquête étant donné que nous avons adopté une démarche hybride (quantitative-qualitative) qui argumente par des tests statistiques tout en avançant les propos recueillis à travers les entretiens semi-directifs que nous avons menés.

Notre recherche avait comme objectif initial l'examen de la relation entre l'utilisation de la messagerie électronique et la communication intergroupe dans l'entreprise, plus exactement le rôle de la première dans le développement de la deuxième. Une revue de la littérature a été exposée pour expliquer la logique de ce choix vu que le phénomène des groupes électroniques est largement observé, et plus particulièrement l'apparition des groupes qui échangent leurs expériences professionnelles et leurs connaissances dans les différents espaces électroniques dédiés à ce genre d'échanges.

La particularité de notre recherche est qu'elle aborde cette communication intergroupe chez les utilisateurs de la messagerie interne fonctionnant sous intranet ou celle offerte par les différents fournisseurs de messagerie connus dans le monde, mais dans le cadre d'une utilisation intergroupe c'est-à-dire entre groupes de collègues de travail.

Le modèle développé suite à la revue de littérature et principalement le côté expérimental de cette revue développé au chapitre 3 s'est conclu sur le choix de l'expérience menée par (Ely,2005) au sein de l'entreprise dans laquelle il est chargé de communication. Son expérience consistait en la mise en place d'un forum intranet (réservé uniquement aux travailleurs de l'entreprise) pour voir l'effet de l'utilisation d'un tel dispositif sur la communication interne.

En plus des paramètres généraux définis de la communication interne dans cette étude (Ely,2005), nous avons posé des questions sur la coopération et l'appartenance au groupe pour mieux nuancer et mettre en relation la communication interne avec le phénomène du groupe dans le cadre de la communication intergroupe.

1- Analyse descriptive de l'échantillon :

L'échantillon de notre étude est composé de 176 utilisateurs de messagerie électronique tirés de manière aléatoire parmi les utilisateurs de la messagerie électronique dans 6 organisations appartenant à différents secteurs répartis comme suit :

- Faculté de l'économie de l'université de Mascara

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

- Naftal Saida
- Naftal Mascara (subdivision de Naftal Saida)
- Algérie télécom Mascara (AT- Mascara) (Direction)
- Algérie télécom Mascara (Agence commerciale - ACTEL)
- Direction du commerce Relizane
- Sonelgaz SDO de Mascara
- Sonatrach Aval à Oran.

Les taux de réponses sont détaillés dans le tableau suivant :

Organisme cible	Mode D'Administration	Distribués	Reçus	Valides	Taux de réponse
Faculté de l'économie de l'université de Mascara	e-mail	109	29	26	23,85%
Sonatrach-Aval	Papier	70	48	39	55,71%
Algérie Télécom – Mascara	Papier	15	15	15	100,00%
Algérie Télécom – Mascara (ACTEL)	Papier	27	17	14	51,85%
Direction du commerce Relizane	Papier	10	6	5	50,00%
Naftal Saida	Papier	44	40	39	88,64%
Naftal Mascara	Papier	21	9	9	42,86%
Sonelgaz (SDO) – Mascara	Papier	40	33	29	72,50%
Total		336	197	176	52,38%

Tableau – 4-1 : taux de réponses des questionnaires

Le graph suivant (Figure 4-1) montre la répartition des éléments de l'échantillon par organisme employeur :

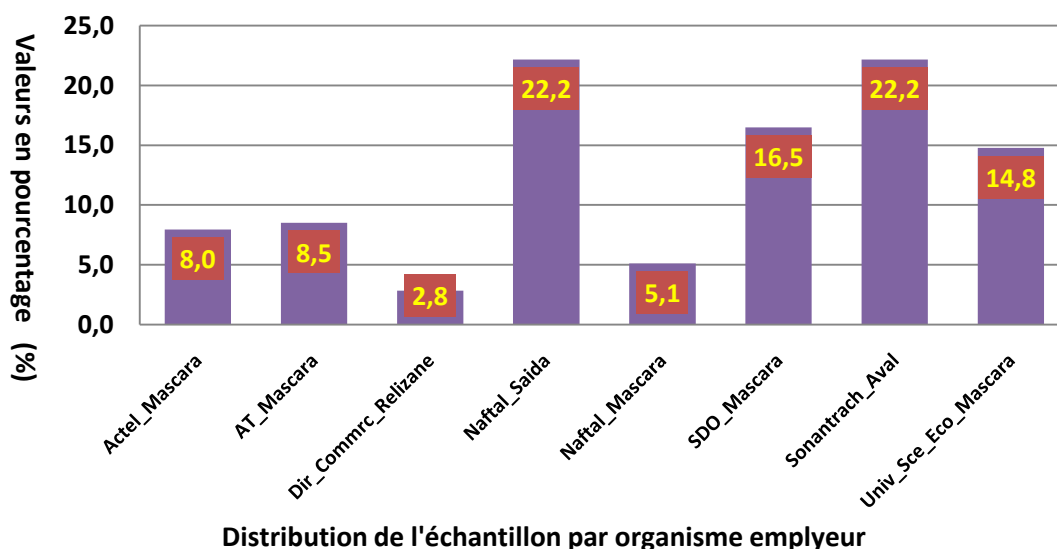


Figure 4-1 : Distribution des éléments de l'échantillon par organisme employeur

Par l'analyse descriptive de l'échantillon nous entendons l'analyse en pourcentage des différentes variables appartenant à l'axe diversité tel que nous

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

l'avions expliqué ; cet axe donc va consister en des questions relatives aux trois grandes variables qui peuvent influencer le degré d'utilisation de la messagerie électronique chez l'individu à savoir ;

- Facteurs relatifs au contexte de l'entreprise
- Facteurs relatifs au contexte organisationnel
- Facteurs relatifs au contexte personnel

Question	Facteur
Age	Personnel
Genre	Personnel
Niveau d'instruction	Personnel
Ancienneté (tout secteurs confondus)	Personnel
J'utilise une connexion internet mobile <u>personnelle</u> (sur votre propre téléphone)	Personnel
J'utilise une connexion internet ADSL chez moi.	Personnel
J'utilise l'email (Y compris dans votre vie privé) depuis (En année)	Personnel
J'utilise l'email en ma vie privé (en dehors du travail)	Personnel
Nombre de boîte email possédé (Du travail Et personnel)	Personnel
Secteur de travail	Entreprise
Vous avez des collègues qui travaillent loin de vous	Entreprise
Nature de travail	Organisationnel
Nombre de personnes que vous supervisez	Organisationnel
Nombre de personnes que vous supervisez et peuvent vous écrire des messages email	Organisationnel
L'environnement encourage l'utilisation de l'email	Organisationnel
L'entreprise où vous travaillez possède une ligne téléphonique dédiée (unique pour l'entreprise)	Organisationnel
Vous utilisez cette ligne téléphonique pour contacter vos collègues	Organisationnel
L'entreprise où vous travaillez possède une messagerie électronique interne (uniquement pour l'entreprise)	Organisationnel
Vous utilisez cette messagerie interne pour contacter vos collègues	Organisationnel

Tableau 4-2 : Répartition des questions sur la diversité par facteur

2-1- Age :

Comme nous pouvons le constater depuis la figure 4-2, 43,8 % des membres de l'échantillon sont âgés entre 36 et 45 ans et 40,9% sont entre 26 et 35 ans, ce qui donne une idée de la représentativité de l'échantillon en matière d'âge par rapport à l'ensemble des utilisateurs des différents organismes.

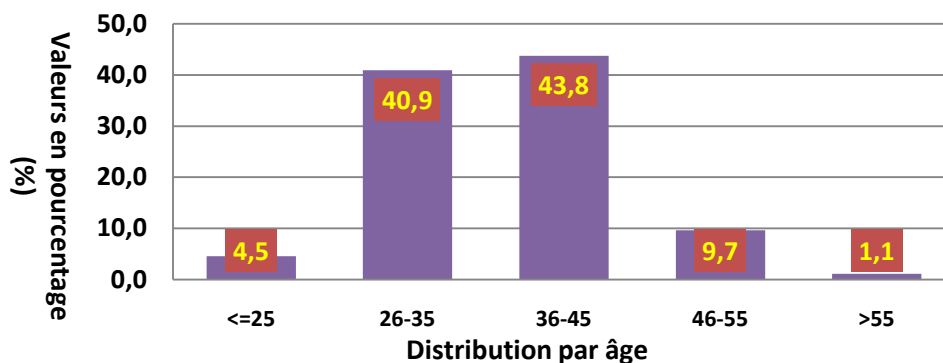


Figure 4-2 : Distribution des éléments de l'échantillon par âge

2-2- Genre :

42% des membres de l'échantillon sont des femmes ce qui est enrichissant pour un test sur la différence d'utilisation entre femme et homme du moment que le taux de représentation des femmes est important et proche de celui des hommes

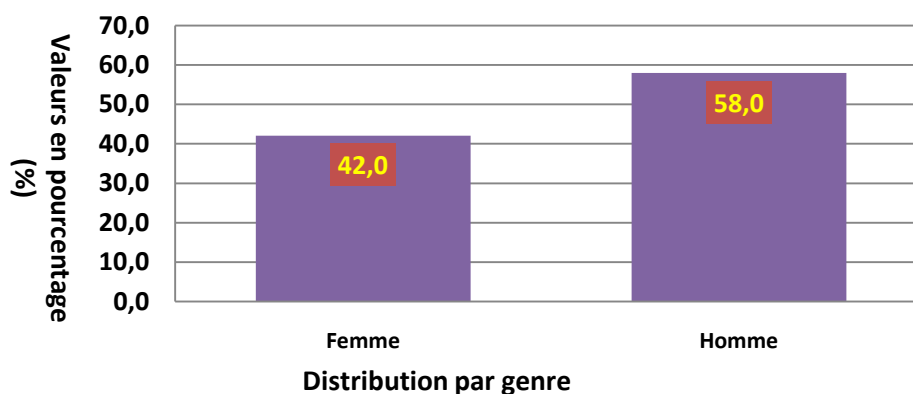


Figure 4-3 : Distribution des éléments de l'échantillon par genre

2-3- Niveau scolaire :

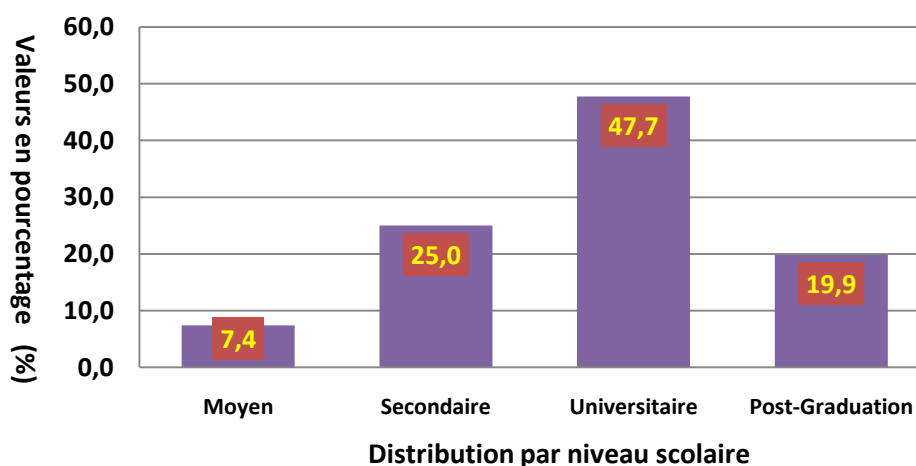


Figure 4-4 : Les utilisateurs par niveau scolaire

Presque 50% des utilisateurs sont des universitaires, le taux de 23% des utilisateurs en post-graduation est principalement expliquée par la présence des enseignants universitaires ; la présence de 25% des utilisateurs ayant un niveau secondaire est attirant, il explique la tendance à recruter des personnes avec ce niveau scolaire surtout pour des tâches qui ne sont pas de nature complexe tel que la saisie des données dans des organismes comme ACTEL (agence commerciale de Algérie Télécom).

2-4- Ancienneté :

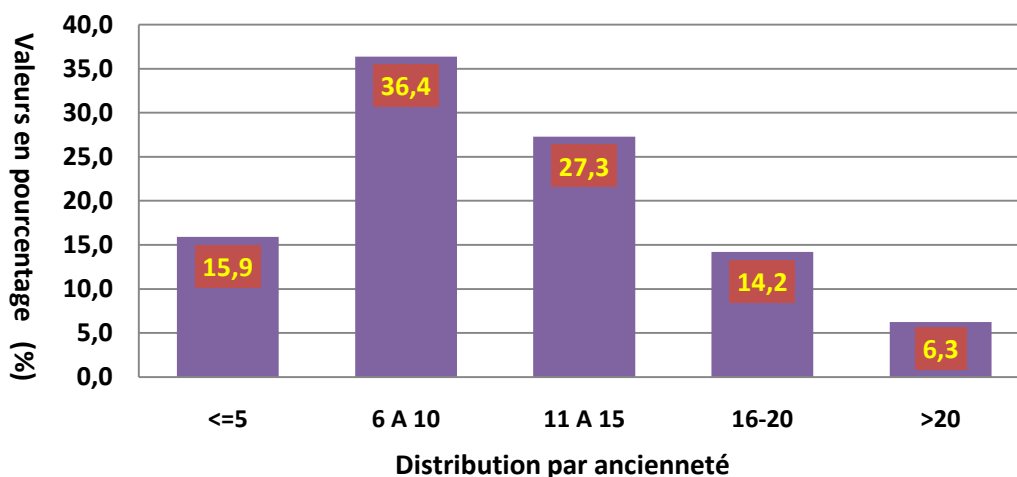


Figure 4-5 : Les utilisateurs suivant leur ancienneté tout secteurs confondus

Deux grandes franges des utilisateurs se trouvent parmi ceux ayants entre 11 et 15 ans et entre 16 et 20 ans d'expérience ; la question sur l'ancienneté est posée pour tout secteurs afin de prendre en compte celle cumulée dans d'autres organismes pour ceux ayant activé dans d'autres entreprises auparavant et pour qui cette expérience peut avoir un effet sur l'utilisation de la messagerie électronique.

2-5- Le secteur d'activité :

Le secteur d'activité où se trouve l'individu influence généralement son taux d'utilisation de la messagerie ; Pour notre échantillon il s'agit d'une répartition sur six (6) principaux secteurs (Figure 4-6).

Cette répartition est proche de la répartition par organisme employeur cité dessus, sauf qu'elle englobe les deux entreprises Naftal en un seul secteur à savoir la commercialisation du carburant qui va ainsi constituer 27,3% des éléments de l'échantillon.

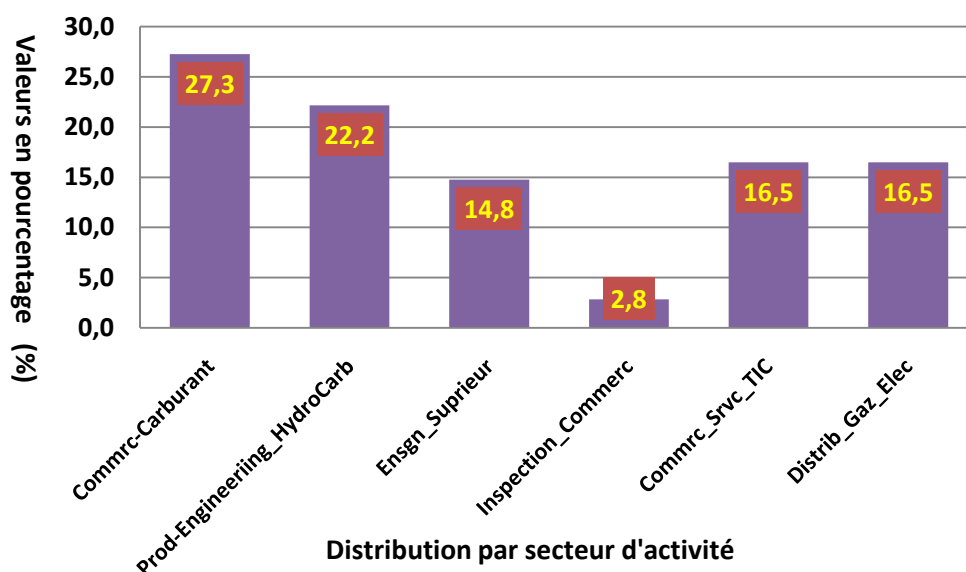


Figure 4-6 : Répartition par secteur d'activité

2-6- La complexité du travail :

La complexité du travail peut devenir un élément incitant à un plus d'utilisation de la messagerie électronique comme nous l'avons déjà expliqué ; cette complexité est perçue et ne peut pas être objective et varie ainsi d'une personne à autre ; le graph dans la Figure 4-7 montre la variation chez les utilisateurs de cette perception :

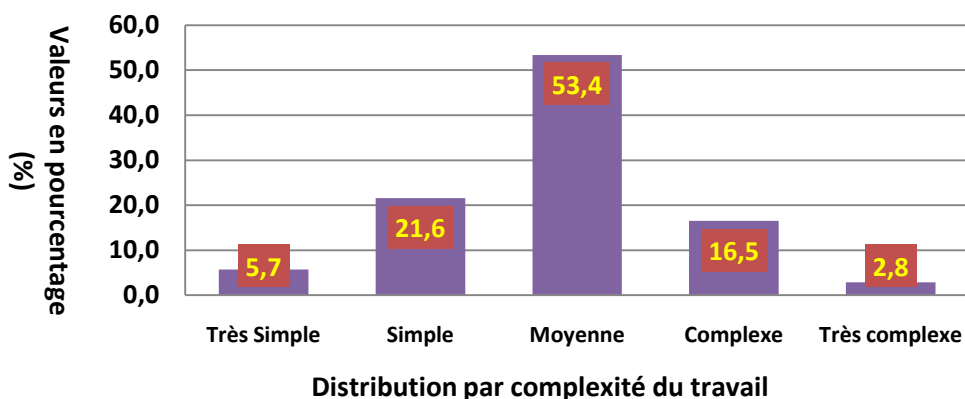


Figure 4-7 : La complexité perçue du travail chez les utilisateurs

La distribution de l'échantillon fait apparaître une perception d'une complexité moyenne de son travail chez plus de la moitié des utilisateurs constituant les éléments de l'échantillon (53,4%).

2-7- Nombre de subordonnés :

Le nombre de subordonné donne idée sur la position hiérarchique, cette position est aussi en relation avec la complexité de la tâche à accomplir au sein de l'entreprise ; elle détermine surtout le degré de sollicitation de la personne par ses subordonnés ; Cependant il a fallu distinguer entre subordonnés pouvant

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

communiquer par e-mail et ceux ne le pouvant pas (l'exemple des chefs des stations des services de Naftal étant un exemple pertinent puisque ce chef contrôle l'ensemble des agents de la station sans que ces agents puissent le contacter par e-mail).

C'est pour cela que nous avons été amenés à poser une autre question qui précise si ses subordonnés peuvent lui communiquer par e-mail ; Dans ce cas la personne concernée sera plus sollicité par messagerie électronique comme nous l'avons déjà expliqué.

Les deux graphs suivants (Figure 4-8 et Figure 4-9) font apparaitre les deux cas :

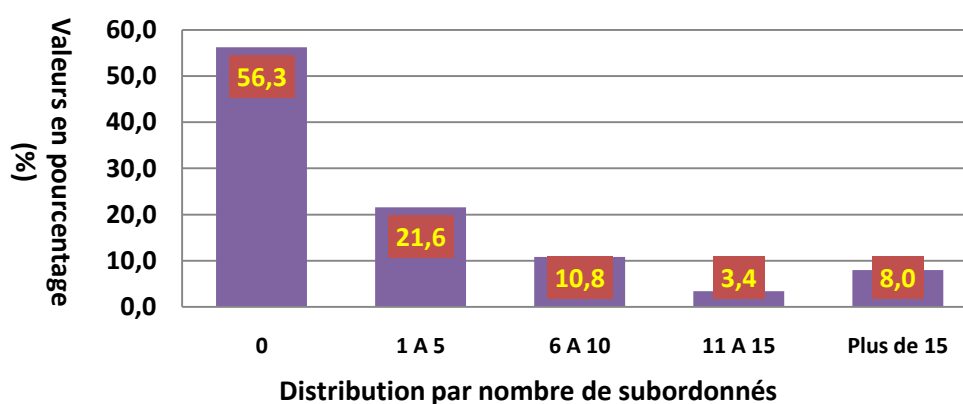


Figure 4-8 : Distribution des éléments de l'échantillon par nombre de subordonnés

Plus de la moitié des éléments de l'échantillon (56,3%) n'ont pas de subordonnés ; mais à l'extrême, nous pouvons voir que 8% contrôlent plus de 15.

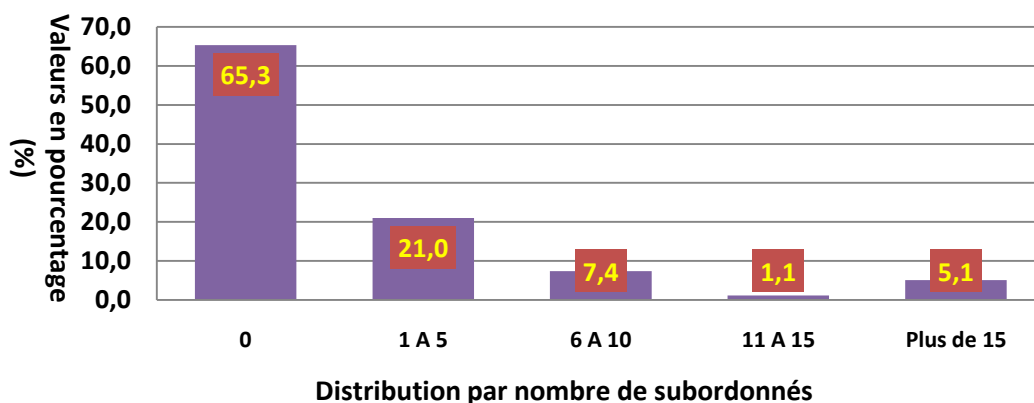
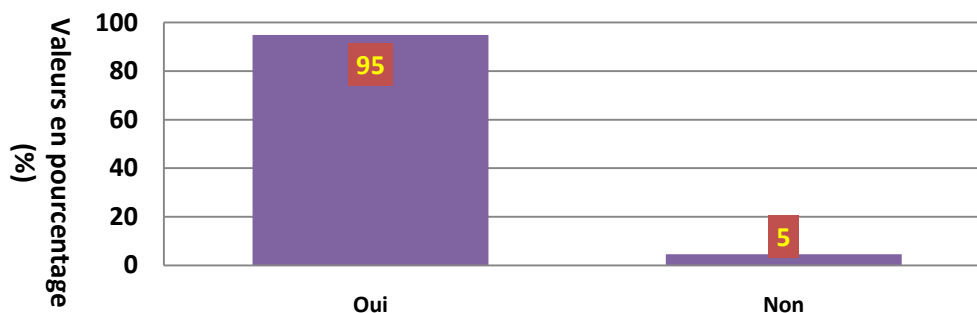


Figure 4-9 : Distribution des éléments de l'échantillon par nombre de subordonnés pouvant me communiquer par e-mail

Nous pouvons voir le changement des taux entre les deux questions où on est allé de 56,3% à 65,3% pour la première catégorie (0 subordonnés) et tomber de 8% à 5,1% pour la 5^{ème} catégorie (plus de 15 subordonnés).

2-8- Dispersion géographique :

Constituant un facteur en relation avec l'entreprise, la dispersion géographique fait que les collègues de travail se trouvent dans des endroits géographiquement éloignés ; la question qui teste ce facteur était si l'utilisateur de la messagerie a des collègues qui travaillent loin de lui, 95% des éléments de l'échantillon ont confirmé avoir des collègues travaillant loin et 5% l'ont infirmé comme le montre le graph suivant (Figure 4-10) :



Distribution par existence de collègues travaillant loin de moi

Figure 4-10 : Distribution des éléments de l'échantillon par existence de collègues travaillant loin

La dispersion géographique de l'entreprise est un facteur favorable à la l'utilisation de la messagerie qui facilite aux collègues éloignés la communication et limite l'effet de l'éloignement spatiale.

2-9- Utilisation d'internet :

Deux questions relatives à l'utilisation d'internet ont été posées : une relative à son utilisation par le téléphone mobile et l'autre sur son utilisation par ADSL à la maison ; l'expérience d'utilisation d'internet accroît normalement le recours à l'utilisation de l'e-mail comme moyen de communication expérimenté à travers les connaissances informatiques (considérées par (Autissier,2001) comme facteur favorisant le recours à l'usage de l'e-mail).

Les résultats obtenus sont détaillés dans les deux graphs suivants :

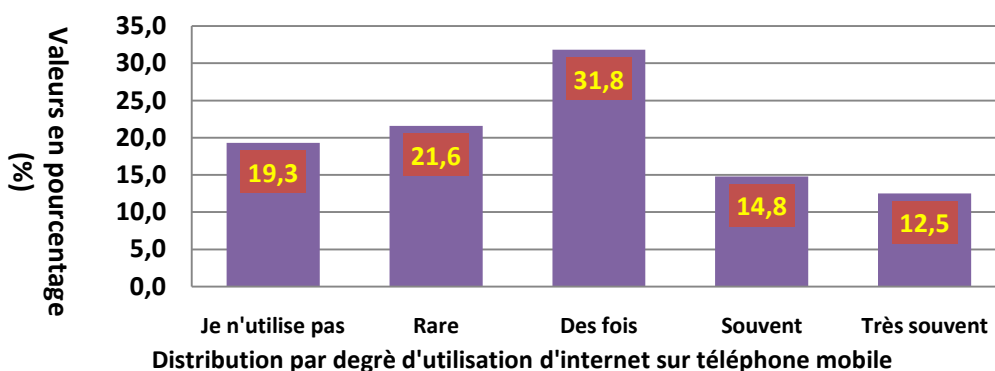


Figure 4-11 : Distribution des éléments de l'échantillon par utilisation d'internet sur téléphone mobile

Les réponses des utilisateurs représentent des taux proches pour chaque cadence d'utilisation allant de 19,3% pour ceux qui ne se connectent plus par téléphone à 12,5% qui se connectent très souvent.

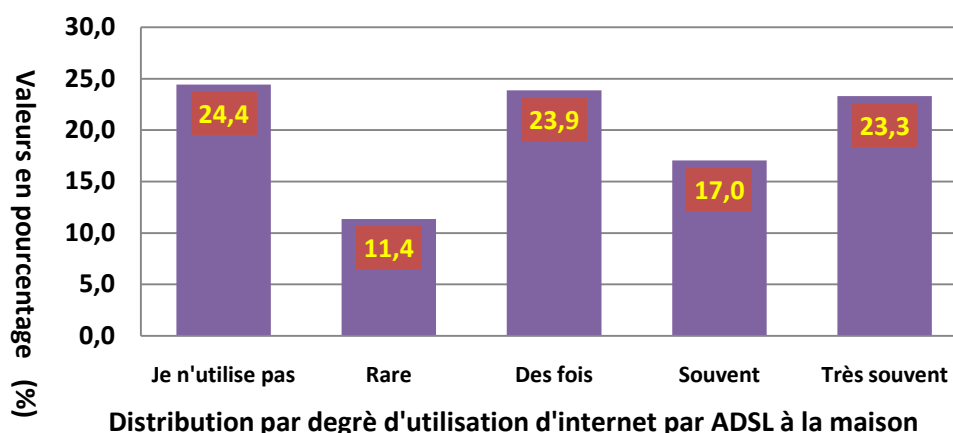


Figure 4-12 : Distribution des éléments de l'échantillon par degré d'utilisation d'internet par ADSL à la maison

Par une légère différence par rapport à l'utilisation d'internet par téléphone mobile, on remarque surtout l'augmentation dans les deux extrémités : 24,4% pour ceux qui n'utilisent pas internet par ADSL et 23,3% pour ceux qui l'utilisent très souvent

2-10-Encouragement par l'environnement :

L'adoption du management d'une politique de communication basée sur l'utilisation des TICs constitue une pierre angulaire pour la réussite de celle-ci ; Cette politique se caractérise par des pratiques différentes axées la plupart des cas sur une vision techniciste consistant en l'installation des différents équipements technologiques tel que les réseaux, le renouvellement des ordinateurs,...etc ; Mais cela ne peut pas donner de résultats (comme nous l'avons déjà évoqué) si on s'arrête au premier niveau qu'est l'équipement intensif ; La réussite de ces technologies nécessite un accompagnement et un encouragement qui exige avant tout une maîtrise et une adoption par le management de ces technologies.

La figure 4-13 montre que la quasi-majorité des utilisateurs sont d'accord sur ce point (36,9% d'accord, et 27,8% tout à fait d'accord) ; Cette question est la seule de type psychométrique parmi les questions du volet diversité ; Cette mesure n'est pas objective et varie d'une personne à autre même dans le même organisme ; elle donne ,cependant , une idée sur l'effet des efforts consentis par le management pour améliorer l'utilisation de la messagerie et si cet effort a donné les résultats escomptés (il se peut que les chargés de communication

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

estiment qu'ils ont fait suffisamment dans le domaine mais ces efforts n'atteindront pas le but s'ils sont mal accueilli par les utilisateurs sur le terrain).

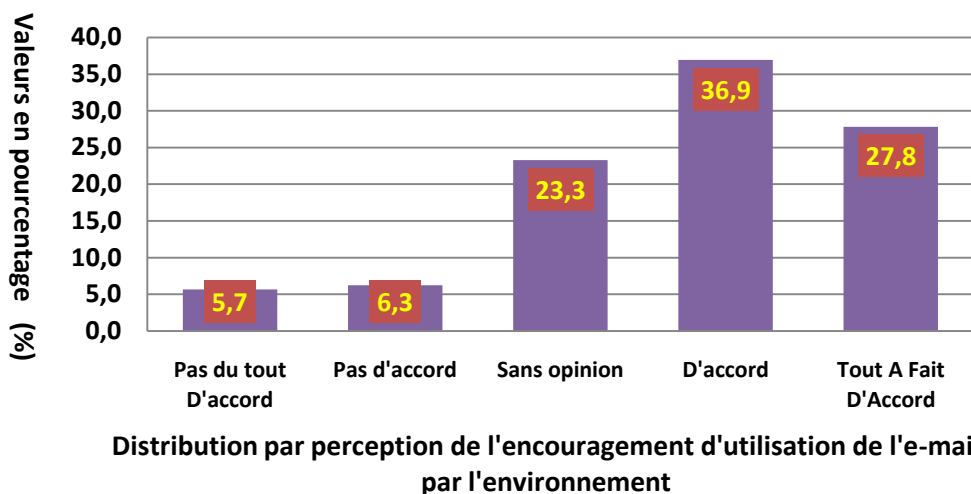


Figure 4-13 : Distribution des éléments de l'échantillon par perception de l'encouragement d'utilisation de l'e-mail par l'environnement

A ce propos nous répond une enseignante à qui nous avons posé la question : « *l'environnement de travail encourage l'utilisation de la messagerie électronique par le fait qu'il m'oblige à l'utiliser puisque l'administration communique avec moi par cet outil et je serais donc obligé de l'utiliser* », elle ajoute : « *mes travaux de recherche m'oblige aussi d'être en contact permanent avec les différentes revues et sites scientifiques, chose qui ne sera possible qu'à travers l'utilisation de la messagerie électronique par laquelle je reçois des informations périodiques par mon abonnement à ces différents sites* » ... « *la messagerie électronique assure une rapidité de diffusion de l'information... je considère cela comme une manière d'encouragement de l'utilisation de la messagerie électronique qui a comme origine mon environnement de travail qu'est l'enseignement supérieur et la recherche scientifique, ajoutons à cela la facilité de rester en contact avec mes étudiants* »

On peut voir la perception de l'importance du rôle de l'environnement dans le développement de l'utilisation de la messagerie électronique comme moyen de communication interne ; Ce qui attire dans les propos de cette utilisatrice est le fait qu'elle s'est trouvée *obligée* d'utiliser l'e-mail à cause que son supérieur hiérarchique le favorise comme moyen de communication, ce qui confirme l'importance de *l'adoption* et la *maitrise* de l'utilisation de la messagerie électronique pour que les subordonnés l'utilise à leur tour.

D'un autre côté, on voit que la *nature du travail*, que cette utilisatrice considère comme effet de l'environnement, l'a incité à utiliser la messagerie électronique pour qu'elle puisse rester en contact avec ses étudiants, et d'un autre côté elle utilise la messagerie électronique pour être *à jour* des différents événements scientifiques.

2-11-Substitution et complémentarité entre téléphone et messagerie :

La question de la relation entre téléphone et messagerie a toujours été posé dans la littérature qui aborde la messagerie électronique ; le cas était toujours une complémentarité entre les deux outils ; C'est le cas pour notre cas aussi comme on peut le constater dans la figure 4-14 :

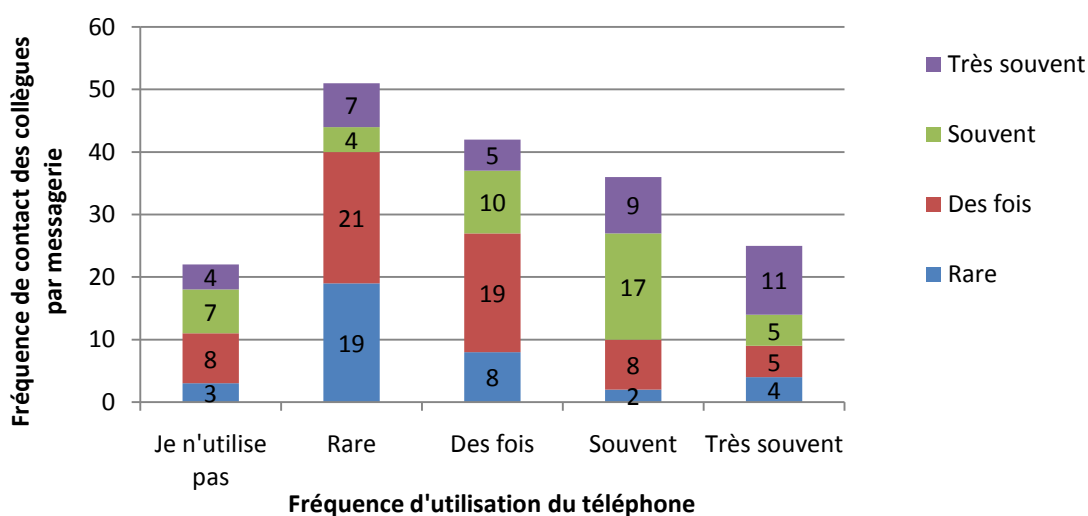


Figure 4-14 : Comparaison entre utilisation du téléphone et messagerie

Cette complémentarité (non-substitution) est observée dans notre cas aussi : on peut voir par exemple (deuxième barre : Rare) que la majorité de ceux qui utilisent le téléphone de manière *rare* n'utilisent la messagerie aussi que de façon *Rare* (3,19,8,2,4) ou *des fois* (8,21,19,8,5) ; Comme on peut voir que parmi ceux qui utilisent le téléphone *très souvent* (cinquième barre) presque la moitié (11 parmi 25) utilisent la messagerie très souvent.

2- Test des hypothèses :

A la suite des variables de diversité que nous avons analysé viennent les variables composant le modèle de l'étude comme nous l'avons expliqué ; il s'agit de deux variables principales : indépendante mesurant l'utilisation de la messagerie électronique, dépendante mesurant la communication intergroupe.

2-1- Méthodologie d'analyse :

Pour effectuer le test des hypothèses relatives aux relations entre variable indépendante et celle dépendante nous allons procéder en deux étapes :

1- Une analyse ANOVA pour voir l'effet des variables de diversité sur l'utilisation (variable indépendante)

2- Une régression linéaire pour tester les relations entre la variable indépendante qui est l'utilisation de la messagerie interne (composé de deux axes) et chaque composante de la communication intergroupe en prenant à chaque fois la composante comme variable dépendante.

Pour pouvoir opérer ces tests nous avons fait recours au logiciel des statistiques IBM SPSS.version 20.0.

Avant de faire ces tests nous allons présenter (toujours à l'aide de SPSS version 20.0) le test de la fiabilité de l'échelle de mesure appliquée et cela à l'aide de Alpha de Cronbach, pour qu'ensuite nous présentons les moyennes des réponses pour chaque variable du modèle.

2-2- Test de fiabilité :

Le test de fiabilité permet d'étudier les propriétés des échelles de mesure et des éléments qui les constituent. Cette analyse répond à la question si le questionnaire mesure-t-il bien la variable (phénomène) étudiée

Parmi d'autres modèles de test de fiabilité que présente le SPSS, le plus utilisé est le *Alpha de Cronbach* fondé sur la corrélation moyenne entre éléments. Cette analyse de fiabilité permet de déterminer dans quelle mesure les éléments du questionnaire sont liés les uns aux autres et procure un indice général de la consistance ou de la cohérence interne de l'échelle dans son ensemble.²²

Le tableau suivant (depuis SPSS 20.0) résume les différents facteurs pour chaque axe des deux variables :

Axe	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Fréquence d'utilisation quotidienne	,887	3
Attitude envers utilisation de l'e-mail	,856	4
Motivation	,911	6
Participation	,919	7
Coconstruction	,933	9
Communication interpersonnelle	,911	8
Résolution des problèmes	,897	5
Coopération	,864	9
Appartenance au groupe	,866	9

Tableau 4-3 Statistiques de fiabilité

²² Help de IBM SPSS V.20.0

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

La valeur de Alpha dépasse les 0.85 pour tout les axes, ce qui confirme leur fiabilité et la fiabilité donc du questionnaire

2-3- Description des différentes variables :

Dans cette partie nous allons examiner les tendances des réponses des éléments composant notre échantillon, et cela par le calcul des moyennes à l'aide de l'échelle de mesure appliquée.

Dans notre cas il s'agit de l'échelle de Likert de 5 degré et d'une échelle de calcul des fréquences d'utilisation de 5 degré aussi, comme il est décrit dans le tableau suivant :

Moyenne pondérée	1 A 1,79	1,80 A 2,59	2,60 A 3,39	3,40 A 4,19	4,20 A 5,00
Nbre de msgs (Fréquence quotidienne)	<= 5	6 A 10	11 A 15	15 A 20	> 20
	Utilisation faible	Médiocre	Moyenne	Elevé	Très élevé
Accord (Likert)	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord

Tableau 4-4 Moyennes pondérées des échelles de mesure

Si on détermine l'utilisation par les calculs des fréquences et les moyennes pondérées on obtient le tableau suivant :

	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Moyenne	Ecart Type	Tendance
	%	%	%	%	%			
Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	Utilisation faible	Médiocre	Moyenne	Elevé	Très élevé	2,10	1,20	Médiocre
	91	33	27	11	14			
	52%	19%	15%	6%	8%			
Axe2_Atitud_Email	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord	3,79	0,95	D'accord
	7	14	30	53	72			
	4%	8%	17%	30%	41%			
Axe3_Motivation	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord	3,62	0,84	D'accord
	8	12	34	90	32			
	5%	7%	19%	51%	18%			
Axe4_Participation	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord	3,48	0,86	D'accord
	7	23	39	81	26			
	4%	13%	22%	46%	15%			
Axe5_CoConstruction	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord	3,45	0,86	D'accord
	10	21	38	82	25			
	6%	12%	22%	47%	14%			
Axe6_Communication_Intrpr	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord	3,58	0,84	D'accord
	8	16	32	87	33			
	5%	9%	18%	49%	19%			

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

Axe7_Resol Pbm	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord	3,48	0,83	D'accord
	5	16	40	92	23			
	3%	9%	23%	52%	13%			
Axe8_Coop eration	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord	3,39	0,71	Sans opinion
	6	17	59	76	18			
	3%	10%	34%	43%	10%			
Axe9_Appa rtenance_G roupe	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord	3,31	0,73	Sans opinion
	9	26	44	89	8			
	5%	15%	25%	51%	5%			

Tableau 4-5 Tendances des réponses des éléments de l'échantillon par rapport aux différentes variables

2-3-1- Fréquence d'utilisation quotidienne :

L'axe *fréquence d'utilisation* constitue le premier volet de la variable *utilisation* : elle est calculée à travers trois variables : Nombre de messages reçus par jour, nombre de messages envoyés par jour et nombre de consultation de la boîte e-mail par jour.

L'échelle adopté pour la mesure a été défini depuis la littérature qui aborde l'utilisation de la messagerie principalement l'article de (Autissier,2001) qui utilise les même degrés (<=5, 6 à 10...), la moyenne d'utilisation montre l'existence d'une utilisation médiocre avec une moyenne de 2,5 comme le montre le tableau 4-5 ; ce résultat s'explique par la nature de l'échantillon (peu de membres exercent des tâches complexes par exemple) ce qui a fait que la plupart des utilisateurs ont une fréquence d'utilisation médiocre.

Parmi les facteurs déterminants l'utilisation de la messagerie électronique figure dans notre cas le facteur expérience d'utilisation comme le plus déterminant ; le tableau 4-6 (croisé) montre l'augmentation de la fréquence de consultation quotidienne de la boîte e-mail chez ceux ayant plus d'expérience d'utilisation :

	J'ouvre la boîte email pour jeter un coup d'œil (Consultation)					Total
	<= 5	6 A 10	11 A 15	15 A 20	> 20	
< =1 année	7	1	0	0	0	8
2 à 5 années	20	10	6	2	2	40
6 à 10 années	25	15	6	2	7	55
11 à 15 années	12	8	7	2	8	37
Plus de 15 années	13	4	1	3	15	36
Total	77	38	20	9	32	176

Tableau 4-6 Expérience d'utilisation de l'email / Fréquence de consultation quotidienne de la boîte email

On peut voir que parmi les éléments de l'échantillon, ceux utilisant l'e-mail depuis plus de 15 années enregistrent une fréquence de consultation de plus de 20 fois par jour.

Les entretiens que nous avons mené nous donnent une idée sur les utilisations chez les enseignants :

« *Je consulte la boîte e-mail la plupart du temps pour voir les messages qui viennent de la faculté surtout que le chef du département le préfère pour la communication* » nous dit un enseignant ; il continue : « *je suis aussi abonné dans des sites en relation avec mon travail de recherche, je reçois des messages de leur part* »

Pour le chef du département qui doit beaucoup communiquer avec les enseignants l'aspect de la fréquence d'utilisation est plus évident : « *Je l'utilise tellement au point où je dois garder la boîte e-mail ouverte sur mon téléphone ou ma tablette* ».

Tandis que pour l'enseignante qui l'utilise surtout pour communiquer avec ses étudiants : « *je consulte en moyenne 4 fois par jour, pour voir s'il y a un message qui vient de l'administration, mais aussi pour communiquer avec les étudiants que j'encadre, et pour rester connectée avec les différents sites de recherche auxquels je suis abonné* »

2-3-2- Attitude envers la messagerie électronique :

L'attitude est déterminante dans l'utilisation, elle exprime l'idée que se fait l'utilisateur sur la technologie, qui va influencer sur son usage par la suite, elle montre sa capacité à accepter plus d'usage si nécessaire. C'est ainsi que nous lui avons donné une échelle de mesure indépendante ; Les utilisateurs étaient *d'accord* pour l'utilité de la messagerie électronique, la moyenne obtenue était 3,79.

En réponse à notre question sur la confiance en e-mail, un enseignant précise : « *Je suis sûre de l'arrivée des messages, puisque je reçois un message de non-réception de la part du provider en cas de non-arrivée* », il répond à la question sur la confidentialité de l'e-mail : « *La technique de sécurité assuré par le fournisseur de ma boîte e-mail est rassurante* ».

Pour le chef de département, l'e-mail est tellement utile qu'il ne peut pas ne pas l'utiliser, il précise à ce propos : « *il m'est très utile et je ne peux s'en passer à cause de mon travail intense* ».

Comme nous l'avons déjà indiqué, ces deux axes composent la variable « Utilisation » qui est la variable indépendante dans notre modèle.

Les axes qui suivent (Motivation, Participation, Coconstruction, communication interpersonnelle, Résolution des problèmes, Coopération, Appartenance au groupe) composent la variable dépendante : « Communication interne ».

2-3-3- La motivation :

La moyenne pondérée pour cet axe est de l'ordre de 3,62 (Tableau 4-5 dessus) ce qui signifie que les utilisateurs sont *d'accord* pour le rôle de la messagerie électronique au développement de la *motivation* comme aspect de la communication interne.

Nous appuyons ce résultat par les propos des trois enseignants questionnés ; L'enseignante a répondu à propos de l'utilité de l'e-mail pour les félicitations et les encouragements de la part des supérieurs : « *ça n'existe pas chez nous, mais je souhaite qu'ils y pensent, ça remonte le moral* », et pour l'utilité de l'e-mail à prouver ses capacités de travail elle estime que « *oui ! Il peut m'être utile dans ce sens du moment que je peux prouver que je réalise le travail demandé de la part des responsables de manière parfaite et dans les délais* »... « *Le fait d'utiliser cet outil, comme étant une technologie de communication, est aussi synonyme de compétence pour moi* ».

L'autre enseignant n'estime pas, cependant, que l'e-mail lui a été utile pour prouver ses capacités : « *je ne pense pas que l'e-mail m'a aidé à prouver mes capacités malgré qu'il peut être utile à ça* » ... il estime à propos de l'utilité de ce moyen pour informer de ce qui se réalise à l'université : « *j'aime bien recevoir des messages e-mail m'informant sur ce qui se passe à l'université, pour que je sois au courant et je prenne mes dispositions* »

Pour le chef du département, il pense toujours à être motivant surtout avec les enseignants qui supervisent : « *je fais en sorte à insérer toujours des formules de politesse dans les messages que j'envoie aux enseignants, c'est pour moi un moyen de motivation* » ; il estime que l'e-mail lui aide à prouver ses capacités : « *l'envoi fréquent des messages vers supérieurs et subordonnés est un signe que je suis dynamique et me permet donc à monter ma compétence* ». En réponse à la question sur l'utilité de l'e-mail dans l'enrichissement des débats il nous répond : « *il*

n'y a que quelques enseignants qui font des propositions ou discutent tel ou tel point »

2-3-4- La participation :

Pour le volet participation la moyenne était de 3,48 (Tableau 4-5 dessus) ce qui veut dire qu'il y a un *Accord* en moyenne entre les utilisateurs pour le rôle de la messagerie au développement de la participation en tant que composante de la communication interne en entreprise.

La question du sentiment de la responsabilité était le plus évoqué lors des différents entretiens menés ; Les réponses étaient presque les mêmes pour les trois enseignants ; pour l'enseignante le sentiment de la responsabilité se manifeste par un comportement : *« Je me sens plus responsabilisé en utilisant l'e-mail, je n'envoie pas de messages qu'après être sûre qu'il s'agit d'un bon travail en vérifiant par exemple le fichier joint s'il y en a, je m'assure du destinataire..etc tout cela parce que je pense toujours qu'un message envoyé ne se récupère pas »* ; et en lui posant la question sur la richesse de l'e-mail, elle a répondu que *« cela se manifeste surtout dans les messages échangés avec les étudiants où l'e-mail permet plus d'échange et ne se résume pas à un échange simple de fichiers ou de d'informations »*

2-3-5- La co-construction :

Ce volet a enregistré une moyenne pondérée de l'ordre de 3,45 (Tableau 4-5 dessus), ce qui s'explique par un *Accord* de la part de la majorité des membres de l'échantillon pour le rôle de l'e-mail au développement de la co-construction.

Pour l'enseignant la réponse était ferme : *« Je préfère les rencontres face-à-face pour un travail de co-construction surtout que je travaille avec des collègues proches de moi géographiquement »* ; Mais pour le chef du département et l'enseignante, nous avons constaté qu'il y a une conscience et une exploitation de l'e-mail pour le développement de certaines formes de co-construction.

Ainsi l'enseignante nous parle d'une expérience au sein du laboratoire de recherche auquel elle adhère : *« il arrive souvent que le chef du laboratoire nous donne un travail en commun mais où chacun doit faire sa part, l'e-mail étant visible puisqu'il s'agit d'un groupe de travail, je me trouve alors dans une situation où je dois faire mon travail malgré toutes les difficultés puisqu'il s'agit d'un travail en commun soumis à des délais »*.

De sa part, le chef du département nous a répondu à deux questions principales de ce volet : « *l'e-mail me permet de développer des idées avec des collègues avec qui je travaille et qui ne sont pas géographiquement proche de moi surtout que mon groupe de recherche ne se trouve pas ici à la faculté* », il ajoute en réponse à la question s'il se sent gêné en posant des questions dans un groupe par e-mail : « *tout à fait normal, si je veux savoir quelque-chose je pose la question sans complexe* .

2-3-6- La communication interpersonnelle :

On a enregistré pour ce volet une moyenne égale à 3,58 (Tableau 4-5 dessus), d'après le tableau des moyennes pondérées cité dessus ceci veut dire qu'il y a un *Accord* par la majorité des éléments de l'échantillon sur le rôle de la messagerie électronique dans le développement de la communication interpersonnelle comme composante de la communication interne.

Les enseignants interviewés ont exprimé leur satisfaction de l'utilisation de l'e-mail pour la communication interpersonnelle :

« *Quand j'ai intégré la faculté la première fois j'ai pu avoir les adresses e-mail des autres enseignants par le biais de l'email de masse envoyé par le chef du département, ceci à mon avis est une capacité de l'e-mail à permettre de connaître d'autres personnes* » nous répond l'enseignante à la question sur le fait que l'e-mail permet de faire connaissance à d'autres personnes ; Elle continue à propos de l'envoi multidestinataire : « *J'utilise souvent cette fonctionnalité, elle est très utile* »

Pour le deuxième enseignant : « *Oui ! je pense que l'e-mail enlève les barrières entre les gens au travail, puisqu'il permet un plus de communication comme par exemple c'est le cas pour les femmes collègues avec qui il est difficile de communiquer en face à face* », par contre, il trouve que l'e-mail n'est pas convenable pour le règlement des différends, et que cela « *nécessite des rencontres en face-à-face* ».

Pour l'enseignant chef du département, une réponse nous a attiré l'attention à propos du règlement des différends au travail, elle nous donne une idée sur un certain aspect stratégique de l'e-mail, pour le chef du département « *l'e-mail ne convient pas du tout au règlement des différends puisqu'il laisse la trace !* » ; Cet enseignant et de par sa position hiérarchique et son usage intense de la messagerie électronique trouve « *que la fonction de message multidestinataire est très importante vu le nombre élevé des enseignants* », il trouve aussi que « *le*

fait d'envoyer un message à un destinataire qui est off-line est aussi importante, pour moi une fois envoyé alors il est au courant ! »

2-3-7- La résolution des problèmes :

Cet axe a enregistré une moyenne de l'ordre de 3,48 (Tableau 4-5 dessus); Les utilisateurs donc sont *d'Accord* pour l'utilité de l'e-mail dans la résolution des problèmes que les utilisateurs rencontrent au quotidien de leur travail.

Les enseignants interviewés ont répondu tous qu'ils n'utilisent pas l'e-mail pour résoudre les problèmes généralement ; Ainsi nous répond l'enseignante : *« l'université ne fait pas participer les enseignants dans son travail, je ne vois pas où l'e-mail peut servir dans une chose pareille »* ; même chose pour l'enseignant *« je n'utilise pas l'e-mail dans pareille chose, je préfère le contact direct, surtout que nous avons le temps »* ; l'enseignant chef du département a fait l'exception pour ses travaux de recherche (pas pour son travail administratif) *« Oui, il arrive des fois que je tente de régler des problèmes relatifs à mes travaux de recherche par messagerie électronique puisque mes recherches je les fais avec des collègues loin de moi »* (les travaux de recherche de cet enseignant sont avec des enseignants d'autres facultés puisqu'il est spécialisé en technologie).

2-3-8- La coopération :

Pour cet axe la moyenne pondérée des réponses est égale 3,39 (Tableau 4-5 dessus) ; Depuis le tableau des intervalles des moyennes (Tableau 4-4 dessus) cela correspond à la mention *Sans Opinion*, ce qui veut dire que les utilisateurs n'ont pas pu émettre une opinion claire à propos du rôle de la messagerie électronique dans le développement de la coopération comme composante de la communication interne.

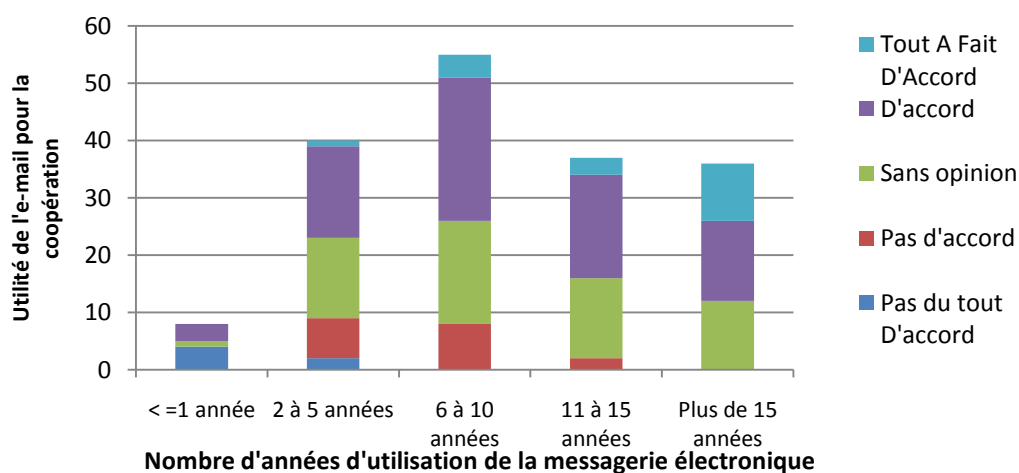


Figure 4-15 : Expérience d'utilisation de l'email / avis pour son utilité à la coopération

Il faut remarquer que cette valeur est à la limite de l'intervalle des moyennes des réponses (3,40 est équivalent à *Accord*) ; Une analyse de ce résultat semble nécessaire pour voir la distribution des réponses par rapport à l'expérience d'utilisation de la messagerie comme le montre dessus la figure 4-15

Malgré l'existence de ceux sans opinion dans toutes les catégories par nombre d'utilisation mais nous remarquons l'ascension du nombre de ceux qui sont *tout à fait d'accord* à partir de la deuxième barre dans le graph et devient plus important à la 5^{ème} catégorie ; Ceci nous montre que les utilisateurs deviennent plus conscients de l'importance de l'e-mail comme moyen aidant à la coopération avec le temps et l'expérience d'utilisation.

Les propos recueillis à travers les entretiens nous montre la conscience des enseignants universitaires par rapport à ce point; C'est ainsi que nous répond l'enseignante par exemple : *« c'est utile surtout quand on travaille avec des collègues qui sont loin de moi »*, dans le même sens nous réponds l'autre enseignant : *« le cas du chef du domaine GRH est significatif là-dessus, puisqu'il nous contacte souvent pour toute nouvelle ou demande d'un travail donné tel que la proposition des thèmes pour l'encadrement »*, Pour l'enseignant chef du département *« il m'arrive des fois d'envoyer des e-mail au chef du département ou au doyen pour demander avis ou conseil »*.

C'est sont principalement deux propriétés de l'e-mail qui sont souvent utilisées en ce qui concerne le volet coopération, il s'agit de *l'envoi des pièces jointes* et *l'utilisation de l'accusé de réception* ; C'est ainsi que nous répond l'enseignante : *« Je considère la capacité d'envoi des pièces jointes comme la plus utile de ses capacités, j'en utilise très souvent »*, et pour l'accusé de réception *« l'e-mail ordinaire que nous utilisons tel que Yahoo ou Gmail , ne renvoie pas un accusé de réception, j'aurai tant souhaité l'existence de cette fonctionnalité parce qu'elle va constituer une protection pour moi »*

La perception du principe de l'accusé de réception est plus clair chez le deuxième enseignant : *« pour moi, le fait de ne pas recevoir un message de non-envoi de la part du provider, cela veut dire que le message a été reçu, et je suis donc protégé, surtout quand il s'agit d'un message envoyé à un responsable tel que le chef du département par exemple , mais aussi avec les étudiants»* ; l'exploitation de la capacité du stockage des messages est utile aussi pour cet enseignant, il l'utilise par exemple *« en transférant un message déjà reçu par exemple, ou en cherchant un sujet donné ayant fait objet d'un message*

auparavant et cela par l'utilisation du moteur de recherche fourni par la messagerie » ; l'entraide ne s'étale pas, cependant, vers les responsables : « il est rare de demander aide de la part des responsables, la nature de notre travail ne demande pas de pareil chose, même s'il arrive des fois que je fais des propositions au chef du département mais cela est sûrement parce qu'il m'est proche et je sens qu'il est ouvert à propos du développement d'idée ; mais pour d'autres je fais pas de proposition, peut être à cause de la communication faible voire inexistante ».

Pour l'enseignant chef du département « *l'envoi des pièces jointes est une fonction principale dans mon utilisation de la messagerie électronique, tout mes messages y contient presque* », même perception que le deuxième enseignant par rapport à l'accusé de réception : « *le fait de recevoir la notification 'envoyé' le message est donc reçu, parce que le cas échéant je reçois un message de non-envoi* ».

2-3-9- L'appartenance au groupe :

Idem pour cet axe, la moyenne pondérée est égale à 3,31 (Tableau 4-5 dessus), ce qui signifie que les utilisateurs n'ont pas pu émettre un avis sur le rôle de la messagerie électronique à pousser l'utilisateur à appartenir à un groupe donné.

En comparant cette moyenne à celle de l'axe précédent (la coopération) on remarque que la catégorie de ceux qui sont *d'accord et tout à fait d'accord* est supérieur ici par rapport à la coopération (51% *d'accord* et 5% *tout à fait d'accord*, alors que pour l'axe coopération les taux sont : 43% *d'accord* et 10% *tout à fait d'accord*); Mais ce qui a tiré la moyenne vers le bas sont les valeurs des réponses aux deux extrêmes : 5% *pas du tout d'accord* et 5% *tout à fait d'accord* pour le cas de l'appartenance au groupe , alors que ces valeurs sont 3% *pas du tout d'accord* et 10% *tout à fait d'accord* pour l'axe coopération.

Le graph dans la figure 4-16 dessous illustre cette différence entre les deux axes; Nous pouvons remarquer l'apparition de ceux qui ne sont *pas du tout d'accord* dans quatre catégories d'années d'utilisation alors qu'ils n'apparaissent que deux fois dans le cas de la coopération (figure 4-15).

Donc nous pouvons faire le constat que pour cet axe qu'est *l'appartenance au groupe* l'avis des utilisateurs de la messagerie est très proche de l'accord, et que l'utilisation de la messagerie électronique joue un rôle dans l'apparition des groupes dans le travail et fait augmenter le sentiment de l'appartenance aux groupes chez les utilisateurs.

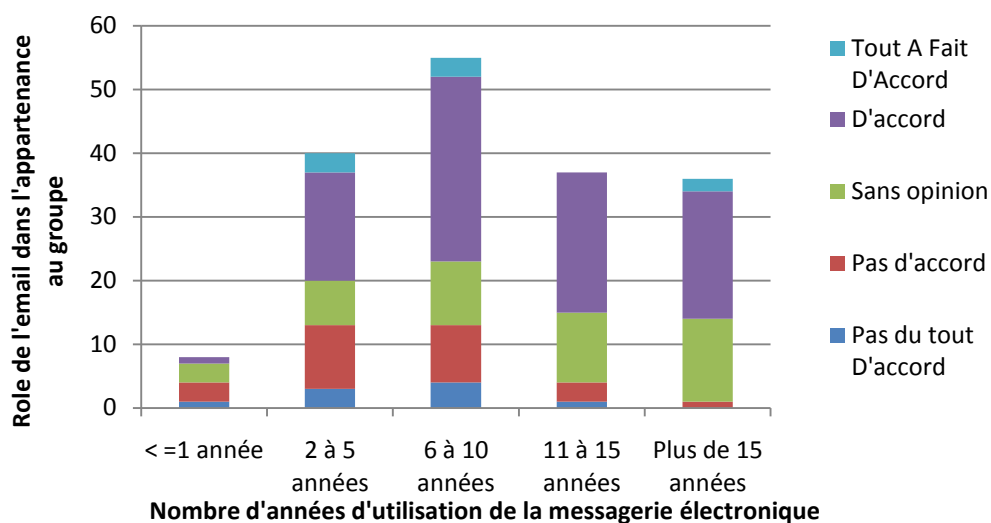


Figure 4-16 : Expérience d'utilisation de l'email / Appartenance au groupe

Les interviews que nous avons mené avec les trois enseignants montrent l'existence de cette perception d'*appartenance au groupe* chez les utilisateurs.

Ainsi nous répond l'enseignante : « *Oui, avec l'utilisation de l'e-mail je communique avec d'autres groupes de chercheurs à travers le monde, chose qui ne m'était pas facile sans ce moyen de communication* » ; elle a répondu qu'elle communique plus avec des collègues avec qui elle a des relations personnels « *oui, je communique par exemple plus avec ma collègue et amie (x) qui est mon amie depuis les années d'étude et qui partage avec moi maintenant les mêmes domaines de recherche* » ; et en réponse à la question de l'apparition de leader de groupe elle nous donne l'exemple : « *effectivement, le chef de groupe de projet est plus sollicité et il reçoit surement des messages de tout les membres du groupe* ».

Le deuxième enseignant nous confirme qu'il reçoit des messages surtout de la part de ceux avec qui il partage des points commun « *Oui, comme par exemple l'enseignante coordinatrice de notre spécialité, ou le chef du département par exemple* », il affirme qu'il a intégré d'autres groupes en utilisant l'e-mail « *surtout dans le domaine de recherche, puisque je suis abonné à des groupes de travail dans ce sens* », mais il infirme qu'il peut remarquer l'apparition d'une concurrence entre groupes ; « *ça peut exister mais je ne peux dire qu'elle apparait à travers les messages électroniques* » ; et pour ce qui concerne la possibilité de communiquer avec des personnes géographiquement éloignées : « *oui, puisque je communique avec des collègues chercheurs qui sont loin de moi* ».

pour poser une question ou discuter une idée », et contrairement à l'enseignante, il nous répond « je ne communique pas avec les collègues de travail avec qui j'ai une relation personnelle (amitié) puisqu'il est possible de leur rencontrer en face-à-face ou par téléphone ».

Les réponses de l'enseignant chef du département font apparaître plus de perception de l'appartenance au groupe, nous justifions cette perception par les particularités qui le distinguent : il est responsable (chef de département), son domaine de recherche ne relève pas du celui des autres enseignants de la faculté (technologie), sa maîtrise de l'outil informatique et son expérience avec la messagerie puisqu'il était le premier à généraliser la communication par messagerie depuis qu'il est chef de département ;

Il nous répond à propos de l'apparition de groupes autour de points commun *« oui, il existe cette apparition de groupe autour de points commun : par exemple le group de recherche avec qui je travaille ou le groupe des enseignants de 1^{ère} année »* et il ajoute *« ce sont les membres de ce dernier groupe (les enseignants de 1^{ère} année tronc commun) de qui je reçois plus de messages »* ; pour ce qui concerne l'intégration d'autres groupes par le biais de l'email : *« j'ai pu intégrer des groupes de recherche en recevant des propositions par des messages e-mail de la part d'autres chercheurs »* ; il poursuit pour ce qui concerne l'apparition de concurrence entre groupes : *« oui, je sens cette concurrence surtout de la part des autres département qui ont commencé à utiliser la messagerie électronique de manière plus massive après que nous l'avions généralisé avec les enseignants des 1^{ère} année que je supervise »*. Pour ce qui concerne le développement de la communication par messagerie surtout avec qui j'ai des relations personnelles : *« il n'y a pas de relation personnelle dans le travail, je dois communiquer avec tout le monde »*. Enfin, en réponse à la question relative à l'apparition d'une personne plus sollicitée il avance : *« je ne vois pas qu'il existe une personne plus sollicitée mais on peut remarquer qu'il y a des enseignants plus dynamique qui écrivent et répondent alors qu'il existe d'autres on sent qu'ils sont moins dynamique. »*

Nous pouvons donc confirmer que l'appartenance au groupe existe à travers l'utilisation de la messagerie électronique, seulement elle plus perçue chez les utilisateurs les plus dynamiques.

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

L'analyse des entretiens menés²³ peut être résumée dans le graph suivant (figure 4-17) ; On peut voir depuis ce graph que, contrairement à l'analyse par moyenne pondérée, l'appartenance au groupe et la coopération ont obtenu les meilleurs scores, tandis que la résolution des problèmes a obtenu un score faible ; Ceci peut être expliqué par l'effet de l'environnement auquel appartient les personnes interviewés (enseignement supérieur), où on trouve que la nature du travail est fortement axé sur la coopération, et les enseignants travaillent souvent en des groupes qui parfois se trouvent en situation de concurrence.

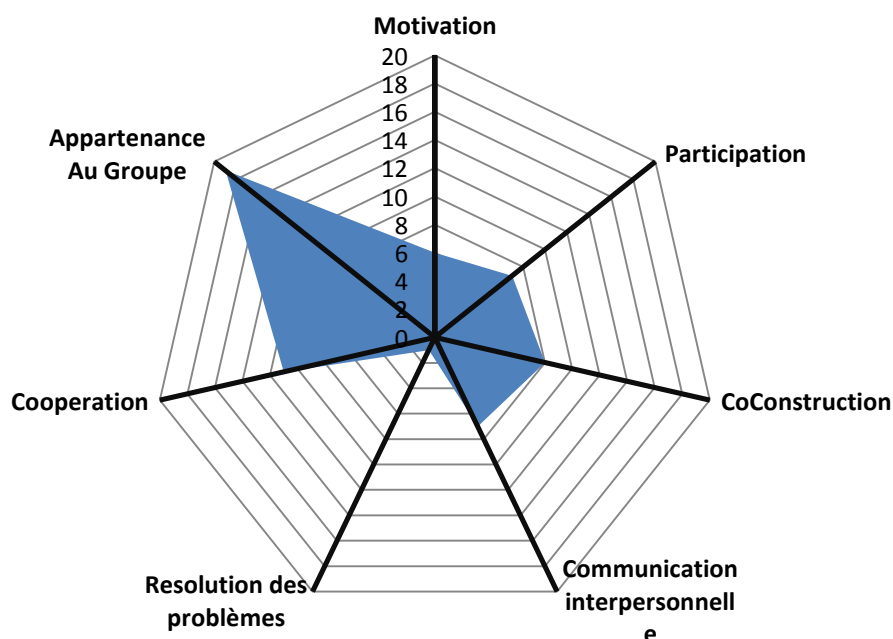


Figure 4-17 : degré d'utilisation de la messagerie électronique par rapport aux aspects de la communication intergroupe.

2-4- L'analyse de la variance :

Ce test s'applique lorsqu'on mesure une ou plusieurs variables explicatives catégorielles (appelées alors facteurs de variabilité, leurs différentes modalités étant parfois appelées « niveaux ») qui ont de l'influence sur la distribution d'une variable continue à expliquer.

L'analyse de la variance suppose au début l'existence de trois conditions principales²⁴ pour pouvoir tirer des conclusions valides :

²³ On a donné pour chaque point évoqués par les personnes interviewées une note (1 si la réponse est affirmative, 0 si elle est infirmative), le total des notes nous a permis d'obtenir un score pour chaque axe composant la communication intergroupe et a permis de construire le graph radar

²⁴ <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca>

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

1- Les groupes sont indépendants et tirés au hasard de leur population :

Ce qui signifie qu'il n'y a pas de relation entre les observations à l'intérieur du groupe ni même une relation entre les observations entre les groupes

2- Les valeurs des populations sont normalement distribuées :

C'est la condition de la normalité de la distribution. L'ANOVA cependant n'est pas très sensible aux écarts de la normalité. Ce qui fait qu'il est possible de procéder à une ANOVA sans qu'il y ait une normalité parfaite.

3- Les variances des populations sont égales :

Cette prémisse peut être vérifiée par un examen visuel de la boîte à moustache ou par le test de Levene disponible dans les options d'ANOVA dans SPSS, si les groupes sont de taille identique on peut alors outrepasser cette condition.

La comparaison par ANOVA confirme ou infirme l'hypothèse nulle qui stipule qu'il y a égalité de moyennes entre les groupes :

En cas d'infirmerie de cette hypothèse on est devant l'hypothèse alternative :

De manière plus simple, le test ANOVA va nous montrer s'il y a effet de la variable indépendante (variable de diversité dans ce cas : âge, niveau d'instruction...) sur la variable dépendante qui est « utilisation de la messagerie » dans notre cas (cette variable est indépendante dans notre modèle d'étude mais elle constitue la variable dépendante dans le test ANOVA).

Nous avons procédé donc à cette analyse entre les variables de diversité avec les deux variables indépendantes résumés dans les deux axes de la variable indépendante (par la moyenne calculée avec SPSS).

L'application de l'instruction de calcul de l'ANOVA dans SPSS doit se faire pour chaque variable de diversité et va générer plusieurs tableaux à chaque fois, nous ne retiendrons que le plus important, celui qui donne la valeur de *signification* (Sig ou P-Value).

Les tableaux obtenus par ce test comprennent une analyse de la variance pour chaque variable indépendante, c'est la colonne *signification* qui indique l'existence d'une relation d'effet de la variable de diversité sur la variable indépendante (qu'est l'utilisation de la messagerie représenté par deux axes) ; pour qu'il y ait effet, la valeur de Sig (signification) doit être *inférieure à 0.05* (en considérant le niveau de signification de l'ordre de 95%).

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

Nous voulons voir si pour notre cas ces variables de diversité auront un effet sur l'utilisation de la messagerie, comme était le cas dans les différentes études, ou pas ; nous allons passer rapidement les variables qui donne une signification ($\text{sig} \leq 0.05$) et tenter d'expliquer les cas n'ayant pas enregistré une signification ($\text{sig} > 0.05$).

2-4-1- Age :

Les valeurs de signification étant supérieures à 0,05 pour les deux axes à savoir fréquence d'utilisation quotidienne et attitude envers l'e-mail , on constate donc qu'il n'y a pas une différence dans l'utilisation par rapport à l'âge de l'utilisateur ; ce résultat se diffère de ceux de la plupart des études sur l'utilisation des technologies de l'information qui évoquent souvent la faible utilisation chez les seniors.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	Inter-groupes	3,268	4	,817	,566	,688
	Intra-groupes	246,848	171	1,444		
	Total	250,116	175			
Axe2_Attitud_Email	Inter-groupes	6,881	4	1,720	1,931	,108
	Intra-groupes	152,378	171	,891		
	Total	159,260	175			

Tableau 4-7 : Analyse ANOVA « Age SUR utilisation »

En ce qui concerne l'utilisation de la messagerie électronique et si on se réfère à (Kalika,2006), une analyse ANOVA montre l'existence de relation entre âge et utilisation ; Par contre, on trouve que pour (Boukef et Kalika,2002) les différences d'utilisation en fonction de l'âge sont peu significatives. *On constate qu'il n'existe pas d'effet de la différence de l'âge sur l'utilisation de la messagerie électronique.*

2-4-2- Genre :

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	Inter-groupes	1,007	1	1,007	,703	,403
	Intra-groupes	249,108	174	1,432		
	Total	250,116	175			
Axe2_Attitud_Email	Inter-groupes	0,835	1	0,835	0,917	,340
	Intra-groupes	158,425	174	,910		
	Total	159,260	175			

Tableau 4-8 : Analyse ANOVA « Genre SUR utilisation »

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

Pas de différence observée entre femme et homme par rapport à l'utilisation de la messagerie électronique, comme le montre les deux valeurs de signification (0,40 et 0,35 toutes les deux supérieures à 0,05). Ceci s'accorde avec les résultats de (Boukef et Kalika,2002) et (Kalika,2006) ; Ce dernier indique, cependant, que des recherches empirique anglo-saxonne concluent à une utilisation plus forte chez les hommes (Kalika,2006). *On conclut qu'il n'existe pas d'effet de la différence du genre sur l'utilisation de la messagerie électronique.*

2-4-3- Niveau scolaire :

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	Inter-groupes	2,716	3	,905	,629	,597
	Intra-groupes	247,400	172	1,438		
	Total	250,116	175			
Axe2_Attitud_Email	Inter-groupes	45,769	3	15,256	23,122	,000
	Intra-groupes	113,491	172	,660		
	Total	159,260	175			

Tableau 4-9 : Analyse ANOVA « Niveau scolaire SUR utilisation »

Deux valeurs de signification sont dégagées : 0,0597 pour le premier axe (fréquence d'utilisation) qui indique qu'il n'existe pas de relation entre le niveau scolaire et l'utilisation de la messagerie, tandis que la deuxième valeur indique une relation forte où la valeur de sig = 0,000 et cela entre l'attitude envers l'utilisation de la messagerie électronique et le niveau scolaire. La différence entre les deux valeurs s'explique par le fait que même si la nature de travail ne demande pas trop d'échanges de courrier électronique mais l'attitude envers l'utilité de ce moyen de communication demeure toujours favorable. *On peut confirmer donc qu'il existe un effet du niveau scolaire sur l'utilisation de la messagerie électronique.*

2-4-4- Ancienneté :

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	Inter-groupes	1,274	4	,318	,219	,928
	Intra-groupes	248,842	171	1,455		
	Total	250,116	175			
Axe2_Attitud_Email	Inter-groupes	1,686	4	,421	,457	,767
	Intra-groupes	157,574	171	,921		
	Total	159,260	175			

Tableau 4-10 : Analyse ANOVA « Ancienneté SUR utilisation »

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

La question sur l'ancienneté a été posée pour toute la carrière y compris dans d'autres organismes ; les valeurs de signification pour les deux axes sont supérieures à 0,05 ce qui indique *qu'il n'existe pas d'effet significatif de l'ancienneté sur l'utilisation de la messagerie électronique.*

2-4-5- Nature du travail :

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	Inter-groupes	11,582	4	2,896	2,076	,086
	Intra-groupes	238,533	171	1,395		
	Total	250,116	175			
Axe2_Attitud_Email	Inter-groupes	13,441	4	3,360	3,941	,004
	Intra-groupes	145,819	171	,853		
	Total	159,260	175			

Tableau 4-11 : Analyse ANOVA « Nature du travail SUR utilisation »

Par nature de travail nous entendons la complexité du travail, la question a été posée avec une échelle définissant cette complexité du très simple au très complexe ; la valeur de P est égale à 0,086 (non-significatif) pour la fréquence d'utilisation et 0,04 (significatif) pour l'attitude envers l'utilisation de la messagerie électronique ; Nous considérons que ce résultat est proche de celui de (Boukef et Kalika,2002), du moment où ceux-ci ont constaté l'existence de différences significatives dans l'utilisation de la messagerie électronique suivant le type de la fonction (commercial, comptabilité, administration,...), nous considérons que l'aspect le plus important de cette classification est le degré de complexité qui amène l'utilisateur à un plus d'utilisation de la messagerie électronique.

Nous pouvons conclure que *le degré de complexité du travail a un effet significatif sur l'attitude envers l'email.*

2-4-6- Position hiérarchique :

La question sur la position hiérarchique a été posée deux fois, une fois sur les nombres de subordonnés sans distinction, et une deuxième sur les nombres des subordonnés pouvant contacter par e-mail ; la première donne une idée sur le degré de responsabilité de la personne questionnée, elle peut être assimilée à la nature de la tâche de la personne ; la position hiérarchique a été identifiée comme étant un indicateur de surcharge informationnelle causée par l'utilisation de la messagerie puisque la personne en position hiérarchique supérieure est généralement trop sollicitée ; Mais nous avons jugé qu'il est nécessaire de distinguer cette position hiérarchique par le nombre des subordonnés pouvant

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

contacter la personne questionné par e-mail sinon on ne peut pas parler de surcharge s'il n'y a pas de messages reçus.

Dans les deux questions, l'analyse n'était pas significative comme l'indiquent les tableaux 4-12 et 4-13 :

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	Inter-groupes	,551	4	,138	,094	,984
	Intra-groupes	249,564	171	1,459		
	Total	250,116	175			
Axe2_Atitud_Email	Inter-groupes	5,367	4	1,342	1,491	,207
	Intra-groupes	153,893	171	,900		
	Total	159,260	175			

Tableau 4-12 : Analyse ANOVA « Nombre de subordonné SUR utilisation »

La valeur de P (signification) est égale à 0,984 pour la première question, et 0,207 pour la deuxième ; toute les deux inférieure à 0,05, donc non-significative.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	Inter-groupes	8,113	4	2,028	1,433	,225
	Intra-groupes	242,003	171	1,415		
	Total	250,116	175			
Axe2_Atitud_Email	Inter-groupes	3,261	4	,815	,894	,469
	Intra-groupes	155,999	171	,912		
	Total	159,260	175			

Tableau 4-13 : Analyse ANOVA « Nombre de subordonné contacté par e-mail SUR utilisation »

Les mêmes résultats pour la position hiérarchique avec des subordonnés pouvant contacter par e-mail, le niveau de signification est égal à 0,225 et 0,469 respectivement pour le premier et le deuxième axe de la variable utilisation, donc non-significatif.

Cette différence par rapport aux autres études peut être justifiée par sa nature, où 65% des membres n'ont pas de subordonnés pouvant leurs contacter par e-mail.

Nous constatons que le nombre de subordonnés n'a pas d'effet sur l'utilisation de la messagerie électronique

2-4-7- Secteur d'activité :

Pour les deux axes de la variable utilisation la signification est égale à 0,000, ce qui confirme qu'il existe un effet de la nature du secteur d'activité de l'entreprise sur l'utilisation de la messagerie électronique

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	Inter-groupes	81,926	5	16,385	16,562	,000
	Intra-groupes	168,189	170	,989		
	Total	250,116	175			
Axe2_Attitud_Email	Inter-groupes	21,002	5	4,200	5,165	,000
	Intra-groupes	138,258	170	,813		
	Total	159,260	175			

Tableau 4-14 : Analyse ANOVA « Secteur d'activité SUR utilisation »

Ce résultat est en concordance avec celui de (Boukef et Kalika,2002) qui fait la distinction entre trois types d'entreprises : entreprises faiblement utilisatrices de messageries (BTP, hotellerie...) , entreprise en position médiane (industrie, services, transport,...) et entreprises utilisant la messagerie de manière intense (principalement celle de télécommunication et informatique).

Nous constatons qu'il y a un effet significatif du secteur d'activité de l'entreprise sur l'utilisation de la messagerie électronique.

2-4-8- Dispersion géographique de l'entreprise :

Pour déterminer ce facteur nous avons posé une question de type Oui/Non, sur l'existence de collègues travaillant loin de soi ; La valeur de P est égale à 0,565 pour le premier donc non-significative, tandis qu'elle est significative pour le deuxième axe où elle est égale à 0.001 (Tableau 4-15). Nous rendons toujours cette différence de signification qui apparait quelque fois entre les deux axes à l'échelle adoptée pour la première qui donne des résultats d'utilisation faible à cause de son intervalle de nombre de messages comme nous l'avons déjà expliqué.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	Inter-groupes	1,647	2	,823	,573	,565
	Intra-groupes	248,469	173	1,436		
	Total	250,116	175			
Axe2_Attitud_Email	Inter-groupes	12,671	2	6,336	7,477	,001
	Intra-groupes	146,589	173	,847		
	Total	159,260	175			

Tableau 4-15 : Analyse ANOVA « dispersion géographique SUR utilisation »

Nous constatons qu'il y a effet de la dispersion géographique de l'entreprise sur l'attitude envers l'utilisation de la messagerie électronique.

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

2-4-9- L'environnement encourage l'utilisation de l'e-mail :

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	Inter-groupes	37,778	4	9,444	7,606	,000
	Intra-groupes	212,338	171	1,242		
	Total	250,116	175			
Axe2_Attitud_Email	Inter-groupes	54,331	4	13,583	22,135	,000
	Intra-groupes	104,929	171	,614		
	Total	159,260	175			

Tableau 4-16 : Analyse ANOVA « encouragement par l'environnement SUR utilisation »

La perception de l'encouragement de l'utilisation de la messagerie par l'environnement s'avère très déterminante pour stimuler l'utilisation chez les membres de l'entreprise.

Le tableau 4-16 montre des valeurs de signification extrême $P=0,000$ pour les deux axes ce qui donne une idée sur l'importance du rôle du management dans le développement de l'utilisation de cette technologie.

Nous constatons qu'il existe un effet significatif de l'encouragement de l'environnement de travail sur l'utilisation de la messagerie électronique.

2-4-10- Utilisation du téléphone pour contacter les collègues :

La question du choix d'utilisation du téléphone pour contacter ses collègues est déterminante par rapport à l'utilisation de la messagerie, la littérature a toujours évoqué cette question ; les résultats étaient toujours dans le sens de la non-substitution entre les deux moyens de communication (Boukef,2005), (Cucchi et Cucchi,2003), (Kalika, Boukef, Isaac,2007), (Kalika,Boukef,2006).

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	Inter-groupes	9,756	4	2,439	1,735	,144
	Intra-groupes	240,359	171	1,406		
	Total	250,116	175			
Axe2_Attitud_Email	Inter-groupes	20,910	4	5,228	6,461	,000
	Intra-groupes	138,350	171	,809		
	Total	159,260	175			

Tableau 4-17 : Analyse ANOVA « Utilisation de téléphone au travail SUR utilisation »

Dans notre cas (Tableau 4-17) l'effet est très significatif par rapport à l'attitude envers l'usage de l'e-mail ($P=0,000$) tandis qu'il ne l'est pas par rapport à l'utilisation mesuré par l'échelle décrite dessus ($P=0,144$).

Nous constatons qu'il existe un effet significatif de l'utilisation du téléphone pour contacter ses collègues sur l'attitude envers l'utilisation de la messagerie électronique.

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

2-4-11- Nombre d'année d'utilisation de l'e-mail :

Cette question avec les deux suivantes correspondent au facteur qu'a désigné (Autissier,2001) d'expérience d'utilisation de la messagerie ; cette expérience détermine souvent le niveau d'utilisation voire l'adoption de l'e-mail comme moyen de communication.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	Inter-groupes	25,620	4	6,405	4,879	,001
	Intra-groupes	224,495	171	1,313		
	Total	250,116	175			
Axe2_Attitud_Email	Inter-groupes	32,698	4	8,175	11,045	,000
	Intra-groupes	126,562	171	,740		
	Total	159,260	175			

Tableau 4-18 : Analyse ANOVA « Année d'utilisation de l'e-mail SUR utilisation »

Le tableau (4-18) montre des valeurs de P (signification) très significatives et cela pour les deux axes : 0,001 pour l'axe fréquence d'utilisation et 0,000 pour l'axe attitude envers l'e-mail.

Nous constatons que le nombre d'année d'expérience d'utilisation de l'e-mail a un effet significatif sur son utilisation.

2-4-12- Utilisation de l'e-mail dans la vie privée :

Toujours dans le cadre d'expérience d'utilisation de la messagerie électronique nous avons posé une question sur l'utilisation de la messagerie électronique dans sa vie privée ; Cette utilisation est un signe du niveau de familiarisation et l'adoption de l'e-mail pour communiquer, plus cet utilisation est intense dans la vie privée plus elle sera dans la vie professionnelle.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	Inter-groupes	16,437	4	4,109	3,007	,020
	Intra-groupes	233,678	171	1,367		
	Total	250,116	175			
Axe2_Attitud_Email	Inter-groupes	25,899	4	6,475	8,302	,000
	Intra-groupes	133,360	171	,780		
	Total	159,260	175			

Tableau 4-19 : Analyse ANOVA « Utilisation de l'email dans la vie privée SUR utilisation »

Le tableau 4-19 confirme l'effet de l'utilisation de l'e-mail dans la vie privée sur son adoption dans la vie professionnelle ; les valeurs de signification (P) sont très significatives, égale à 0,020 pour la fréquence d'utilisation et égale à 0,000 pour l'axe attitude envers l'e-mail.

Nous concluons que l'expérience d'utilisation de l'e-mail dans la vie privée a un effet significatif sur son utilisation dans le travail.

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

2-4-13- Nombre de boîte e-mail possédée :

Troisième question testant l'expérience d'utilisation de l'e-mail, nous estimons qu'un bon utilisateur de la messagerie électronique possède généralement plus d'une boîte e-mail et cela pour des causes diverses comme vouloir expérimenter plus d'un provider (généralement on trouve que beaucoup d'utilisateurs possèdent des boîtes Gmail et Yahoo), ou avoir une boîte pour travail et autre pour d'autres finalités...

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	Inter-groupes	19,971	4	4,993	3,710	,006
	Intra-groupes	230,144	171	1,346		
	Total	250,116	175			
Axe2_Attitud_Email	Inter-groupes	10,295	4	2,574	2,954	,022
	Intra-groupes	148,965	171	,871		
	Total	159,260	175			

Tableau 4-20 : Analyse ANOVA « Nbre de boîtes email possédées SUR utilisation »

Les résultats de l'ANOVA confirment notre supposition, les deux valeurs de P sont significatives ($\leq 0,05$) : 0,006 et 0,022 respectivement pour l'axe 1 et l'axe 2 comme le montre le tableau 4-20.

Le nombre de boîte e-mail possédées a un effet significatif sur l'utilisation de la messagerie électronique au travail.

2-4-14- Utilisation d'internet sur son téléphone :

Ces deux dernières questions viennent tester l'expérience d'utilisation des TIC en général (Kalika,2006) et (Autissier,2001) ; Pour notre cas, nous avons posé une question plus nuancé testant la l'habitude et l'attachement à utiliser internet par téléphone mobile pour cette question et par ADSL dans la question suivante.

Le tableau 4-21 montre des valeurs de P significative pour les deux variables : Fréquence d'utilisation quotidienne et Attitude envers l'e-mail, 0,006 et 0,022 respectivement.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	Inter-groupes	19,971	4	4,993	3,710	,006
	Intra-groupes	230,144	171	1,346		
	Total	250,116	175			
Axe2_Attitud_Email	Inter-groupes	10,295	4	2,574	2,954	,022
	Intra-groupes	148,965	171	,871		
	Total	159,260	175			

Tableau 4-21 : Analyse ANOVA « Utilisation d'internet par téléphone SUR utilisation »

Nous concluons que l'intensité d'utilisation d'internet sur mobile a un effet significatif sur l'utilisation de l'e-mail au travail.

2-4-15- Utilisation d'internet par ADSL à la maison :

Cette question vient tester l'expérience et l'attachement à l'utilisation d'internet comme nous venons de le dire ; l'expansion des technologies de l'information et de communication qu'on connait ces dernières années fait augmenter le nombre des utilisateurs d'internet surtout avec l'explosion des médias sociaux.

L'utilisation d'internet à la maison par ADSL indique un niveau d'expérience des TIC qui est un facteur déterminant l'utilisation de la messagerie électronique comme le souligne (Kalika,2006).

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	Inter-groupes	1,555	4	,389	,267	,899
	Intra-groupes	248,560	171	1,454		
	Total	250,116	175			
Axe2_Attitud_Email	Inter-groupes	20,092	4	5,023	6,172	,000
	Intra-groupes	139,168	171	,814		
	Total	159,260	175			

Tableau 4-22 : Analyse ANOVA « Utilisation d'internet par ADSL SUR utilisation »

Le tableau 4-22 montre les degrés de signification de l'effet de l'utilisation d'internet par ADSL sur l'utilisation ; La valeur de P pour l'axe fréquence d'utilisation n'est pas significative (égale à 0,899) ; Elle est très significative, cependant, pour l'axe Attitude envers l'e-mail (0,000), ce qui nous permet de faire le constat :

L'utilisation d'internet par ADSL à la maison a un effet significatif sur l'utilisation de la messagerie électronique au travail.

2-5- Le test des hypothèses :

La régression linéaire vise à estimer les coefficients de l'équation linéaire impliquant une ou plusieurs variables indépendantes qui estiment au mieux la valeur de la variable indépendante.²⁵ Lorsqu'il s'agit d'une seule variable indépendante on parle de régression simple, et quand il s'agit de plusieurs variables indépendantes on parle alors de régression multiple.

Nous allons procéder (à l'aide du logiciel des statistiques IBM SPSS Version 20.0) à des tests de régression entre les deux axes de la variable indépendante *et* chaque axe de la communication intergroupe (une régression

²⁵ Aide de IBM SPSS Statistics Version 20.

multiple), pour voir l'effet de l'utilisation de la messagerie sur cet axe de la communication intergroupe.

La méthode de régression *pas à pas (stepwise)* nous aide à définir directement les variables indépendantes ayant un effet sur la variable dépendante en éliminant les variables n'ayant pas d'effet.

C'est à travers cette méthode statistique (la régression linéaire multiple avec une démarche pas à pas) que nous allons tester la validité des hypothèses de notre recherche comme nous les avons expliquées :

- > **H1** : L'utilisation de la messagerie électronique a un effet sur la motivation en tant que composante de la communication intergroupe
- > **H2** : L'utilisation de la messagerie électronique a un effet sur la participation en tant que composante de la communication intergroupe
- > **H3** : L'utilisation de la messagerie électronique a un effet sur la co-construction en tant que composante de la communication intergroupe
- > **H4** : L'utilisation de la messagerie électronique a un effet sur la communication interpersonnelle en tant que composante de la communication intergroupe
- > **H5** : L'utilisation de la messagerie électronique a un effet sur la résolution des problèmes en tant que composante de la communication intergroupe
- > **H6** : L'utilisation de la messagerie électronique a un effet sur la coopération en tant que composante de la communication intergroupe
- > **H7** : L'utilisation de la messagerie électronique a un effet sur l'appartenance au groupe en tant que composante de la communication intergroupe

Pour chaque hypothèse nous allons *tester l'existence d'une régression linéaire significative* entre l'utilisation de la messagerie électronique (composé des deux axes : fréquence d'utilisation et attitude envers l'e-mail) et l'aspect correspondant à l'hypothèse de la communication intergroupe comme nous l'avons défini.

Il s'agit d'une régression multiple avec méthode pas à pas (stepwise) afin de dégager de manière directe la variable indépendante qui influence la variable dépendante et écarter celle qui n'a pas d'effet ; Nous disons à chaque fois que c'est l'utilisation de la messagerie électronique qui influe sur la variable indépendante même si la variable indépendante est réduite à une seule de ses composante (nous allons voir qu'à chaque fois la variable Fréquence d'Utilisation est écartée du modèle) ; ce test de régression a été réalisé à l'aide du logiciel SPSS V.20.0.

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

H1: *L'utilisation de la messagerie électronique a un effet sur la motivation en tant que composante de la communication intergroupe :*

Les outputs de SPSS V 20.0 après application des commandes font apparaître les résultats suivants :

1- Variable supprimé de la régression :

La variable Axe1_Frqnc_utilis_Qtd a été supprimée à cause de son faible effet sur le modèle, les outputs nous indiquent sur ça dans le tableau (4-23) ou nous pouvons voir que la corrélation partielle de l'utilisation est non significative (Sig = 0.948 > 0.05).

Variables exclues ^a						
Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	,004 ^b	,065	,948	,005	,878
a. Variable dépendante : Axe3_Motivation						
b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), Axe2_Attitud_Email						
Tableau 4-23 Variables exclues pour l'hypothèse H1						

2- Le modèle de régression :

Le modèle de régression proprement dit est défini dans le tableau 4-24, on peut faire depuis ce tableau les conclusions suivantes :

- Une corrélation moyenne entre l'attitude envers l'utilisation de l'e-mail (indépendante) et motivation (dépendante) avec un facteur de corrélation égale à 0.64 (valeur de R dans le tableau)
- La variable indépendante qu'est l'utilisation de l'e-mail explique à hauteur de 41.7% la motivation comme composante de la communication intergroupe.

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,646 ^a	,417	,414	,64255
a. Valeurs prédites : (constantes), Axe2_Attitud_Email				
Tableau 4-24 Le modèle de régression (H1)				

3- Le tableau de l'ANOVA :

Ce tableau nous permet de confirmer notre hypothèse, à travers la valeur de P (Sig).

On peut voir que P = 0.000, donc <0.05 ce qui nous ce qui confirme l'existence d'une relation de régression entre l'utilisation de la

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

messagerie électronique et la motivation comme composante de la communication intergroupe.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	51,356	1	51,356	124,389	,000 ^b
	Résidu	71,839	174	,413		
	Total	123,194	175			

a. Variable dépendante : Axe3_Motivation
 b. Valeurs prédites : (constantes), Axe2_Attitud_Email

Tableau 4-25 l'analyse de la variance (ANOVA) (H1)

4- Le tableau des coefficients :

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,475	,199		7,417	,000
	Axe2_Attitud_Email	,568	,051	,646	11,153	,000

a. Variable dépendante : Axe3_Motivation

Tableau 4-26 Coefficients de la régression (H1)

Le tableau des coefficients ne contient que le facteur retenu par la méthode de régression pas à pas (Axe2_Attitud_Email), et nous permet de formuler l'équation de la régression :

$$Y(\text{motivation}) = 1.475 + (0.568) \text{ Attitud_Email}$$

A la fin de cet test nous pourrons faire le constat que :

L'hypothèse H1 qui stipule que la messagerie électronique a un effet sur la motivation en tant que composante de la communication intergroupe est vérifiée.

H2: *L'utilisation de la messagerie électronique a un effet sur la participation*

La participation est une composante de la communication interne comme l'a défini (Ely,2005); Elle est pour notre modèle une composante de la communication intergroupe.

1- Variables introduites et supprimés de la régression :

La variable Axe1_Frnc_utilis_Qtd est écartée du modèle par la méthode de régression pas-à-pas, à cause toujours de la non-signification de la corrélation partielle avec la variable dépendante.

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1 Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	,037 ^b	,539	,590	,041	,878
a. Variable dépendante : Axe4_Participation					
b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), Axe2_Attitud_Email					
Tableau 4-27 Variables exclues pour l'hypothèse H2					

2- Le modèle de régression :

La variable indépendante qu'est l'utilisation de l'e-mail explique à hauteur de 30.3% la participation en tant que composante de la communication intergroupe

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,550 ^a	,303	,299	,72174
a. Valeurs prédites : (constantes), Axe2_Attitud_Email				
Tableau 4-28 Le modèle de régression de l'hypothèse H2				

3- Le tableau de l'ANOVA :

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	39,324	1	39,324	75,490	,000 ^b
Résidu	90,639	174	,521		
Total	129,962	175			
a. Variable dépendante : Axe4_Participation					
b. Valeurs prédites : (constantes), Axe2_Attitud_Email					
Tableau 4-29 l'analyse de la variance (ANOVA) (H2)					

Avec une signification <0.05 (P=0,000), l'ANOVA nous confirme la validité du modèle de régression comme le montre le tableau 4-29

4- Le tableau des coefficients :

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,597	,223		7,152	,000
	Axe2_Attitud_Email	,497	,057	,550	8,689	,000
a. Variable dépendante : Axe4_Participation						
Tableau 4-30 Coefficients de la régression (H2)						

Le tableau nous permet de formuler l'équation de la régression suivante :

$$Y (\text{Participation}) = 1.597 + (0.497) \text{Attitud_Email}$$

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

A la fin de cet test nous pourrons faire le constat que :

L'hypothèse H2 qui stipule que la messagerie électronique a un effet sur la participation en tant que composante de la communication intergroupe est vérifiée

H3: *L'utilisation de la messagerie électronique a un effet sur la co-construction en tant que composante de la communication intergroupe.*

Encore sur la base du modèle de (Ely,2005), la co-construction constitue une composante de la communication interne; Elle est pour notre modèle une composante de la communication intergroupe.

1- Variables introduites et supprimés de la régression :

Encore une fois la variable Axe1_Frqnc_utilis_Qtd est écartée du modèle de régression pas à pas, à cause de la non-signification de la corrélation partielle avec la variable dépendante.

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1 Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	,068 ^b	,973	,332	,074	,878

a. Variable dépendante : Axe5_Co-construction

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), Axe2_Attitud_Email

Tableau 4-31 Variables exclues pour l'hypothèse H3

2- Le modèle de régression :

La variable indépendante qu'est l'utilisation de l'e-mail explique à hauteur de 26.40% la co-construction en tant que composante de la communication intergroupe (Tableau 4-32)

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,514 ^a	,264	,260	,74041

a. Valeurs prédites : (constantes), Axe2_Attitud_Email

Tableau 4-32 Le modèle de régression de l'hypothèse H3

Le tableau de l'ANOVA :

Avec une signification <0.05 (0.000), l'ANOVA nous confirme la validité du modèle de régression comme le montre le tableau 4-33 :

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	34,253	1	34,253	62,483	,000 ^p
	Résidu	95,387	174	,548		
	Total	129,641	175			

a. Variable dépendante : Axe5_Co-construction
b. Valeurs prédites : (constantes), Axe2_Attitud_Email

Tableau 4-33 l'analyse de la variance (ANOVA) (H3)

3- *Le tableau des coefficients :*

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,697	,229		7,408	,000
	Axe2_Attitud_Email	,464	,059	,514	7,905	,000

a. Variable dépendante : Axe5_Co-construction

Tableau 4-34 Coefficients de la régression (H3)

Le tableau nous permet de formuler l'équation de la régression suivante :

$$Y (\text{Co-construction}) = 1.697 + (0.464) \text{Attitud_Email}$$

Nous pouvons faire donc le constat suivant :

L'hypothèse H3 qui stipule que la messagerie électronique a un effet sur la co-construction en tant que composante de la communication intergroupe est vérifiée.

H4: L'utilisation de la messagerie électronique a un effet sur la communication interpersonnelle en tant que composante de la communication intergroupe.

La participation comme composante de la communication interne comme est défini chez (Ely,2005); Elle est pour notre modèle une composante de la communication intergroupe.

1- Variable supprimé de la régression :

La variable Axe1_Frnc_utilis_Qtd est supprimée, toujours à cause de son faible effet sur le modèle, les outputs nous indiquent sur ça dans le tableau (4-35) où nous pouvons voir que la corrélation partielle de l'utilisation est non significative (Sig= 0.224 > 0.05).

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

Variables exclues^a

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	-,085 ^b	-1,220	,224	-,092	,878
a. Variable dépendante : Axe6_Commnn_Intrprs						
b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), Axe2_Attitud_Email						
Tableau 4-35 Variables exclues pour l'hypothèse H4						

2- Le modèle de régression :

Le modèle de régression pour cette hypothèse 4 est décrit au tableau 4-36, on peut depuis ce tableau déduire que :

L'utilisation de la messagerie en tant que variable indépendante explique à hauteur de 26,2% la communication interpersonnelle en tant que composante de la communication intergroupe.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,512 ^a	,262	,258	,72752
a. Valeurs prédites : (constantes), Axe2_Attitud_Email				
Tableau 4-36 Le modèle de régression (H4)				

3- Le tableau de l'ANOVA :

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	32,777	1	32,777	61,928	,000 ^b
	Résidu	92,095	174	,529		
	Total	124,873	175			
a. Variable dépendante : Axe6_Commnn_Intrprs						
b. Valeurs prédites : (constantes), Axe2_Attitud_Email						
Tableau 4-37 l'analyse de la variance (ANOVA) (H4)						

Avec une *signification* <0.05 (0,000) l'ANOVA nous confirme la validité du modèle de régression comme le montre le tableau 4-37.

4- Le tableau des coefficients :

Le tableau 4-38, nous montre les coefficients du modèle de l'hypothèse4 :

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,864	,225		8,280	,000
	Axe2_Attitud_Email	,454	,058	,512	7,869	,000
a. Variable dépendante : Axe6_Commnn_Intrprs						
Tableau 4-38 Coefficients de la régression (H4)						

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

Nous pouvons déduire l'équation de régression suivante :

$$Y (\text{Commn_intrprs}) = 1.864 + (0.454) \text{Attitud_Email}$$

Nous pouvons d'après ce modèle de régression faire le constat suivant :

L'hypothèse H4 qui stipule que la messagerie électronique a un effet sur la communication interpersonnelle en tant que composante de la communication intergroupe est vérifiée.

H5: L'utilisation de la messagerie électronique a un effet sur la résolution des problèmes en tant que composante de la communication intergroupe

La résolution des problèmes comme composante de la communication interne est défini chez (Ely,2005), elle est la dernière de son modèle; Elle est pour notre modèle une composante de la communication intergroupe.

1- Variable supprimé de la régression :

Variables exclues ^a						
Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	-,047 ^b	-,655	,514	-,050	,878
a. Variable dépendante : Axe7_ResolPbm						
b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), Axe2_Attitud_Email						
Tableau 4-39 Variables exclues pour l'hypothèse H5						

La variable Axe1_Frqnc_utilis_Qtd est supprimée, toujours à cause de son faible effet sur le modèle, les outputs nous indiquent sur ça dans le tableau (4-39)

2- Le modèle de régression :

Le modèle de régression pour cette hypothèse est décrit au tableau 4-40, on peut depuis ce tableau voir que :

L'utilisation de la messagerie en tant que variable indépendante explique à un pourcentage de 23% la résolution des problèmes en tant que composante de la communication interne.

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,480 ^a	,230	,226	,73064
a. Valeurs prédites : (constantes), Axe2_Attitud_Email				
Tableau 4-40 Le modèle de régression (H5)				

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

3- Le tableau de l'ANOVA :

La régression entre l'utilisation de la messagerie électronique et la résolution des problèmes est significative, avec une valeur de P égale à 0,000 (<0.05); l'ANOVA nous confirme la validité du modèle de régression comme le montre le tableau 4-41 :

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	27,814	1	27,814	52,102	,000 ^b
	Résidu	92,886	174	,534		
	Total	120,700	175			
a. Variable dépendante : Axe7_ResolPbm						
b. Valeurs prédites : (constantes), Axe2_Attitud_Email						
Tableau 4-41 l'analyse de la variance (ANOVA) (H5)						

4- Le tableau des coefficients :

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,894	,226		8,376	,000
	Axe2_Attitud_Email	,418	,058	,480	7,218	,000
a. Variable dépendante : Axe7_ResolPbm						
Tableau 4-42 Coefficients de la régression (H5)						

Le test de la régression est conclu comme à chaque fois par le tableau des coefficients qui nous permet d'écrire l'équation de la régression :

$$Y (\text{ResolPbm}) = 1.894 + (0.418) \text{Attitud_Email}$$

Les résultats obtenus depuis le test de régression pour l'hypothèse 5 nous permet de conclure :

L'hypothèse H5 qui stipule que la messagerie électronique a un effet sur la résolution des problèmes en tant que composante de la communication intergroupe est vérifiée.

H6 : *L'utilisation de la messagerie électronique a un effet sur la coopération en tant que composante de la communication intergroupe.*

Ce volet de la communication intergroupe a été inspiré de (Zarifian,2010) qui aborde la coopération comme une partie intégrante de la communication interne. Le test de la régression de cet axe suivra les mêmes étapes.

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

1- Variable supprimé de la régression :

Variables exclues ^a						
Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	,084 ^b	1,282	,202	,097	,878
a. Variable dépendante : Axe8_Cooperation						
b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), Axe2_Attitud_Email						
Tableau 4-43 Variables exclues pour l'hypothèse H6						

La variable Axe1_Frqnc_utilis_Qtd est supprimée encore une fois, à cause de son faible effet sur le modèle, les outputs nous indiquent sur ça dans le tableau (4-43)

2- Le modèle de régression :

Le modèle de régression pour cette hypothèse est décrit au tableau 4-44, depuis lequel on peut voir que :

L'utilisation de la messagerie en tant que variable indépendante explique à un taux de 34,7% la coopération en tant que composante de la communication interne.

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,589 ^a	,347	,344	,57433
a. Valeurs prédites : (constantes), Axe2_Attitud_Email				
Tableau 4-44 Le modèle de régression (H6)				

3- Le tableau de l'ANOVA :

La régression entre l'utilisation de la messagerie électronique et la coopération est significative, avec une valeur de P égale à 0,000 (<0.05) ; l'ANOVA nous confirme la validité du modèle de régression comme le montre le tableau 4-45 :

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	30,555	1	30,555	92,631	,000 ^b
	Résidu	57,395	174	,330		
	Total	87,950	175			
a. Variable dépendante : Axe8_Cooperation						
b. Valeurs prédites : (constantes), Axe2_Attitud_Email						
Tableau 4-45 l'analyse de la variance (ANOVA) (H6)						

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

4- Le tableau des coefficients :

Modèle		Coefficients ^a			t	Sig.
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,729	,178		9,729	,000
	Axe2_Attitud_Email	,438	,046	,589	9,625	,000
a. Variable dépendante : Axe8_Cooperation						
Tableau 4-46 Coefficients de la régression (H6)						

Le test de la régression est conclu comme à chaque fois par le tableau des coefficients qui nous permet d'écrire l'équation de la régression :

$$Y(\text{Cooperation}) = 1.729 + (0.438) \text{Attitud_Email}$$

Les résultats obtenus depuis le test de régression pour l'hypothèse 6 nous permet de conclure :

L'hypothèse H6 qui stipule que la messagerie électronique a un effet sur la coopération en tant que composante de la communication intergroupe est vérifiée.

H7: *L'utilisation de la messagerie électronique a un effet sur l'appartenance au groupe en tant que composante de la communication intergroupe.*

Nous sommes ici avec le deuxième axe que nous avons ajouté au modèle de (Ely,2005), les questions de ce volet ont été élaboré en se basant sur l'article de (Chédotel,2004) intitulé « Avoir le sentiment de faire partie d'équipe : de l'identification à la coopération » ; Le test de la régression de cet axe suivra les mêmes étapes que les autres.

1- Variable supprimé de la régression :

Modèle		Variables exclues ^a				Statistiques de colinéarité
		Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	
		Tolérance				
1	Axe1_Frqnc_utilis_Qtd	-,027 ^b	-,375	,708	-,029	,878
a. Variable dépendante : Axe9_Appartenance_Groupe						
b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), Axe2_Attitud_Email						
Tableau 4-47 Variables exclues pour l'hypothèse H7						

Les données sur le tableau 4-45 expliquent la cause de l'exclusion de la variable Axe1_Frqnc_utilis_Qtd comme à chaque fois, la signification est égale à 0.708 (>0,05).

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

2- Le modèle de régression :

Le modèle de régression pour cette hypothèse est décrit au tableau 4-48 :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,463 ^a	,215	,210	,64998

a. Valeurs prédites : (constantes), Axe2_Attitud_Email

Tableau 4-48 Le modèle de régression (H7)

L'utilisation de la messagerie en tant que variable indépendante explique à un taux de 21,5% la l'appartenance au groupe en tant que composante de la communication interne.

3- Le tableau de l'ANOVA :

La régression entre l'utilisation de la messagerie électronique et l'appartenance au groupe est significative, avec une valeur de P égale à 0,000 (<0.05); l'ANOVA nous confirme la validité du modèle de régression comme le montre le tableau 4-50 :

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	20,082	1	20,082	47,535	,000 ^b
Résidu	73,510	174	,422		
Total	93,591	175			

a. Variable dépendante : Axe9_Appartenance_Groupe
b. Valeurs prédites : (constantes), Axe2_Attitud_Email

Tableau 4-49 l'analyse de la variance (ANOVA) (H7)

4- Le tableau des coefficients :

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,963	,201		9,763	,000
Axe2_Attitud_Email	,355	,052	,463	6,895	,000

a. Variable dépendante : Axe9_Appartenance_Groupe

Tableau 4-50 Coefficients de la régression (H7)

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

Le test de la régression est conclu comme à chaque fois par le tableau des coefficients qui nous permet d'écrire l'équation de la régression :

$$Y (\textit{Cooperation}) = 1.963 + (0.355) \textit{Attitud_Email}$$

Les résultats obtenus depuis le test de régression pour l'hypothèse 7 nous permet de conclure :

L'hypothèse H7 qui stipule que la messagerie électronique a un effet sur l'appartenance au groupe en tant que composante de la communication intergroupe est vérifiée.

Conclusion :

Dans ce chapitre destiné à l'analyse de l'étude empirique nous avons fait recours à des méthodes statistiques pour analyser les données recueillis auprès des éléments composant notre échantillon ; Nous avons pour cela fait recours au logiciel des statistiques SPSS 20.0 après un codage et saisie des réponses.

L'analyse a commencé par un calcul des pourcentages des réponses aux questions dites *de diversité* ; Ces questions ont été développées principalement à partir de deux études sur la diversité d'usage de la messagerie électroniques ((Boukef et Kalika,2002) et (Kalika,2006)) ; Nous avons passé ensuite à l'analyse de la variance (ANOVA) pour voir l'effet de ces facteurs de diversité sur la variable indépendante *utilisation de la messagerie électronique* composé de deux axes (Fréquence d'utilisation quotidienne et Attitude envers l'e-mail).

Dans une deuxième étape, nous avons procédé à l'analyse des réponses relatives aux axes composant les deux variables de l'étude, il s'agit de deux axes composant la variable indépendante et sept axes composant la variable dépendante. Nous avons commencé cette analyse par le calcul de la moyenne pondérée pour chaque axe ; pour donner ensuite des explications pour chaque moyenne ; Cette explication a été appuyé par une exposition détaillée des réponses des trois enseignants interviewés qui faisaient partie de notre échantillon, et qui ont répondu aux questionnaires et cela sous forme de verbatims.

CHAPITRE VI : Analyse de l'étude empirique

Ces interviews ont constitué le côté qualitatif qui a enrichi l'étude par le fait qu'il était possible durant l'entretien de bien expliquer les questions et tenter d'avoir le maximum de réponses en les répétant sous diverses formes ; Ces entretiens ont pu mettre en exergue l'aspect de la diversité dans l'usage de la messagerie et bien nuancer l'attitude envers l'e-mail ; nous avons vu que les deux axes qui ont enregistré des tendances médiocre par le calcul des moyennes pondérées ont eu les plus grands scores calculés pour les réponses des entretiens.

Dans une dernière étape, nous avons testé la validité des hypothèses de notre étude par la méthode de régression multiple ; Nous avons pu pour chaque hypothèse s'assurer de l'effet de la messagerie électronique sur chaque composante de la communication intergroupe tel que nous l'avions défini depuis la littérature adoptée ; Nous avons pu voir que la méthode de régression pas-à-pas (stepwise) a écarté un des axes composant la variable indépendante « *utilisation de la messagerie électronique* », il s'agirait à chaque fois de l'axe *fréquence d'utilisation quotidienne*, nous expliquons le faible effet de cet axe par le type de l'échelle d'utilisation adoptée qui n'a pas correspondu à la plupart des utilisateurs et a donné de faible résultats, Nous n'avons pas modifier les intervalles de cette échelle au risque de cacher le niveau élevé d'utilisation quotidienne chez les utilisateurs intenses.

Nous avons prouvé par la régression que l'utilisation de la messagerie électronique affecte de manière plus ou moins importante la communication intergroupe tel que nous l'avions défini ; Cet usage ne peut donner ses fruits que par un appui de la part du management, cet appui ne peut se faire que si les responsables soient eux même convaincu de l'utilité de ce moyen de communication, une conviction qui se traduit par une généralisation d'usage et encouragement de l'adoption de l'e-mail pour tout type de communication.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Notre recherche avait comme objectif l'examen de l'effet de l'utilisation de la messagerie électronique sur la communication intergroupe en entreprise ; Nous avons développé notre réflexion à travers deux principaux volets : un volet théorique dans lequel on a détaillé les principaux aspects théoriques en relation avec la communication et les groupes, on s'est intéressé par la suite à l'utilisation de la messagerie électronique dans ce type de communication ; Au deuxième volet, de nature empirique, on a testé l'effet de l'utilisation de la messagerie électronique sur la communication intergroupe à travers des analyses statistiques sur le modèle de recherche inspiré de plusieurs recherches principalement celle de (Ely,2005), auquel on a ajouté deux principaux aspects de la communication intergroupe inspirés eux aussi d'autres recherches sur la communication et les groupes.

Notre intérêt à la communication interne en entreprise vient de son importance au sein de celle-ci; la communication est continuellement présente dans l'entreprise, toute acte est signe de communication ; La notion de communication a évolué avec le développement des organisations, des sciences psycho-sociales, et récemment avec les nouvelles technologies de l'information. Deux visions opposés ont marqué le début des études sur la communication : la vision linéaire développée à l'origine par Claude Shannon, un mathématicien ingénieur, aux Etats-Unis en 1948 ; et celle systémique développée par l'école de Palo Alto (basant sur la notion du feedback développée par Wiener) et qui a profondément influé les recherches sur la communication dans les entreprises puisqu'elle a intégré la notion du groupe dans ses réflexions.

En abordant le sujet de communication en entreprise, il faut avoir à l'esprit cette importante distinction entre communication formelle et informelle , la première est formalisable et formalisé, c'est elle qu'on aborde surtout quand on s'intéresse dans les entreprises à la communication, tandis que la deuxième est souvent négligé et considéré par les dirigeants des entreprises comme nuisible au bon fonctionnement de l'entreprise puisque difficilement maîtrisable.

Conclusion générale

Nous nous sommes intéressé à la notion du groupe qui est importante pour une meilleure compréhension de la communication ; en effet, les individus interagissent souvent avec un prisme d'appartenance aux différents groupes auxquels ils appartiennent (Kramer,1991) ; dans les différentes organisations ces groupes se forment généralement autour de profession (groupes d'ingénieurs, de techniciens,...) ou parfois des fonctions (ingénierie, marketing...) ou d'autres regroupement informelles.

Ces types d'interactions sont qualifiés de communication intergroupe comme l'ont défini (Jones et Watson,2013) qui précisent que les individus quand ils interagissent, se sont souvent leurs appartenances sociales qui façonnent cette communication, ce qui fait qu'il faut bien prendre en compte l'appartenance au groupe pour pouvoir comprendre les différents actes de communication.

Par un processus de socialisation, les groupes vont façonner les individus qui les composent par la transmission des valeurs et des normes ; ce processus aide à l'apparition du phénomène de l'apprentissage , On peut définir l'apprentissage comme un ensemble de mécanismes qui amènent à un savoir faire ; il est qualifié d'apprentissage organisationnel quand il concerne les acteurs de l'organisation, il sera ainsi modifié et actualisé en dépassant les limites d'un seul individu pour se diffuser et influencer tout les pratiques des différents acteurs de manière systémique ; C'est ainsi, et à cause de cette étroite relation, que les dimensions sociales et culturelles de l'organisation seront d'une grande importance du moment que l'apprentissage organisationnelle ne se limite pas à la somme des savoirs statiques des individus mais qu'il sera le fruit de leurs interactions qui débouchent sur la co-construction des savoir communs.

La littérature qui aborde le phénomène de l'apprentissage organisationnel indique que cet apprentissage n'apparaît qu'au moment où les acteurs de l'organisation se trouvent face à un problème et tentent d'en trouver une solution (Gravel,2010), face à un écart entre résultats obtenus et résultats escomptés les acteurs déclenchent un processus de réflexion et d'action qui tente de réorganiser les activités dans le but de rapprocher les résultats obtenus de ceux escomptés ; ceci donne une idée sur le rôle

Conclusion générale

fondamental des acteurs de l'entreprise dans le développement de l'apprentissage organisationnel.

L'apprentissage passe par le partage de connaissances, ce qui nécessite un encouragement continu de la collaboration par la mise en place de dispositifs facilitant les initiatives de développement ; il est important donc d'encourager l'apparition des communautés de pratiques, les personnes membres d'une communauté de pratique sont conduites par le besoin de partage, ils vont approfondir leurs connaissances par les interactions continues et auront la possibilité de développer de nouvelles pratiques professionnelles.

Ces communautés de pratiques ont vu leur expansion surtout avec l'avènement des nouvelles technologies d'information et de communication ; l'utilisation croissante de ces nouvelles technologies de communication, principalement internet et intranet, a fait apparaître de nouveaux modes de communication électroniques; la communication électronique en groupe est un phénomène qui a été marqué par le développement de ces technologies.

Le deuxième chapitre nous l'avons consacré à la messagerie électronique pour voir son effet sur la communication intergroupe en entreprise ; Cet outil constitue une technologie favorable à la communication intergroupe ; c'est dû en partie à ses capacités tel que la possibilité de communiquer de un à plusieurs destinataire, ou sa capacité de communication asynchrone qui permet de s'affranchir des contraintes spatiales ou temporelles ; Son utilisation est souvent déterminée par différents facteurs, facteurs *organisationnels* qui ont trait au niveau hiérarchique, à la nature du travail et à l'aspect stratégique des technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise ; facteurs en relation avec *le contexte de l'entreprise*, le secteur d'activité de cette entreprise, sa taille et sa dispersion géographique ; facteurs en relation avec *l'utilisateur* où il s'agit de l'expérience personnelle d'utilisation de l'e-mail, l'âge et le sexe, ou encore l'expérience d'utilisation des technologies de l'information en général (Autissier,2001) et le niveau scolaire (Kalika,2006).

Conclusion générale

Les études sur l'utilisation de la messagerie électronique ont abordé plusieurs aspects en relation directe ou indirecte avec son utilisation ; une des questions principales a concerné sa richesse de transmission de l'information qui a constitué sujet principal de la théorie de la richesse des médias et ses extensions dans d'autres théories de communication ; la vie privée et la visibilité électronique, la communication hiérarchique et non-hiérarchique, l'aspect relationnel, la problématique de la gestion du temps, la gestion des messages (surtout le phénomène saturation), ont tous constitué d'importants domaines de recherches sur la messagerie électronique.

Un aspect important de l'utilisation de la messagerie concerne son aspect émergent qui fait que son usage est socialement construit et peut ne pas être initialement prévu ; les utilisateurs peuvent, selon cette vision, développer d'autres usages de la messagerie électronique à travers leurs interactions avec cette technologie, le processus de création sera ainsi continu et récursif.

Nous avons conclu la phase théorique consacré à la messagerie électronique par un questionnement sur la place de la messagerie électronique en face des nouveaux outils collaboratifs ; Nous avons vu que l'e-mail a prouvé qu'il constitue toujours un outil privilégié par les utilisateurs dans les entreprises ; l'e-mail présente ainsi les mêmes caractéristiques que les outils collaboratifs des réseaux sociaux tels que la persistance (un message ne disparaît pas après sa lecture), l'éditabilité, l'association et la visibilité, mais il présente en plus deux autres caractéristiques supplémentaires par rapport à ces outils ; la première est l'universalité (Bertin et Alimam,2016) qui permet à l'utilisateur de contacter des utilisateurs fonctionnant avec d'autres fournisseurs de messagerie (de gmail à yahoo ou autres par exemple), la deuxième caractéristique qui le distingue est la plasticité (Bertin et Alimam,2016) qui fait de cet outil un moyen multi-usage par les différentes fonctionnalités auquel on peut ajouter (tel que le tagging développé dans l'expérience mené par (Bertin et Alimam,2016)).

Conclusion générale

Dans ce cadre, et dans le prolongement d'autres études faites sur la messagerie électronique et la communication interne, qui ont abordé différents aspects d'utilisation de cet outil de communication, nous nous sommes intéressés à l'effet de l'utilisation de la messagerie électronique sur la communication intergroupe.

Pour pouvoir approfondir notre questionnement, et suite à une revue de littérature, nous avons développé un modèle en s'inspirant de plusieurs études, principalement celle de (Ely,2005) sur le rôle du forum intranet sur la communication interne ; un modèle que nous avons amélioré en introduisant deux autres aspects de la communication interne en relation directe avec la communication intergroupe à savoir : la coopération et l'appartenance au groupe.

Notre recherche empirique a consisté en une démarche hybride : qualitative basé sur des entretiens semi-directifs, et quantitative axé sur des données collectées par la distribution d'un questionnaire sur un échantillon d'employés appartenant à six organismes de différents secteurs d'activité : Télécommunication, enseignement supérieur, production d'hydrocarbures, distribution de carburant, distribution d'électricité et de gaz et une administration publique de contrôle des prix.

Les entretiens menés ont montré cette différence d'usage entre utilisateurs qui provient de la différence de perception en relation avec les différents facteurs déterminant l'utilisation.

Nous n'avons pas remarqué une différence d'usage entre genres sauf pour le cas de la faiblesse ou la difficulté de contact entre homme et femme qui était parfois source de plus d'utilisation surtout pour les femmes faute de difficulté de déplacement; Nous avons aussi remarqué une différence d'utilisation en relation avec la position hiérarchique où nous avons pu voir une cadence d'utilisation plus élevée chez les responsables par rapport aux autres , une cadence que nous avons expliqué par la nature du travail qui demande beaucoup de coordination.

Conclusion générale

Notre attention a été attiré surtout par cette différence d'usage dû à l'expérience d'utilisation ainsi qu'à l'expérience et la familiarité avec les outils informatiques, cette différence d'attitude envers la messagerie électronique et l'utilisation de l'outil informatique en général a été fondamental dans le degré d'utilisation, nous estimons pour notre cas relatif aux entretiens que cela est dû aussi à la formation initial de l'utilisateur (il s'agit pour notre cas d'un enseignant ingénieur en une spécialité technique à l'origine) qui a fait que l'enseignant responsable était très familiarisé avec l'outil informatique ce qui lui a permis de généraliser l'utilisation à un bon nombre d'enseignants avec qui il travaille.

Ceci nous donne idée sur l'importance du rôle de l'environnement dans la promotion de l'utilisation de la messagerie électronique ; ce rôle de l'environnement dans le développement de l'utilisation de la messagerie a été évoqué plusieurs fois lors des interviews, où on trouve que les réponses à d'autres questions relatives à l'utilisation de la messagerie électronique dans tel ou tel aspect de la communication ont indiqué que les utilisateurs pouvaient développer leurs communications par la messagerie s'ils trouvent un appui de la part de l'administration par l'encouragement et surtout la généralisation de l'utilisation de la messagerie dans tout type de communication.

La partie quantitative de l'analyse est constitué d'un ensemble d'analyse statistiques : une première étape consistait en un calcul par pourcentage des différentes variables de diversité inspiré des études sur les facteurs déterminants l'utilisation de la messagerie électroniques ; on est passé ensuite a une analyse par les moyennes pondérées des différents axes composant les deux variables du modèle (indépendante et dépendante) ; pour poursuivre après avec une analyse de la variance entre les variables de diversité et la variable indépendante (composé à son tour de deux axes) ; on est allé, à la fin, vers une analyse des modèles de régression de la variable indépendante (utilisation de la messagerie électronique) par rapport à chaque composante de la variable dépendante communication intergroupe composé de sept axes, ce qui a débouché sur sept modèles de régression.

Conclusion générale

Les résultats de l'analyse par moyenne pondérée des différents axes font apparaître un effet positif de l'utilisation de la messagerie sur la communication intergroupe, puisqu'on a enregistré un *Accord* pour le rôle de la messagerie électronique dans le développement de chaque axe de la communication interne, sauf pour les deux derniers axes (coopération, appartenance au groupe) qui ont enregistré un *sans-opinion*, mais même pour ces deux cas il faut voir que les moyennes étaient proches de l'*Accord*.

Ces deux axes qui ont enregistré cette tendance qualifiée de médiocre (sans-opinion par rapport à l'échelle de Likert) ont enregistré, dans l'étude qualitative faite par des entretiens, les scores les plus élevés parmi les axes ayant constitué les entretiens semi-directifs.

Ces résultats, en général, donne idée sur l'acceptation et l'attitude positive envers l'utilisation de l'e-mail comme moyen de communication interne chez les utilisateurs.

La deuxième partie de l'analyse statistique a concerné la définition des facteurs déterminants l'utilisation de la messagerie électronique, cette partie a été faite par une analyse de la variance (ANOVA), la première remarque sur cette analyse est la différence dans la signification (P-Value) parfois constatée entre les deux axes de la variable indépendante où il arrive parfois que l'axe-1 (fréquence d'utilisation) ne soit pas significatif tandis que le deuxième le soit, on a expliqué cela par l'intervalle de l'échelle adoptée pour le premier axe qui a donné des fréquences d'utilisation parfois faible ; Si on prend donc comme effet uniquement le deuxième axe (attitude envers l'utilisation) on remarque que la P-Value était significative pour toutes les variables de diversité sauf pour celles de : l'âge, le genre, l'ancienneté et le nombre de subordonnés, ce qui est en accord avec les différentes études précédentes depuis lesquelles on s'est inspiré dans ce volet pour définir les facteurs déterminants l'utilisation de la messagerie électronique.

La troisième partie de l'analyse statistiques est celle de l'analyse de la régression ; Les résultats de cette analyse on été tous positifs ; nous avons confirmé l'existence d'un effet positif de l'utilisation de la

Conclusion générale

messagerie sur chaque composante de la communication intergroupe ; Au premier, il y'a lieu de signaler la significativité statistique de la valeur de P dans l'ANOVA pour chaque régression ; Deux principaux types de résultat attire l'attention dans chaque modèle de régression, la valeur de R-deux (coefficient de détermination) qui évalue le pourcentage de l'explication de la variable indépendante (qu'est l'utilisation de la messagerie électronique) dans chaque composante de communication, dans notre cas cette valeur montre l'existence d'un effet médiocre de l'utilisation de la messagerie électronique sur la communication intergroupe en entreprise, il est normal que la communication ne dépend pas uniquement de la messagerie mais ce qui nous importe pour notre cas c'est qu'il existe un effet et cela est très important.

L'apport principal de notre recherche est qu'elle s'est intéressé à l'introduction du phénomène du groupe dans la communication par messagerie électronique ; Le modèle utilisé développé initialement d'une étude sur un forum intranet d'une entreprise a été amélioré par l'introduction de deux variables en relation directe avec le phénomène du groupe où la variable indépendante était l'utilisation de la messagerie électronique.

Le résultat principal de l'étude est qu'elle a démontré qu'il existe un effet positif de l'utilisation de la messagerie électronique sur la communication intergroupe en entreprise.

Comme pour tout travail de recherche, il y a toujours des limites ; Pour notre cas on peut citer parmi les principales limites la taille de l'échantillon que nous pensons qu'il est un peu faible, et cela malgré le nombre élevé des questionnaires distribués, un échantillon plus large aura pu donner des résultats meilleurs ; la difficulté de distribution des questionnaires a donné sur une autre limite en relation avec la nature de l'échantillon où nous n'avons pas pu accéder à des hauts responsables (pas suffisamment au moins), ce qui aurait pu donner plus de valeur aux résultats obtenus ; On aura pu donner aussi plus de valeur si on a pu avoir

Conclusion générale

accès à plus d'entreprises, cela aura pu donner un plus de diversité de nature de domaines, et un plus de diversité des environnements de travail.

D'autres voies de recherche futures peuvent se développer à la lumière de cette étude et d'autres faites sur la messagerie électronique ; Nous pouvons élargir vers d'autres aspects de la notion du groupe pour voir l'effet de l'utilisation de la messagerie électronique sur ces aspects.

A la manière de (Bertin et Alimam,2016), un champ d'étude peut être ouvert en collaboration avec des spécialistes de l'informatique, nous pouvons étudié l'effet d'autres développement de la messagerie électronique (comme le tagging développé par les deux chercheurs) sur la communication interne principalement la coopération.

Ce modèle de communication intergroupe peut nous servir aussi pour étude d'autres moyens de communication principalement ceux qui intègrent la notion de groupe, comme le téléphone mobile en général, ou celui fourni par l'employeur à un groupe d'individus ; les réseaux sociaux principalement facebook sont un champ d'étude très riche en matière de groupe aussi.

Le modèle de la diversité développé depuis d'autres études est aussi un domaine de recherche important, qu'il soit pour la messagerie interne, ou d'autres moyens de communication ; ceci peut aider les managers à une meilleure appréhension de la diversité d'utilisation de plusieurs moyens de communication.

De manière générale, les voies de recherche en matière de communication interne sont vastes, principalement avec l'expansion continue de l'utilisation des nouvelles technologies de communication ; ce qui rend ce domaine riche et innovant est le fait que la technologie n'est pas une réalité objective mais elle est socialement construite (Orlikowsky,1992), ce qui fait que les utilisateurs reconstruisent son utilisation de manière continue.

Conclusion générale

Nous concluons à la fin en insistant sur l'importance de la généralisation de la messagerie électronique sur l'ensemble des employés dans les organisations ; nous considérons, à la manière de (Ely,2005) que la messagerie électronique constitue un moyen stratégique de communication intergroupe qui peut aller au-delà d'un simple dispositif d'échanges simple vers un moyen d'échange d'idées et de savoirs entre individus et constituer un dispositif de sauvegarde de la mémoire de l'entreprise.

Bibliographie et Annexes

Bibliographie

- Akrich.M, Cécile. M et Véréna .P, Le temps du mail : Écrit instantané ou oral médiat, Sociologie et sociétés, vol. 32, n° 2, 2000, p. 154-171.
- Akrich.M, Les formes de la médiation technique, Réseaux N° 60, 1993
- Arnaud.D : INTERNET , 5eme édition, PUF 1997 (Editions Dahlab pour l'Algérie)
- Assadi, H., Denis, J., 2005. « Les usages de l'e-mail en entreprise : efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ? », in Kessous, E. et Metzger, J.-L. (dir.), Le travail avec les technologies de l'information, Paris, Hermes, pp. 135-155.
- Aubert.N., Guere,JP., Jabes,J., Laroche,H.,Michel,S.(1991), Management, Aspects humains et organisationnels, Paris, PUF. , cité par Claude Duterme.(2001)
- Autissier.D., (2001), «L'utilisation de la messagerie dans une multinationale : l'émergence d'un nouveau média », Actes du colloque Science de l'Information et Gestion, Nice, 17-18 Décembre.
- Autissier.D, Lahlou.S, 1995, «Les limites organisationnelles des TIC: émergence d'un phénomène de saturation cognitive», Communication à la 4ème conférence de l'AIM, le 27/5/99 à l'Essec Cergy, Actes pp.121-130.
- Amado, Gilles et André Guittet(1997). La dynamique des communications dans les groupes,3e éd., Paris, Armand Colin.
- Autin Frédéric, La théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner, <http://www.prejuges-stereotypes.net/espaceDocumentaire/autinIdentiteSociale.pdf>
- Alain Cucchi, Chantal Fuhrer, « Capital social et usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) : une analyse par les réseaux sociaux », Management & Avenir 2011/5 (n° 45), p. 179-206. DOI 10.3917/mav.045.0179
- Aguilera,A.(2011) « Transmission des connaissances dans les relations de coopération inter-entreprises : TIC versus face-à-face », Revue d'Economie Régionale & Urbaine I.S.B.N. 9782200927233 Armand Colin (2011), pp 269-293
- Alsones Balestrin et Pierre Fayard, « Les réseaux inter-organisationnels comme espace de création de connaissance », communication et organisation[En ligne], 24 | 2004, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 30 septembre 2016.
- Allard-Poesi, Florence (2015), « Des méthodes qualitatives dans la recherche en management : Voies principales, tournants et chemins de traverse », À paraître in Moriceau, J.-L. & Soparnot, R. (dir.), Pratiques des Méthodes Qualitatives, Collombelles : EMS. (Uploaded on 30 January 2015 ,www.ResearchGate.com)
- Baile.S, l'approche comportementale de l'évaluation des systèmes d'information : théories et taxonomie des modèles de recherche(<http://ias2005.free.fr/Actes/Pdf/baile.pdf>)
- Bartoli.A, Communication et Organisation, Les Editions d'Organisation, 1991, tirage

1994

- Barillot P., (1998), « Facteurs explicatifs de l'utilisation de la messagerie électronique textuelle : résultats d'une enquête réalisée au sein d'organisations municipales », *Système d'information et management*, n°1, vol.3. Cité par Mezioudet,B(2005)
- Boukef Charki.N, Kalika M., (2002), «Facteurs déterminants de l'utilisation du courrier électronique», *Actes du 7ème colloque de l'AIM*.
- Boukef Charki.N, Kalika.M, *La théorie du millefeuille, le rôle du contexte*, *Systèmes d'Information Et Management* , N° 4 – Vol. 11 – 2006
- Boukef Charki.N, *Utilisation du courrier électronique dans l'activité managériale*, Thèse de doctorat ,univ- Paris Dauphine ,2005
- Boukef Charki.N, Charki. M.H,(2009), “Nouvelles perspectives de l'utilisation de la communication électronique dans la relation hiérarchique : accessibilité versus disponibilité”, *Association Information Management Conference*, Marrakech, 8-11 Juin, 2009.
- Brynjolfsson.E, Shinkyu.Y, *Information Technology and Productivity: A Review of the Literature* MIT Sloan School of Management ,Published in *Advances in Computers*, Academic Press, Vol. 43, P. 179-214, 1996 February 1996, adresse internet ccs.mit.edu.
- Bourdieu P. (1980), « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 31, janvier, pp. 2-3 (cité par Cuchi et Fuhrer 2011)
- Bourdieu P. (1985), “The Forms of Capital,” in *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, J. G. Richardson (Ed.), Greenwood Press, New York (cité par Cuchi et Fuhrer 2011)
- Brunet, L. (1995). *Structure et fonctionnement des groupes informels en milieu de travail : premiers résultats empiriques*, *Revue québécoise de psychologie*, 16, 63-80.
- Baumard Philippe, 1997, « Constructivisme et processus de la recherche : L'émergence d'une “posture” épistémologique chez le chercheur », article présenté : *Au Colloque Constructivisme et Sciences de Gestion IAE de Lille*, 23 Octobre 1997.
- Bertacchini, Yann. *Petit Guide à l'usage de l'Apprenti-Chercheur en Sciences Humaines & Sociales* ESSAI Epistémologie & Méthodologie de Recherche en Sciences de l'Information & de la Communication. Collection Les E.T.I.C, Presses Technologiques, Toulon, pp.4-156, 2009
- Cabrales Vargas.M, *Complexité De La Communication Médiatisée Par L'ordinateur: Le Cas Du Courrier Electronique* ,*Revista Electrónica Matices en Lenguas Extranjeras* No. 2, Diciembre 2008
- CardonD et Licoppe.C, *Technologies de l'information et de la communication en entreprise : théories et pratiques*, *Septième École d'été de l'ARCo*, Bonas, 10-21 juillet 2000

- Carlson J.R. et Zmud R. W., (1999), «Channel expansion theory and the experiential nature of media richness perceptions», *Academy of management journal*, vol 42, n°2, pp.153-170. Cité par Boukef(2005)
- Charlot S. et Duranton G., Les modes de communication et leurs combinaisons. Quand l'espace compte toujours, *Revue économique* 2006/6, Volume 57, p. 1427-1447.
- Crowston K., (1994a), «A taxonomy of organizational dependencies and coordination mechanisms», MIT sloan school working paper-center for coordination science, n°174, adresse internet ccs.mit.edu.
- Crowston K., (1994b), «Electronic communication and new organizational forms: A coordination theory approach », MIT sloan school working paper- center for coordination science, n°175, adresse internet ccs.mit.edu.
- Crowston K., «Electronic communication and new organizational forms: A coordination theory approach », MIT sloan school working paper- center for coordination science, n°175, 1994, adresse internet ccs.mit.edu.
- Cucchi, A. et Cucchi, C. (2003), « Complémentarité et substitution du téléphone et du courrier électronique : une approche par typologie prédictive », 8ème congrès de l'AIM.
- Cucchi.C Représentation graphique de la communication organisationnelle par les réseaux sociaux ; exemple des échanges électroniques. 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2,3 et 4 juin 2004.
- Castra Michel, « Socialisation »,Les 100 mots de la sociologie, PUF, Paris 2010 ,mis en ligne le 01 août 2013, URL : <http://sociologie.revues.org/>
- Culnan M.J. et Markus M.L., (1987), « Information technologies », in Krone K.J.Jablin F.M., Putman, L.L., *Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications, pp.420-443 (cité par (Kalika et al.,2007)
- Carolyn, H, « Comment le groupe informel agit sur la relation entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel », Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures En vue de l'obtention du grade de Maîtrise en Psychologie, Université de Montréal , 2009.
- Coutelle.P, « Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion », Cours du CEFAG – séminaire d'études qualitatives 2005
- D'Iribarne A., Gadille M., Tchobonian R. (1997), « Etude sur l'impact de l'e-mail dans l'organisation du travail à l'INRIA », LEST-CNRS, octobre 1997.
- D'Urso.S, Rains.S, Does the Expansion Stop? A Test of Channel Expansion Theory with New and Traditional Communication Media
- Daft.R, Lengel.H,Trevino.L, Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: implications for Information Systems, *MIS Quarterly*, Vol.11, N°.3(Sep.,1987),355-366

- Daft R.L. et Lengel R.H, (1986),« Organizational information requirements, media richness and structural design»,Management Science,32,pp.554-571.Cité par(Boukef ,2005)
- de Fenoyl.A et Labeyrie.E, Sous la direction scientifique de Alain d'Iribarne, « Etude de la messagerie électronique dans deux Centres de Recherche : INRIA – CEREQ », Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail, Aix-en-Provence, Mars 2000
- Duane.A, Finnegan.P, « Managing Corporate Email Systems: A Contemporary Study »
- Duterme.Claude, « La communication interne en entreprise », De Boeck & Larcier, 2002, Editions De Boeck Université, 2eme tirage 2004
- Degenne A. et Forsé M (1994), Les réseaux sociaux, Armand Colin, 288p. (cité par (Cuchi et Fuhrer 2011))
- Dumez H. (2010), « Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. Ou que répondre la question « quelle est votre posture épistémologique ? », le libelles à AEGIS vol.6, n°4, Hiver. p.6 (3-16)
- Demaiziere, Françoise / Narcy-Combes, Jean-Paul. 2007. « Du positionnement épistémologique aux données de terrain ». In Journées NeQ, Méthodologie de recherche en didactique des langues, janvier 2007. Les Cahiers de l'Acedle, 4 [en ligne]. Consulté le 27/11/2017 : http://acedle.org/IMG/pdf/Demaiziere-Narcy_cah4.pdf
- Davallon, J., « Objet concret, Objet scientifique, objet de recherche », Hermès, n° 38, 2004. (cité par Bertacchini, Yann)
- Ettighoffer.D, « l'entreprise virtuelle », Editions d'Organisatio, 2001
- Emmanuel Bertin, Mayla Alimam. Collaboration sociale d'entreprise : Le réveil du courrier électronique ?. La 21eme édition du Colloque annuel de l'AIM (AIM 2016) , May 2016, Lille, France.
- Ely, Frédéric, « DIRCOM & TIC Le forum intranet de discussion: un nouveau dispositif stratégique de communication interne des organisations ? », Communication & Organisation Coaching et communication, N° 28 (2005) 163 – 192
- Finholt, T. A., Sproull, L. and Kiesler, S. (2002): Outsiders on the inside: sharing know-how across space and time, in Hinds, P. and S. Kiesler (Eds): Distributed work, London, MIT press. (<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.61.2357&rep=rep1&type=pdf>)
- Fondations pour le Développement Des technologies de l'information Et de la communication en Algérie (Banque Mondiale Avril 2003)
- Fournier.J-Y. Les apports de l'analyse transactionnelle à la communication. La Communication, état des savoirs. Sciences Humaines Editions 1998.
- Fulk, J. et Boyd, B. (1991), “Emerging Theories of Communication in Organizations”, Journal of Management, Vol. 17, pp. 407-446.

- Fulk, J., Schmitz, J. et Steinfield, C.W. (1990), "A Social Influence Model of Technology Use", in J. Fulk et C.W. Steinfield (Eds.), *Organizations and communication technology* (pp. 117-141), Sage Publications : Newbury Park, CA. cité par (S.Baile,2005) et (Kalika et al.,2007)
- Fillol,C. «L'entreprise Apprenante : Le knowledge management en question ? » , L'Harmattan, Paris ,2009.
- Faucheux Claude. La dynamique de groupe. In: L'année psychologique. 1957 vol. 57, n°2. pp. 425-440 (persee.fr)
- Gallegher, Jolene, Lee Sproull and Sara Kiesler, (1998) Legitimacy, authority and community in electronic support groups., *Written Communication*, 15: 493-530.
- Gefen, D. and Straub, D.W. (1997), "Gender Differences in the Perception and Use of Email : An Extension to the Technology Acceptance Model," *MIS Quarterly*, Vol.21, N°4, pp. 389-400. cité par S.Baile(2005)
- Glèlè Kakaï R., Sodjinou E., Fonton N. (2006). Conditions d'application des méthodes statistiques paramétriques : application sur ordinateur. Bibliothèque Nationale, Bénin, 86 p.
- Guillaume.M, Comment les entreprises s'adaptent, dans *Communication état des savoirs*, Editions Sciences Humaines 1998
- Guthrie.C. Selecting and switching media features and the performance Of distributed multi-trade workgroups, ECIS DC 2001
- Gardner, M. J., Paulsen, N., Gallois, C., Callan, V. J., & Monaghan, P. G. (2001). Communication in organizations: An intergroup perspective. In W. P. Robinson & H. Giles (Eds.), *The new handbook of language and social psychology* (2nd ed., pp. 561-584). Chichester, Sussex: John Wiley & Son.
- Gravel, N. (2010). « Pour un développement durable des savoirs : l'approche collaborative d'une communauté de pratique au service de l'apprentissage organisationnel », *Télescope*, vol. 16, n° 1, p. 168-192.
- GIRARD, Aurélie. « L'intégration des médias sociaux dans les stratégies d'e-GRH : le cas du recrutement », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier 2, 2012.
- Girod-Séville M. et Perret V., (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R.A. et Coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp.13- 33. (cité par Boukef,2005)
- Hayes N., Walsham G. (2000), « Competing interpretations of computer-supported cooperative work in organizational contexts », *Organization*, vol. 7, n°1, pp. 49-67.
- Helmersen.P, Jalalian.A., Moran.G., Norman.F: *Impacts of Information Overload*, Eurescom, 2001. Cité par (Assadi et Denis ,2005)

- Hubermann, A.M., Miles, M.B., Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes, Bruxelles, Edition De Boerck Université, 1991. (cité par Bertacchini, Yann)
- Isaac.H, Kalika.M, Campoy.E: Surcharge informationnelle, urgence et TIC : l'effet temporel des technologies de l'information. Revue Management & Avenir. pub.volume 12. 2007. pages 153-172. INSEEC.
- Isaac.H et Kalika.M, Organisation, technologies de l'information et vie privée. Revue Française de Gestion, 134 (2001) 101-105
- Isaac.H, Kalika.M, Campoy.E: Contribution des technologies de l'information à la perception de l'urgence et de la surcharge informationnelle chez les salariés français : une analyse longitudinale ;5e journée d'étude et de recherche AGRH AIM sur le thème l'Homme, l'Organisation et la technologie, Université Paris-Dauphine; 2006
- Impedovo, Maria Antonietta & Andreucci Colette, Co-élaboration de connaissances nouvelles : du modèle théorique à ses outils technologiques Sticef, vol. 23, numéro 2, 2016, pp. 57-74, DOI: 10.23709/sticef.23.2.3
- Jackson.T, Ray.D and Darren.W , The Cost of Email Interruption Computer Science Department, Loughborough University, Loughborough, Leicestershire, UK,
- Jones, Liz and Watson, Bernadette (2013). Intergroup communication. In Patricia Moy (Ed.), Oxford Bibliographies: Communication (pp. 1-1) Oxford, United Kingdom: Oxford University Press. doi:10.1093/OBO/9780199756841-0122 (www.oxfordbibliographies.com)
- Jeanne Moll, Extrait de l'ouvrage « Il fait moins noir quand quelqu'un parle » – Éducation et psychanalyse aujourd'hui, © CRDP de l'académie de Dijon – 2002
- Kalika.M, Le management est mort, vive le e-management ! Version 16 avril 2000
- Kalika M., Boukef charki N. et Isaac H., La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise, Revue française de gestion 2007/3, n° 172, p. 117-129.
- Kiesler.S , Cummings.J.N ,What Do We Know about Proximity and Distance in Work Groups? A Legacy of Research
- Kramer, R. M. (1991). Intergroup relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes. Research in Organizational Behavior, 13, 191-228 (cite par (Gardner et al.,2001).
- Kaplan A., the Conduct of Inquiry: Methodology of Behavioral, New York, Chandler Publishing Company, 1964 (cité par Bertacchini, Yann)
- Kalika, Michel . « La diversité des usages du courrier électronique ». In Peretti, Jean-Marie. « Richesses de la diversité : regards croisés » en l'honneur du Professeur Jacques Orsoni. Paris. 2006. pages 53-60.
- Kherouaa Hind, « La perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les dirigeants des entreprises algérienne comme mode de bonne gouvernance », Thèse de

doctorat, Université de Tlemcen, 2015

- Larousse Expression version 1.0
- Lazar.J, La Science de la communication, (Collection Que sais-je ?),PUF,1992, Editions Dahlab,1996
- Limayen M., Bergeron F., Richard A., (1997), « Utilisation des messageries électroniques : mesures objectives versus mesures subjectives », Système d'information et management, n°1, vol.2, 1997.Cité par Autissier(2001)
- Lechaptois Christophe, « Groupe, réseau et socialisation », <http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/grpe-reseau-socialisation.pdf>
- Mackay W.E., (1988), «Diversity in the use of electronic mail: a preliminary enquiry», ACM transactions on office information systems, vol6, n°4, pp.380-397. (www-ihm.lri.fr)
- Marc.E, « Palo Alto : l'Ecole de la communication » ,dans « La Communication, état des savoirs ». Sciences Humaines Editions 1998.
- Markus M.L., « Finding a Happy Medium: Explaining the Negative Effects of Electronic Communication on Social Life at Work », ACM Transactions on Information Systems 12 (2), p. 119-149, 1994. Cité par Assadi et Denis (2005)
- Mezioudet.B, " La satisfaction du manager dans son utilisation de la messagerie électronique interne ", Université de la Manouba, Tunisie,2005 (www.memoireonline.net)
- Miège.Bernard, Le communicationnel et le social : déficits récurrents et nécessaires (re)-positionnements théoriques
- Millerand.F : L'appropriation du courrier électronique en tant que technologie cognitive chez les enseignants chercheurs universitaires. Vers l'émergence d'une culture numérique ? Thèse de doctorat en communication, Univ de Montréal,2003
- Millerand.F, Giroux. L, Proulx. S(2001).“La « culture technique » dans l'appropriation cognitive des TIC. Une étude des usages du courrier électronique”, Actes du colloque international ICUST 2001, Paris (France), p. 400-410
- Mintzberg,H, Le manager au quotidien, Editions Organisation, 1984, cité par Philippe Cabin ,dans Communication état des savoirs , Editions Sciences Humaines 1998.
- Mokhtari.K, Benabou.D, « Stratégies d'utilisation de l'E-mail dans la relation entre supérieur et subordonné », Colloque International : Evolution des emplois et des compétences et mutations de la fonction ressources humaines Université de Mascara 14 et 15 mai 2012
- Mokhtari.K, Benabou.D, « Email and communication in the enterprise », 4th international symposium ISKO-Maghreb Concepts and tools for knowledge management (KM) November 9th – 10th , 2014 CERIST Algiers (Algeria)
- Morin,E(1977), La méthode. I.La Nature de la Nature, Paris,Seuil P.102, cité par Claude

Duterme.(2001)

- Markus.M, Robey.D, Information Technology and Organizational Change: Causal Structure in Theory and Research, Management Science, Volume34,583-592, May,1988
- Mongeau.P., « Réaliser son mémoire ou sa thèse », Presses de L'Université du Québec, 2008.
- Michon Christian, « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer », Communication et organisation[En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012.
- Nguen-Thanh.F, La communication : une stratégie au service de l'entreprise,Ed.ECONOMICA,1991
- Ngwenyame.O, Lee.A.S, Electronic Mail: Critical Social Theory and Contextuality of Meaning, MIS Quarterly/June 1997
- Nizet.J, La sociologie de Anthony Giddens, Editions La Découverte, Paris, 2007.
- Nogatchewsky, G., Sponem, S. (2002) "L'utilisation de l'e-mail dans le contrôle organisationnel: le cas de la relation supérieur-subordonné", XXIIIème Congrès de l'AFC, Toulouse.
- Nahapiet J. et Ghoshal S. (1997), "Social Capital, Intellectual capital and the creation of value in firms", Academy of Management Proceedings. (cité par Cuchi et Fuhrer 2011)
- Nahapiet J. et Ghoshal S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", Academy of Management Review, 23(2), pp.242-266. (cité par Cuchi et Fuhrer 2011)
- Orlikowski.W.J, Hofman.J.D ,An Improvisational Model of Change Management: The Case of Groupware Technologies Sloan Management Review, Winter 1997 , MIT. adresse internet ccs.mit.edu.
- Orlikowski.W..Yates.J, GENRE REPERTOIRE: Norms and Forms for Work and Interaction MIT Sloan School Working Paper #3671-94 Center for Coordination Science Technical Report #166 March 1994, MIT. adresse internet ccs.mit.edu.
- Orlikowski.W..Yates.J, Kazuo Okamura, and Masayo Fujimoto :SHAPING ELECTRONIC COMMUNICATION: The Metastructuring of Technology in Use MIT Sloan School Working Paper #3611-93 Center for Coordination Science Technical Report #155 April 1994, adresse internet ccs.mit.edu.
- Orlikowski W.J., « Evolving with notes: organizational change around groupware technology », MIT sloan school working paper- center for coordination science technical report, june, June 1995 adresse internet ccs.mit.edu.
- Orlikowski.W.. LEARNING FROM NOTES: Organizational Issues in Groupware Implementation MIT Sloan School Working Paper #3428-92 Center for Coordination Science Technical Report #134 May 1992, adresse internet ccs.mit.edu.

- Oberlé.D , Le groupe en psychologie sociale , in « la vie des groupes » N° 94, Mai 1999.
- Philippe Cabin, Communication et organisation, dans Communication état des savoirs, Editions Sciences Humaines 1998.
- Potain.Y : Travail coopératif, quand la distance permet le rapprochement, CREG (Centre de Ressources en Economie Gestion) Académie de Versailles,2009
- Proulx S., Les recherches nord-américaines sur la communication : l'institutionnalisation d'un champ d'étude, L'Année sociologique 2001/2, Vol.51, p. 467-485.
- Putnam Robert D., Making democracy work. Civic traditions in modern Italy. Princeton: Princeton University Press 1993(cité par Cuchi et Fuhrer 2011)
- Proulx, Serge (2005b), « Penser les usages des TIC aujourd'hui : enjeux – modèles – tendances » in L. Vieira et N. Pinède, édts, Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels, Tome 1, Presses universitaires de Bordeaux, Bordeaux, p. 7-20.
- Proulx. S (2006) Communautés virtuelles : ce qui fait lien S. Proulx, L. Poissant, M. Sénécal, édts, Communautés virtuelles : penser et agir en réseau, Presses de l'Université Laval, Québec, p. 13-26.
- Perret, V. Séville, M., in Thiétart et coll. « Méthodologie de recherche en management, 2003 » (cité par Bertacchini,Yann) et (Boukef,2005)
- Perret Véronique & Séville Martine (1999) “Fondements épistémologiques de la recherche” in Thiétart Raymond-Alain [ed.] (1999) Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, (Cité par Dumez(2010))
- Reix.R Stratégie des systèmes d'information (<http://vuibert.com/IMG/doc/316-extrait-2.pdf>)
- Reix R., « Choix des médias et efficacité de la communication organisationnelle », Cahier de Recherches de l'IAE de Montpellier. (1997)
- Rolland.S et Tran.S, La dimension organisationnelle dans la productivité des tic : Le cas de la messagerie électronique dans le secteur des service, Working Paper IMRI, Septembre 2007
- Scheid. J.C, Les grands auteurs en organisation, 2e édition, Dunod, Paris 1999,2005
- Segalla.M, An international study of dysfunctional e-mail usage and attitudes among managers , Int. J. Human Resources Development and Management, Vol. 5, No. 4, 2005
- Sproull L.et Kiesler S., (1986), «Reducing social context cues: electronic mail in organizational communication», Management science, vol 32, n°11, pp. 1492-1512 . Cité par Boukef et Hédi Charki(2009)
- Sproull L. et Kiesler S., (1991), Connections: New ways of working in the networked organization, Cambridge, MA:MIT press, (extrait depuis <http://books.google.fr/>)

- Suchman L. (1995) Representations of Work : making work visible. Association for Computing Machinery : communications of the A.C.M., Vol. 38, N°9, pp.56-63. Cité par Robert Reix(2002)
- Sophie Peillon et al., « Du concept de communauté à celui de « ba » Le groupe comme dispositif d'innovation », Revue française de gestion 2006/4 (n°163),p. 73-90.
- Sartre, J.-P. (1985). Critique de la raison dialectique. Tome 1 : Théorie des ensembles pratiques, Paris : Gallimard. (Cité par (Carolyn,2009))
- St-Arnaud, Y. (1989). Les petits groupes, 2e édition, Université de Montréal : Montréal. (Cité par (Carolyn,2009))
- Tahri.W et Fallery.B ,La messagerie électronique : une technologie devenue banale, mais toujours en évolution , CREGOR, Université Montpellier 2
- Tran.S,Quand les TIC réussissent trop bien dans les organisations : le cas du courrier électronique chez les managers(When one becomes too familiar with ICT: the case of managers' email) ,14ème colloque de l'AIM, Marrakech 2009
- Tajfel, H. and Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In S. Worchel and W. Austin (Eds), The social psychology of intergroup relations (pp. 33-48). Pacific Grove, CA/ Brooks/Cole.
- Thiétart, A.C., et coll., « Méthodes de recherche en Management », Paris, Dunod, 2003. (cité par Bertacchini, Yann)
- Trochim, W.M., theResearch Methods Knowledge Base, 2nd 2dition, 2004. (cité par Bertacchini, Yann)
- Vaast.E : Travail en réseau et réalités hiérarchiques, Informations Sociales N° 147
- Vaast.E et Benghozi.P,Intranets et entreprises : technologie, apprentissages et organisation de la cohérence ;5eme conférence de l'AIM, Université de Montpellier II; 2000
- Van den Hooff B.(2005), “A learning process in e-mail use – A longitudinal case study of the interaction between organization and technology”, Behaviour and information technology, vol. 24, n° 2, p. 131-145. (cité par Kalika et al.2007)
- Vaujany de F.X. « Du management stratégique des NTIC au management stratégique de l'appropriation des NTIC », Acte du VIIIème colloque de l'AIMS (1999)
- Vaujany de F.X. "Gérer l'innovation sociale à l'usage des technologies de l'information : une contribution structurationniste". Thèse de Doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3(2001).Cité par Kalika et al (2007)
- Vaast E., « Les communautés de pratique sont-elles pertinentes ? », 11e Conférence de l'AIMS, 2002.
- Weiss.D, Communication et presse d'entreprise, Sirey 1971, cité par (Bartoli 1991)
- Wesphalen.M.H, communication, Le guide de la communication d'entreprise, 3 édition

Dunod 2000

- Wolton.D LES FAUSSES PROMESSES DE LA « SOCIÉTÉ INTERNET » Sortir de la communication médiatisée, LE MONDE DIPLOMATIQUE | JUIN 1999 | Page 29
- Wadi Tahri, Bernard Fallery. L'usage de la messagerie électronique : une méta-analyse des travaux francophones sur la période 2000-2008. Management & Avenir, INSEEC/Management Prospective Ed. 2010, pp.184-200.
- Wenger, E. (1996). « Communities of Practice: The Social Fabric of a Learning Organization », The Healthcare Forum Journal, vol. 39, n° 4, p. 20-25. (cité par (Gravel,2010))
- Zammuto.R.F , Griffith.T.L, Ann Majchrzak, Dougherty.D.J et Samer Faraj, Information Technology and the Changing Fabric of Organization , OrganizationScience Vol. 18, No. 5, September–October 2007, pp. 749–762
- Zarifian ,Philippe . « La communication dans le travail », Communication et organisation[En ligne], 38 | 2010, mis en ligne le 01 décembre 2013.

Annexe I
Liste des figures

<u>Intitulé</u>	<u>Page</u>
Figure 1–1 : Schéma du système général de communication de Shannon	P18
Figure 1-2 : Les Transactions	P23
Figure 1-3 : l'Homéostasie	P35
Figure 1-4 : Hiérarchie de régulations	P36
Figure 1-5 : Réseaux de communication dans l'expérience de H.J.Leavitt	P48
Figure 1-6 : Indice de connexité	P51
Figure 1–7 : Réseaux utilisés par Flament	P53
Figure 1–8 : Expériences de Faucheux et Moscovici	P54
Figure 1-9 : Sociogramme décrivant les relations dans un groupe d'étudiants	P58
Figure 1-10 : Les trous structuraux	P65
Figure1–11 Le processus SECI et les types de ba.	P70
Figure 3-1 Modèle de l'étude	P126
Figure 4-1 : Distribution des éléments de l'échantillon par organisme employeur	P145
Figure 4-2 : Distribution des éléments de l'échantillon par âge	P147
Figure 4-3 : Distribution des éléments de l'échantillon par genre	P147
Figure 4-4 : Les utilisateurs par niveau scolaire	P147
Figure 4-5 : Les utilisateurs suivant leur ancienneté tout secteurs confondus	P148
Figure 4-6 : Répartition par secteur d'activité	P149
Figure 4-7 : La complexité perçue du travail chez les utilisateurs	P149
Figure 4-8 : Distribution des éléments de l'échantillon par nombre de subordonnés	P150
Figure 4-9 : Distribution des éléments de l'échantillon par nombre de subordonnés pouvant me communiquer par e-mail	P150
Figure 4-10 : Distribution des éléments de l'échantillon par existence de collègues travaillant loin	P151

Figure 4-11 : Distribution des éléments de l'échantillon par utilisation d'internet sur téléphone mobile	P151
Figure 4-12 : Distribution des éléments de l'échantillon par degré d'utilisation d'internet par ADSL à la maison	P152
Figure 4-13 : Distribution des éléments de l'échantillon par perception de l'encouragement d'utilisation de l'e-mail par l'environnement	P153
Figure 4-14 : Comparaison entre utilisation du téléphone et messagerie	P154
Figure 4-15 : Expérience d'utilisation de l'email / avis pour son utilité à la coopération	P162
Figure 4-16 : Expérience d'utilisation de l'email / Appartenance au groupe	P165
Figure 4-17 : degré d'utilisation de la messagerie électronique par rapport aux aspects de la communication intergroupe	P167

Annexe II

Liste des tableaux

<u>Intitulé</u>	<u>Page</u>
Tableau-1-1 : Les variables d'analyse du groupe	P47
Tableau 1-2 : Les 4 réseaux de l'expérience de Leavitt	P49
Tableau-2-1 : Synthèse des résultats des recherches relatives à l'utilisation du courrier électronique par rapport aux réunions et aux appels téléphoniques	P91
Tableau -3-1 : Les différentes postures épistémologiques	P120
Tableau 3-2 : Etapes d'une démarche de recherche.	P124
Tableau 3-3 : Sources bibliographiques du modèle de l'étude	P126
Tableau 3-4 Synthèse des principales études sur l'usage de la messagerie électronique	P142
Tableau – 4-1 : taux de réponses des questionnaires	P145
Tableau 4-2 : Répartition des questions sur la diversité par facteur	P146
Tableau 4-3 Statistiques de fiabilité	P155
Tableau 4-4 Moyennes pondérées des échelles de mesure	P156
Tableau 4-5 Tendances des réponses des éléments de l'échantillon par rapport aux différentes variables	P157
Tableau 4-6 Expérience d'utilisation de l'email / Fréquence de consultation quotidienne de la boîte email	P157
Tableau 4-7 : Analyse ANOVA « Age SUR utilisation »	P169
Tableau 4-8 : Analyse ANOVA « Genre SUR utilisation »	P169
Tableau 4-9 : Analyse ANOVA « Niveau scolaire SUR utilisation »	P170
Tableau 4-10 : Analyse ANOVA « Ancienneté SUR utilisation »	P170
Tableau 4-11 : Analyse ANOVA « Nature du travail SUR utilisation »	P171
Tableau 4-12 : Analyse ANOVA « Nombre de subordonné SUR utilisation »	P172
Tableau 4-13 : Analyse ANOVA « Nombre de subordonné contacté par e-mail SUR utilisation »	P172
Tableau 4-14 : Analyse ANOVA « Secteur d'activité SUR utilisation »	P173
Tableau 4-15 : Analyse ANOVA « dispersion géographique SUR utilisation »	P173

Tableau 4-16 : Analyse ANOVA « encouragement par l'environnement SUR utilisation »	P174
Tableau 4-17 : Analyse ANOVA « Utilisation de téléphone au travail SUR utilisation »	P174
Tableau 4-18 : Analyse ANOVA « Année d'utilisation de l'e-mail SUR utilisation »	P175
Tableau 4-19 : Analyse ANOVA « Utilisation de l'email dans la vie privée SUR utilisation »	P175
Tableau 4-20 : Analyse ANOVA « Nbre de boites email possédées SUR utilisation »	P176
Tableau 4-21 : Analyse ANOVA « Utilisation d'internet par téléphone SUR utilisation »	P176
Tableau 4-22 : Analyse ANOVA « Utilisation d'internet par ADSL SUR utilisation »	P177
Tableau 4-23 Variables exclues pour l'hypothèse H1	P179
Tableau 4-24 Le modèle de régression (H1)	P179
Tableau 4-25 l'analyse de la variance (ANOVA) (H1)	P180
Tableau 4-26 Coefficients de la régression (H1)	P180
Tableau 4-27 Variables exclues pour l'hypothèse H2	P181
Tableau 4-28 Le modèle de régression de l'hypothèse H2	P181
Tableau 4-29 l'analyse de la variance (ANOVA) (H2)	P181
Tableau 4-30 Coefficients de la régression (H2)	P181
Tableau 4-31 Variables exclues pour l'hypothèse H3	P182
Tableau 4-32 Le modèle de régression de l'hypothèse H3	P182
Tableau 4-33 l'analyse de la variance (ANOVA) (H3)	P183
Tableau 4-34 Coefficients de la régression (H3)	P183
Tableau 4-35 Variables exclues pour l'hypothèse H4	P184
Tableau 4-36 Le modèle de régression (H4)	P184
Tableau 4-37 l'analyse de la variance (ANOVA) (H4)	P184
Tableau 4-38 Coefficients de la régression (H4)	P184

Tableau 4-39 Variables exclues pour l'hypothèse H5	P185
Tableau 4-40 Le modèle de régression (H5)	P185
Tableau 4-41 l'analyse de la variance (ANOVA) (H5)	P186
Tableau 4-42 Coefficients de la régression (H5)	P186
Tableau 4-43 Variables exclues pour l'hypothèse H6	P187
Tableau 4-44 Le modèle de régression (H6)	P187
Tableau 4-45 l'analyse de la variance (ANOVA) (H6)	P187
Tableau 4-46 Coefficients de la régression (H6)	P188
Tableau 4-47 Variables exclues pour l'hypothèse H7	P188
Tableau 4-48 Le modèle de régression (H7)	P189
Tableau 4-49 l'analyse de la variance (ANOVA) (H7)	P189
Tableau 4-50 Coefficients de la régression (H7)	P189

Annexe 3

Questionnaire en Français

	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
32	L'email peut enrichir les débats sur le travail entre les membres de l'entreprise				
	La participation				
33	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
34	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
35	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
36	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
37	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
38	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
39	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
	La co-construction				
40	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
41	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
42	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
43	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
44	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
45	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
46	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
47	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
48	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
	La communication interpersonnelle				
49	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
50	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
51	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
52	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
53	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
54	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
55	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
56	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
	La résolution des problèmes				
57	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord

58	L'email facilite aux différents collègues de mieux donner leurs avis sur les problèmes commun	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
59	L'email améliore l'implication des membres de l'entreprise et les constitue comme partenaire dans la prise de décision	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
60	L'email permet une meilleure construction collective des réponses par l'analyse collective des problèmes rencontrés par les travailleurs	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
61	L'email peut être un outil convenable pour l'hierarchie (les responsables) pour débattre les différents problèmes avec les travailleurs.	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
La coopération						
62	L'écrit des messages électronique pour demander conseil de mes collègues	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
63	Je reçois des messages électronique de la part de mes collègues qui me demandent conseil	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
64	Je considère l'email un moyen convenable pour entraide	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
65	L'envoi des fichiers en pièce jointe à mes collègues	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
66	Je considère la possibilité de consulter les messages archivés dans la boîte de message comme utile	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
67	Je coopère avec mes collègues proches géographiquement plus que d'autres collègues	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
68	L'email me permet une plus grande coordination de travail avec mes collègues	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
69	L'utilisation de l'accusé de réception à travers l'email me facilite la coopération puisque je me sens protégé	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
70	Je contacte mes supérieurs hiérarchiques plus que les autres collègues pour demander conseil	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
L'appartenance au groupe						
71	Les échanges par email qui existent au milieu du travail me donne idée qu'il existe des enjeux autour de points commun	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
72	Je reçois plus des messages des collègues avec je qui partage des points commun (en matière de travail ou autre intérêts commun)	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
73	L'envoi plus des messages à des collègues avec qui je partage des points commun (en matière de travail ou autre intérêts commun)	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
74	La connexion par email m'a permis de s'identifier à des groupes de collègues que je ne connais pas auparavant	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
75	Le groupe de collègues avec qui j'ai le plus d'échanges est plus distingué pour moi par rapport aux autres collègues	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
76	Je considère qu'il existe une concurrence entre les différents groupes des collègues (en matière de travail, ou autour d'autres choses) qui apparaît à travers les messages email	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
77	L'email m'a permis de contacter des collègues de travail qui ne sont pas dans mon entourage proche	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
78	Je communique par email avec les collègues avec qui j'ai des relations personnelles plus que les autres collègues	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord
79	Il y a des personnes qui sont sollicité le plus par email dans l'entreprise à cause de leurs capacités communicationnelles et leurs capacités de résoudre les problèmes	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout A Fait D'Accord

Annexe 4

Questionnaire en Arabe

في إطار بحث حول استعمال البريد الإلكتروني نرجو منكم التفضل بالإجابة على مجموعة من الأسئلة بوضع علامة (X) واحدة فقط (حرف X) واحدة فقط (في واحدة فقط من الخيارات الرمائية عند كل سؤال) البريد الإلكتروني المقصود في هذه الدراسة هو فقط البريد الإلكتروني التقليدي المعروف: سواء الداخلي الخاص بالجامعة أو الخاص المقترح من قبل الأقران (Gmail, Yahoo, Hotmail,...) و المستعمل للاتصال بزملاء العمل (من نفس المؤسسة أو مؤسسة ممثلة) في إطار العمل أو في إطار اتصال عادي حول أي موضوع

<< شبكات التواصل الاجتماعي التبادلية (Hangout, Whatsup, Facebook Messenger, ...) لا تعتبر بريدا إلكترونيا في هذه الدراسة و هي غير مبنية بالأسئلة

<< الأقران الذين لا يستعملون البريد الإلكتروني في المؤسسة غير معينين بهذه الأسئلة وليس عليهم ملء هذا الاستبيان

<< الإجابات المتحصل عليها ستعامل بطريقة تحترم الخصوصية و ستستعمل في إطار علمي بحث

شكرا على تعاونكم

Num. Questionnaire		Informations générales	
1	السن	أقل أو يسوي 25	
2	الجنس	F	
3	المستوى التعليمي	ابتدائي	
4	الأقدمية (مع اعتبار كل المؤسسات السابقة و الحالية)	أقل أو يسوي 5	متوسط
5	قطاع العمل (أكتب من فضلك)	محروقات ، صحة ، إدارة عمومية ، تعليم ، تقنيات اتصالات ، ... <<	من 6 إلى 10
6	طبيعة عملك من حيث درجة التعقيد	بسيط جدا	بسيط
7	عدد العمال الذين تشرف عليهم في العمل	0	من 1 إلى 5
8	عدد العمال الذين تشرف عليهم ويعطيهم الاتصال بك بالبريد الإلكتروني	0	من 1 إلى 5
9	هل لك زملاء عمل يعملون في مكان بعيد عنك	نعم	لا
10	أنا أستعمل الإنترنت عبر هاتفك القل	لا أستعمل	نلرا
11	أنا أستعمل الإنترنت لتصفح نظم ADSL في خط ثابت في المنزل	لا أستعمل	نلرا
12	محدد العمل يشجع استعمال البريد الإلكتروني	غير موافق تماما	غير موافق
13	المؤسسة التي تعمل بها تملك خطا هاتفيا خاصا بها فقط	نعم	لا
14	أنت تتصل بزملائك عبر الخط الهاتفي الخاص	لا أستعمل	نلرا
15	المؤسسة التي تعمل بها تملك منظومة بريد إلكتروني داخلي خاص بمعاملها فقط	نعم	لا
16	أنت تتصل بزملائك عبر البريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة	لا أستعمل	نلرا
17	أنا أملك بريد إلكتروني (بما في ذلك في حياتي الخاصة) منذ (بالسنوات)	أقل أو يسوي 1 سنة	2 إلى 5 سنة
18	أنا أستعمل البريد الإلكتروني في حياتي الخاصة (غير المتعلقة بالعمل)	لا أستعمل	نلرا
19	عدد عداوين البريد الإلكتروني التي أملكها (سواء الشخصي أو الخاص بالعمل)	1	2
L'Utilisation			
20	عدد رسائل البريد الإلكتروني المستقبلة (يوميا)	أقل أو يسوي 5	من 6 إلى 10
21	عدد الرسائل المرسلة بالبريد الإلكتروني (يوميا)	أقل أو يسوي 5	من 6 إلى 10
22	عدد المرات التي ألق فيها البريد الإلكتروني (لقاء نظرة (consultation))	أقل أو يسوي 5	من 6 إلى 10
23	لا أستطيع الاستغناء عن البريد الإلكتروني	غير موافق تماما	غير موافق
24	أنا متأكد من وصول الرسائل المرسلة عبر البريد الإلكتروني	غير موافق تماما	غير موافق
25	أنت في سرية البريد الإلكتروني	غير موافق تماما	غير موافق
26	البريد الإلكتروني مفيد	غير موافق تماما	غير موافق
La Motivation			
27	البريد الإلكتروني مفيد لتحسين و تشجيع الزملاء على أداء الجيد في العمل	غير موافق تماما	غير موافق
28	البريد الإلكتروني يفيد رؤساء العمل لتحسين و تشجيع العمال على عملهم الجيد	غير موافق تماما	غير موافق
29	أحب استلام رسائل عبر البريد الإلكتروني تعلمني عن النجاحات التي حققها المؤسسة	غير موافق تماما	غير موافق
30	البريد الإلكتروني يساعدني على إبراز كفاءتي في العمل	غير موافق تماما	غير موافق

31	أحب استقبال رسائل عبر البريد الإلكتروني تعطيني عن الوضعية العامة للمؤسسة (الميامات المتبعة ، القرارات المتخذة.....)	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
32	يمكن للبريد الإلكتروني إثراء النقاش حول العمل بين أفراد المؤسسة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
La participation						
33	يمكنني البريد الإلكتروني من المشاركة أكثر في عمل المؤسسة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
34	لنا أشعر بالمسؤولية أكثر في مجال عملي في المؤسسة خاصة مع استعمال البريد الإلكتروني	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
35	لنا أشعر بالمسؤولية أكثر عن الوضع العام للمؤسسة خاصة مع استعمال البريد الإلكتروني	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
36	البريد الإلكتروني مكنتني من رؤية أفضل لموقعي داخل المؤسسة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
37	غير استعمال البريد الإلكتروني أصبحت أفكاري مأخوذة بغير الاعتبار	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
38	لنا أشعر بالمسؤولية عن المعلومات التي أبعتها عبر البريد الإلكتروني	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
39	الاتصال عبر البريد الإلكتروني فيه ثراء في الاتصال أكثر من مجرد إرسال معلومات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
La co-construction						
40	يمكن البريد الإلكتروني العمل من عرض مشاكلهم (العملية ليس الاجتماعية) التي يتلقونها في عملهم اليومي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
41	يساعد البريد الإلكتروني على تطوير الأفكار مع زملاء العمل حول مشروع أو مشكل معين	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
42	يمكنني عبر البريد الإلكتروني التعبير عن أفكاري بحرية و لا أخجل من عرض جهلي بموضوع أو معلومة ما	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
43	يمكن البريد الإلكتروني من مقارنة أفكار متعددة مما يؤدي إلى <u>بناء أفكار</u> و خلاصات عمل (synthèse) أكثر وضوحا	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
44	تطوير الأفكار و تبليها عبر البريد الإلكتروني يؤدي إلى الإزاح (Implication) كل المشاركين و يحملهم مسؤولية الأفكار المشتركة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
45	البريد الإلكتروني يحدث توازنا في توزيع المعلومات و المعارف (الذي الجميع نفس كمية المعلومات و المعارف)	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
46	يمكن البريد الإلكتروني من بناء مشترك للأفكار و المعلومات (بناء فكرة عبر مناقشات جماعية) <u>بصفة</u> مستمرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
47	التحكم باستعمال البريد الإلكتروني يتطور عند مستعمليه في المؤسسة بمرور الوقت مع الاستعمال المستمر	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
48	يمكن البريد الإلكتروني من تطوير <u>الحوار</u> حول الأفكار المشتركة <u>بتجاوز</u> مجرد التبادل المحدود للمعلومات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
La communication interpersonnelle						
49	مكنني البريد الإلكتروني من <u>تصال أفضل</u> بزملاء العمل	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
50	مكنني البريد الإلكتروني من <u>زيد</u> من الاتصال مع أفراد من نفس تخصص عملي أو مهنتي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
51	البريد الإلكتروني يزيد الحوار بين الأفراد في العمل	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
52	البريد الإلكتروني منسب لتسوية الخلافات بين زملاء العمل	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
53	البريد الإلكتروني يجعل الناس اجتماعيين أكثر (يقو اصلون أكثر) رغم بعد المسافات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
54	امكانية ترك رسالة إلكترونية للطرف الآخر دون أن يكون متصلا (déconnecté) مفيد في التبادل و الاتصال	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
55	البريد الإلكتروني مناسب تماما في الاتصال بأكثر من فرد حيث يمكن كتابة رسالة واحدة لأكثر مجموعة أفراد (message multidestinataire)	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

56	يمكن البريد الإلكتروني من الخروج أحيانا من روتين العمل إلى محيط اجتماعي أكثر تحاورا فيه بعض الراحة	غير موافق تماما		غير موافق	محايد		موافق		موافق تماما
La résolution des problèmes									
57	يمكن البريد الإلكتروني من إشراك زملاء في إيجاد حل لمشكل معين	غير موافق تماما		غير موافق	محايد		موافق		موافق تماما
58	يمكن البريد الإلكتروني مختلف الزملاء من إبداء آرائهم حول مشكل معين	غير موافق تماما		غير موافق	محايد		موافق		موافق تماما
59	يمكن البريد الإلكتروني من إصاح أفراد المؤسسة و يضعهم كمتكلمين في اتخاذ القرار	غير موافق تماما		غير موافق	محايد		موافق		موافق تماما
60	يمكن البريد الإلكتروني من "بناء مشترك للإجهات" عبر التحليل المشترك للمشاكل التي يتقاعها العمل (كل أنواع المشاكل)	غير موافق تماما		غير موافق	محايد		موافق		موافق تماما
61	يمكن للبريد الإلكتروني أن يكون مفيدا للمديرين و المسيرين في الإدارة لطرح و مناقشة المشاكل المختلفة مع العمل	غير موافق تماما		غير موافق	محايد		موافق		موافق تماما
La coopération									
62	أكتب رسائل بالبريد الإلكتروني لأطلب من زملائي نصائح و آراء عن العمل	نانور جانا		نلورا	أحياناً		كثيراً		كثيراً جانا
63	ألقى رسائل بالبريد الإلكتروني من زملائي يطلبون نصائح و مساعدات في إطار العمل	نانور جانا		نلورا	أحياناً		كثيراً		كثيراً جانا
64	البريد الإلكتروني مناسب لتبادل المساعدة في العمل (entraide)	غير موافق تماما		غير موافق	محايد		موافق		موافق تماما
65	ليحت بملفات موصفة (fichiers en pièce jointe) إلى زملاء العمل	نانور جانا		نلورا	أحياناً		كثيراً		كثيراً جانا
66	إمكانية إعادة قراءة الرسائل الواردة أو صادرة عبر البريد الإلكتروني (في أي وقت خاصة مفيدة يوفرها منها البريد الإلكتروني)	غير موافق تماما		غير موافق	محايد		موافق		موافق تماما
67	تبادل المساعدة عبر البريد الإلكتروني مع الزملاء القريبين من محيطي الجغرافي أكثر من الزملاء الآخرين الذين ظنني عليهم مسافة بعيدة (في مؤسسة مسطحة من نفس القطاع)	غير موافق تماما		غير موافق	محايد		موافق		موافق تماما
68	يساعدني البريد الإلكتروني في تنسيق العمل أكثر مع زملائي	غير موافق تماما		غير موافق	محايد		موافق		موافق تماما
69	خدمة وصل الاستلام (accusé de réception) (التي تؤكد وصول الرسالة إلى المرسل إليه) تعزز لدي فكرة التعاون مع الزملاء من حيث أشعر أنني محمي قانونياً	غير موافق تماما		غير موافق	محايد		موافق		موافق تماما
70	تصل بالبريد الإلكتروني بالرسائل أكثر من بقية الزملاء لطلب الرأي و النصيحة و التعاون	نانور جانا		نلورا	أحياناً		كثيراً		كثيراً جانا
L'appartenance au groupe									
71	التبيلات التي تحدث عبر البريد الإلكتروني تعطي فكرة عن تكون جماعات حول نقاط مشتركة في العمل	غير موافق تماما		غير موافق	محايد		موافق		موافق تماما
72	ألقى رسائل بريد إلكتروني أكثر من الزملاء الذين تجمعني بهم نقاط اهتمام مشتركة (متعلقة بالعمل لغير العمل)	غير موافق تماما		غير موافق	محايد		موافق		موافق تماما
73	أرسل رسائل بريد إلكتروني أكثر إلى الزملاء الذين تجمعني بهم نقاط اهتمام مشترك (متعلقة بالعمل لغير العمل)	غير موافق تماما		غير موافق	محايد		موافق		موافق تماما
74	مكتفي بالبريد الإلكتروني من الانخراط في مجموعات لم أكن أعرفها من قبل	غير موافق تماما		غير موافق	محايد		موافق		موافق تماما
75	مجموعة الزملاء الذين تبادل معهم رسائل بالبريد الإلكتروني ، أشعر بتقديرهم بالنسبة لي عن الآخرين	غير موافق تماما		غير موافق	محايد		موافق		موافق تماما
76	هناك تناقض بين المجموعات المختلفة في المؤسسة (في إطار العمل أو تهيبة عوامل أخرى) يظهر من خلال مراسلات البريد الإلكتروني	غير موافق تماما		غير موافق	محايد		موافق		موافق تماما
77	مكتفي بالبريد الإلكتروني من الاتصال بزملاء عمل لا يقعون في محيط عملي القريب	غير موافق تماما		غير موافق	محايد		موافق		موافق تماما
78	لواصل بالبريد الإلكتروني مع الزملاء الذين تربطني بهم علاقة شخصية أكثر من بقية الزملاء	غير موافق تماما		غير موافق	محايد		موافق		موافق تماما
79	هناك أشخاص في المؤسسة يتلقون رسائل بالبريد الإلكتروني أكثر من غيرهم بسبب قربهم على التجارب و إعطاء الحلول	غير موافق تماما		غير موافق	محايد		موافق		موافق تماما

Table des matières

Table des matières

Introduction générale	1
CHAPITRE I Communication et groupes dans l'entreprise	14
Introduction.....	15
Section I : La communication en entreprise	15
1. Définition et approches sur la communication	15
1.1 Les multiples facettes de la communication :	15
1.2 La communication constituée à la fois : l'acte, l'objet et le moyen :	16
1.3 Les grandes écoles de la communication :	17
1.3.1. Shannon et la théorie de l'information :	17
1.3.2. Wiener et la cybernétique :	18
1.3.3. Analyse du langage dans la communication :	19
1.3.4. L'école de Palo Alto, le <i>collège invisible</i> :	20
1.3.5. L'analyse transactionnelle :	22
1.3.6. La programmation neurolinguistique :	23
2. La communication dans l'entreprise :	24
2.1. L'entreprise et la transmission d'information :	24
2.2.1. Les types d'information :	25
2.2.2. Les flux d'information :	25
2.2.3. Les supports de transmission :	26
2.2.4. Les cibles :	27
3. L'organisation comme système de communication :	27
3.1. L'Organisation : tendances théoriques :	27
3.1.1. L'organisation scientifique du travail :	27
3.1.2. Les relations humaines :	29
3.1.3. La contingence : l'organisation dépendant de son environnement :	30
3.1.4. L'analyse stratégique des organisations :	31
3.2. Système, redondance et contraintes :	32
3.3. L'organisation comme système de communication :	33
3.4. L'organisation comme ensemble de figures de régulation :	34
3-4-1. L'homéostasie :	34
3-4-2. Les figures de régulations :	35
3-4-3. Hiérarchie et régulations :	35
3-4-4. Régulations et dysfonctionnement :	37
4. La problématique de la communication dans l'entreprise :	37

4.1. Efficacité et illusions de l'acte de communication :	38
4.2. Statut du service de communication interne (SCI) :	38
Section II : Les groupes et la communication.....	40
1. Notion de groupe :	40
2. Aperçu historique :	41
3. Conditions d'apparition de groupe :	42
3-1. L'existence du besoin chez chaque membre :	42
3-2. Le sentiment de l'interdépendance :	43
3-3. La conscience de l'existence d'un but commun :	43
3-4. L'apparition des relations entre membres :	43
3-5. Le sentiment de l'appartenance :	44
3-6. Les éléments externes :	44
4. Propriétés principales du groupe primaire :	45
5. Communication intergroupe :	45
5-1. Organisation et communication :	46
5-2. La taille du groupe :	47
5-3. Les réseaux de communication :	47
5-4. La structure du groupe :	52
5-5. Nature de tâche et organisation :	54
5-6. Les relations affectives dans le groupe :	57
5-7. Coopération et compétition :	60
5-8. Les contraintes organisationnelles :	60
6. Socialisation et apprentissage :	62
6-1. La socialisation :	62
6-2. Les réseaux sociaux :	63
6-3. Le capital social :	64
6-3-1. Définitions :	64
6-3-2. Mesure du capital social :	65
6-4. L'apprentissage :	67
6-4-1. Les Communautés de pratique :	68
6-4-2. Le <i>ba</i> :	69
Conclusion :	71
CHAPITRE II E-mail et communication intergroupe	72
Introduction :	73
1. La communication électronique en groupe :	73
1-1. Communauté virtuelle ?	74

1-2.	Qu'est ce qui fait lien ?	75
2.	Le choix de l'E-mail :	75
2-1-	Explications de l'usage de l'e-mail à travers les théories de communication :	76
2.1.1.	Théories relatives aux facteurs contingents :	76
2.1.1.1.	Théorie de la présence sociale :	76
2.1.1.2.	Théorie de la richesse des médias :	77
2.1.2.	Théories relatives aux facteurs de situation :	80
2.1.2.1.	Théorie de l'interactionnisme symbolique :	80
2.1.2.2.	Théorie de l'expansion du canal :	82
2.1.3.	Explications basées sur l'influence sociale et les propriétés émergentes du média: 83	
2-2-	Facteurs déterminants l'usage de l'E-mail :	85
2.2.1.	Le rôle du contexte de l'entreprise :	85
2.2.2.	Le rôle du contexte organisationnel :	85
2.2.2.3.	L'aspect stratégique des TIC :	87
2.2.3.	Le rôle du contexte personnel :	87
2-3-	E-mail et autres moyens de communication : choix et utilisation:	88
2-3-1-	Usage de l'E-mail :	88
2-3-2-	Recours à l'utilisation de l'e-mail : complémentarité ou substitution ?.....	89
3.	Usage de l'e-mail, intérêts et limites :	92
3.1.	E-mail, intérêts et limites :	93
3.1.1.	Caractéristiques de l'e-mail :	93
3.1.2.	La relation avec le temps et l'espace :	95
3.1.3.	Gestion des messages :	95
3.1.4.	Gestion de l'aspect relationnel :	98
3.2.	E-mail, et communication hiérarchique et non hiérarchique :	100
3.2.1.	Utilisation de l'e-mail dans la communication hiérarchique :	100
3.2.1.1.	La visibilité électronique :	101
3.2.1.2.	L'accessibilité électronique à la hiérarchie :	104
3.2.1.3.	L'aspect relationnel :	105
3.2.2.	Utilisation de l'e-mail dans la communication non hiérarchique :	106
3.2.2.1.	L'effet de la différence dans l'utilisation de l'e-mail :	106
3.2.2.2.	Les échanges et les consultations électroniques :	107
3.2.2.3.	La limite aux effets de premier niveau :	108
4.	L'e-mail et la collaboration au travail :	110
4-1.	La persistance :	111

4-2. L'éditabilité :	111
4-3. L'association :	111
4-4. La visibilité :	112
4-5. L'universalité :	112
4-6. La plasticité :	112
4-7. Comparaison :	113
Conclusion :	114
Deuxième Partie Etude empirique de l'utilisation de la messagerie électronique en communication intergroupe	117
CHAPITRE III Méthodologie de recherche qualitative et description du modèle de recherche	118
Introduction :	118
1. Positionnement épistémologique :	118
1-1. La posture épistémologique :	119
1-2. La démarche scientifique :	122
1-3. Choix méthodologique :	123
2. Elaboration du modèle de l'étude :	124
2-1- Diversité :	126
2-1-1- Facteurs relatifs au contexte de l'entreprise :	127
2-1-2- Facteurs relatifs au contexte organisationnel :	127
2-1-3- Facteurs relatifs au contexte personnel :	128
2-2- Utilisation de la messagerie électronique :	128
2-3- La motivation :	130
2-4- La participation :	131
2-5- La Coconstruction :	131
2-6- La Communication interpersonnelle :	132
2-7- La résolution des problèmes :	133
2-8- La coopération :	134
2-9- L'appartenance au groupe :	134
3. Elaboration du questionnaire :	135
3-1. Préparation des questions :	135
3-2. Elaboration de l'échelle de mesure :	136
3-3. Le pré-test :	136
3-4. Structure finale du questionnaire :	137
3-5. Distribution du questionnaire :	139
4. Etudes précédentes :	140
Conclusion.....	142

CHAPITRE IV Analyse de l'étude empirique	145
Introduction :.....	144
1- Analyse descriptive de l'échantillon :.....	144
2- Test des hypothèses :.....	154
2-1- Méthodologie d'analyse :.....	155
2-2- Test de fiabilité :.....	155
2-3- Description des différentes variables :	156
2-4- L'analyse de la variance :.....	167
2-5- Le test des hypothèses :.....	177
Conclusion :	190
Conclusion générale	193
Bibliographie et Annexes.....	203
Table des matières.....	228