

Université de Montréal

**La construction sociale de l'usage de la technologie :
le cas du courrier électronique**

par
Marcela Quesada Echavarría

**Département de Communication
Faculté des arts et des sciences**

**Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître en sciences
en sciences de la communication**

Novembre 2003

© Marcela Quesada Echavarría, 2003



P
90
U54
2004
v.002

Direction des bibliothèques

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

**Université de Montréal
Faculté des études supérieures**

Ce mémoire intitulé :

**La construction sociale de l'usage de la technologie :
le cas du courrier électronique**

présenté par

Marcela Quesada Echavarría

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Nicole Giroux

président-rapporteur

Carole Groleau

directrice de recherche

André Lafrance

membre du jury

RÉSUMÉ

La construction sociale de l'usage de la technologie : le cas du courrier électronique

Marcela Quesada Echavarría, M.Sc.
Université de Montréal, 2003

Cette recherche porte sur un processus d'implantation du courrier électronique dans une entreprise. Nous voulions savoir comment les membres de l'organisation, au cours de leurs interactions, arrivent à développer une forme d'usage de la technologie qui est particulière à cet univers organisationnel. Nous sommes d'avis que les usages multiples du courrier qui émergent au cours des interactions des individus s'inscrivent dans un processus très complexe de construction sociale où plusieurs acteurs et processus parallèles interviennent.

Nous avons réalisé une étude de terrain longitudinale d'une durée de six mois. En suivant une approche constructionniste, nous avons examiné les patterns d'interaction des usagers du système, autant des employés non-cadres que des supérieurs hiérarchiques. Nous avons également étudié les patterns d'interaction (par la voie du courrier) des usagers et ses interlocuteurs internes et externes pour comprendre la dynamique qui sous-tend l'usage de la technologie.

Nous avons utilisé des méthodes de recherche qualitatives, notamment l'entrevue semi-dirigée, pour recueillir les données. Les données furent interprétées et analysées à la lumière du modèle de l'institutionnalisation à deux phases (Goodman, Bazerman et Conlon, 1980). L'opérationnalisation du modèle nous a permis de regarder sur un jour nouveau la théorie de l'institutionnalisation. L'analyse des données a mis en relief l'importance de la dimension sociale ainsi que de la dimension ludique de l'usage dans le processus d'institutionnalisation des usages de la technologie.

Mots clés

Usages du courrier électronique, dimension sociale, dimension ludique, théorie de l'institutionnalisation, construction sociale, changement technologique, organisation.

ABSTRACT

Social construction of technology use: the case of electronic mail

Marcela Quesada Echavarría, M.Sc.
Université de Montréal, 2003

A study was conducted to investigate the process underlying the implementation of Email communications within an organization. The main purpose of this work was to examine how organizational members have developed the use of this technology in ways that were specific to their organizational setting. It is argued that the many uses of this technology which were apparent throughout their interactions with one another are rooted in a complex process of social construction in which multiple actors and parallel processes intervene.

A longitudinal study was undertaken over a six-month period. The study was based on a constructivist perspective which, in turn, permitted an effective examination of the interaction patterns of system-users from various strata within the organizational hierarchy. The patterns of interaction among internal and external users were also examined in an effort to further our understanding of the dynamics which underlie the use of this technology.

In particular, semi-structured interviews were used to gather data which were later analyzed in light of the Two-Phase Model of Institutionalization (Goodman, Bazerman, & Conlon, 1980). Operationalizations of this model allowed a new perspective to emerge. Specifically, it became evident that the social and play-at-work dimensions played an important role in the institutionalization process of the uses of this technology.

Keywords

Email use; social dimension; play-at-work; institutionalization theory; social construction; technological change; organizational setting.

TABLE DE MATIÈRES

Sommaire en français	i
Sommaire en anglais	ii
Table de matières	iii
Liste des figures.....	vi
Liste des tableaux.....	vii
Liste d'annexes.....	viii
Remerciements	ix
Introduction	1
Chapitre 1 : Revue de littérature, problématique et cadre conceptuel	4
1.1 Revue de littérature	5
1.1.1 L'usage dans sa dimension technique	5
A. La théorie de la richesse de l'information (Daft et Lengel, 1984)	5
B. Contributions et limites	7
1.1.2 L'usage dans sa dimension sociale selon une série de variables	8
A. Le modèle de l'influence sociale de l'usage de la technologie (Schmitz et Fulk, 1991)....	8
B. L'approche du réseau social (Haythornthwaite et Wellman, 1998)	10
C. Contributions et limites.....	13
1.1.3 L'usage comme un processus organisant	14
A. La métastructuration de la technologie dans son contexte d'usage (Orlikowski et al., 1995).....	15
B. Contributions et limites.....	16
1.2 Problématique	17
1.3 Cadre conceptuel : Le modèle de l'institutionnalisation à deux phases (Goodman, Bazerman et Conlon, 1980)	19
Chapitre 2 : Méthodologie	23
2.1 Approche méthodologique	23
2.2 Critères de sélection du terrain	24
2.3 Stratégies pour accéder au site	26
2.4 Collecte des données	27
2.4.1 Présentation sommaire des répondants	28
A. Les employés du département de la comptabilité.....	28
B. Les informateurs en dehors du département de la comptabilité	29
2.4.2 Les entrevues.....	29
A. Les entrevues auprès des employés non-cadres	30
B. Les entrevues auprès des employés cadres.....	31

2.5	Traitement des données	32
2.6	Validité et fiabilité des données.....	35
Chapitre 3 : Présentation des données		38
3.1	Description du cas	38
3.1.1	L'entreprise	38
	A. La réorganisation administrative.....	38
	B. Historique des changements technologiques.....	41
3.2	Présentation des cas individuels.....	43
3.2.1	Carlos, assistant de la production.....	44
	A. Expériences préalables à l'introduction de Outlook.....	44
	B. L'introduction de Microsoft Outlook.....	46
	C. Évolution des perceptions et construction de l'usage.....	47
3.2.2	Luis, aide-comptable	51
	A. Expériences préalables à l'introduction de Outlook	51
	B. L'introduction de Microsoft Outlook.....	52
	C. Évolution des perceptions et construction de l'usage.....	54
3.2.3	Ricardo, aide-comptable.....	61
	A. Expériences préalables à l'introduction de Outlook	61
	B. L'introduction de Microsoft Outlook.....	61
	C. Évolution des perceptions et construction de l'usage.....	62
3.2.4	Jorge, aide-comptable	66
	A. Expériences préalables à l'introduction de Outlook	66
	B. L'introduction de Microsoft Outlook.....	66
	C. Évolution des perceptions et construction de l'usage.....	68
3.2.5	Marianna, employée du département de la comptabilité	71
	A. Expériences préalables à l'introduction de Outlook	71
	B. L'introduction de Microsoft Outlook.....	72
	C. Évolution des perceptions et construction de l'usage.....	74
Chapitre 4 : Analyse de données		78
4.1	Phase 1. Niveau individuel.....	80
4.1.1	La décision d'adopter	80
	A. Perceptions individuelles des habilités à exécuter la nouvelle pratique.....	81
	B. Rapport perçu entre les nouvelles pratiques et les résultats qui y sont associés	82
	C. La valence des résultats.....	84
4.1.2	Le processus d'acquisition initiale d'opinions.....	86
	A. Les communications avec les agents de changement	86
	B. Les communications avec « <i>the relevant others</i> »	89

C. Les expériences similaires préalables	90
D. Forces contextuelles qui affectent la décision d'adopter	92
4.1.3 La décision de continuer.....	96
A. La congruence entre les résultats attendus et les résultats obtenus	97
B. L'engagement	98
C. Forces contextuelles qui affectent la décision de continuer	101
4.2 Phase 2. Niveau structurel.....	103
4.2.1 Les individus perçoivent les agents émergents en train d'exécuter la nouvelle pratique ...	104
4.2.2 Les acteurs définissent le degré de convenance du nouveau comportement.....	105
4.2.3 Les individus sont conscients des possibles sanctions de la part de l'organisation	108
Discussion	112
Conclusion	119
Bibliographie	122
Annexes	x

LISTE DES FIGURES

- Figure 1. Médias et information riche. Grille de classement. (Daft et Lengel, 1984)
- Figure 2. Modèle de l'influence sociale de l'usage de la technologie. (Schmitz et Fulk, 1991)
- Figure 3. Usages des médias et variables qui y sont associées. (Haythornthwaite et Wellman, 1998)
- Figure 4. Organigramme de l'entreprise
- Figure 5. Distribution physique du département de la comptabilité
- Figure 6. Changement technologique planifié et émergent

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. *Multiplexity of tie*. (Haythornthwaite et Wellman, 1998)

Tableau 2. Implantation progressive du courrier électronique par acteur

Tableau 3. Modèle de l'institutionnalisation à deux phases. (Goodman et al., 1980)

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1. Mémoire concernant les politiques d'usage des ressources informatiques

Annexe 2. Grille d'entrevue auprès des employés

Annexe 3. Indices qui montreraient que l'usage du courrier est devenu une pratique habituelle

REMERCIEMENTS

L'accomplissement de cette étape de ma vie fut possible grâce à l'aide et à la générosité de nombreuses personnes. Je tiens d'abord à remercier mon ancien employeur au Costa Rica, l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture, pour son considérable support financier. Je remercie aussi monsieur G.T., sous-gérant de l'entreprise où j'ai fait ma recherche, pour sa collaboration. Un grand merci également aux cinq participants de l'étude pour leur collaboration, pour la confiance qu'ils ont eue en moi et pour leur disponibilité tout au long de cette recherche.

Ce mémoire est aussi le résultat d'un effort collectif, celui de ma famille. Tous les mots du monde ne suffiront pas pour exprimer ma gratitude envers ma mère, mes sœurs, mes frères et mes neveux. Oui ! La famille en entier ! Merci pour votre support moral et financier, pour vos appels, vos lettres et vos encouragements permanents. Merci d'avoir été présents dans mes moments difficiles.

Je tiens aussi à dire merci à mon cher ami Michel pour ses conseils et ses encouragements pendant cette année. Merci d'avoir été plus que compréhensif pendant les dernières semaines qui ont précédé le dépôt de ce mémoire, merci d'avoir été toujours là et surtout, merci d'avoir cru en moi.

Pour conclure, je remercie spécialement ma directrice de recherche, Carole Groleau, pour sa générosité et son engagement, pour avoir été toujours présente et parce qu'elle a pu déceler en moi que je pouvais surpasser mes propres limites.

INTRODUCTION

Étant présent dans le milieu organisationnel depuis la fin des années 80, le courrier électronique est devenu une forme essentielle de communication, quel que soit le domaine : académique, financier, public, commercial ou personnel. Plusieurs raisons d'ordre notamment technique telles que les possibilités de transmission synchrone ou asynchrone d'informations numériques, la faculté d'établir des connections dyadiques ou multiples et la possibilité d'archiver les messages sans produire une masse supplémentaire de papier (Garton et Wellman, 1995; Sproull et Kiesler, 1986) ont influencé l'adoption rapide et répandue de ce moyen de communication dans les organisations.

Par ailleurs, la recherche en communication a été également généreuse durant les dernières années. Pour ne signaler que quelques études ayant un rapport avec la communication électronique, voici quelques thèmes identifiés lors de notre recherche bibliographique :

- Sélection et usage des médias de communication en milieu organisationnel (Daft et al., 1984).
- Caractéristiques symboliques associées aux médias de communication organisationnels (Treviño et al., 1990).
- Usages du courrier électronique en milieu organisationnel (Haythornthwaite et al., 1997; Steinfield, 1986; Kettinger et Grover, 1997).
- Modalités d'interaction par la voie du courrier électronique (Haythornthwaite et al., 1997; Walther, 1994, 1995 ;).
- Perceptions et usages du courrier électronique (Carlson et al, 1999 ; Gómez, 1998 ; Benson, 1995).
- Effets des médias de communication électronique (Schmitz et al., 1991 ; Finholt et al., 1990 ; Sproull et al., 1986) sur les interactions humaines.

La recherche bibliographique nous a menés vers trois voies différentes : La première étudie l'usage des systèmes de communication uniquement en fonction des critères techniques. On présuppose que ce sont des éléments externes à la réalité des individus qui conditionnent les pratiques de communication de ces derniers. Dans ce sens, l'usage des systèmes de communication électronique serait déterminé, par exemple, par les caractéristiques matérielles du médium, telle l'impossibilité du médium de véhiculer des signes sociaux présents dans la communication face à face (i.e. les expressions faciales, les variations dans l'intonation de la voix).

Une deuxième tendance plus nuancée découle de la première. Plusieurs chercheurs essayeront de concilier les aspects techniques et sociaux de la technologie, mais en partant également d'une vision déterministe. L'usage sera expliqué dans sa dimension technique et sociale à l'intérieur d'une logique de cause à effet. Ces dimensions seront alors intégrées comme étant des variables servant à expliquer l'usage. On dira, par exemple, que ce sont les perceptions des usagers (Carlson et Zmud, 1999), les influences sociales et les aptitudes à manipuler la technologie (Schmitz et Fulk, 1991) ou bien, les réseaux sociaux (Garton et al. 1997; Haythornthwaite et al. 1998) qui déterminent les usages de la technologie. La première et deuxième tendance sont cohérentes avec le courant fonctionnaliste.

La troisième tendance intègre aussi des aspects techniques et sociaux mais à partir d'une approche processuelle et centrée sur le sujet. Les partisans de cette tendance soutiennent que toute activité humaine est construite et interprétée socialement au travers du mécanisme de l'interaction sociale. Dans ce contexte, ils diront que l'usage des technologies de l'information se construit socialement au cours du temps, au travers des influences mutuelles des acteurs de l'organisation et de l'interaction entre ceux-ci et la technologie. Cette approche est cohérente avec le courant constructionniste et représente bien notre façon de concevoir le problème des usages de la technologie.

De notre part, nous proposons dans les pages suivantes une étude longitudinale afin de comprendre comment les différents acteurs d'une organisation construisent les usages du courrier électronique, à la suite d'un processus d'implantation technologique. Nous sommes d'avis que les usages multiples du courrier qui émergent au cours des interactions des individus s'inscrivent dans un processus très complexe de construction quotidienne de la vie organisationnelle où plusieurs acteurs et processus parallèles interviennent. Ceci nous amène à nous demander comment les différents acteurs d'une organisation sociale sous-tendent, à travers leurs interactions répétées dans le temps et dans l'espace, le processus d'institutionnalisation des usages du courrier électronique.

Pour répondre à la question de recherche nous avons étudié une entreprise qui venait d'implanter un système de communication électronique. Nous avons examiné les modalités d'interaction des usagers du système, autant des employés non-cadres que des supérieurs hiérarchiques de l'entreprise. Nous avons également étudié les modalités d'interaction (par la voie du courrier) des usagers et ses interlocuteurs internes et externes. Notre objectif était de comprendre comment dans de conditions structurelles particulières, les actions posées par les divers acteurs et les interactions entre eux, au fil du temps, créent une forme d'usage de la technologie propre à cet univers organisationnel.

Ce mémoire comprend quatre chapitres dont il convient de donner ici un bref aperçu. Le premier chapitre vise à faire l'état de la question de notre problème. Nous décrivons plusieurs théories et recherches pertinentes qui ont étudié les usages du courrier électronique en milieu organisationnel et nous analyserons les contributions et les limites de chacune d'entre elles. Ensuite, nous expliquerons notre problématique et notre cadre conceptuel. Les chapitres deux et trois porteront, l'un, sur les questions d'ordre méthodologique et, l'autre, sur la présentation de nos données. Enfin, dans le dernier chapitre nous analyserons les données à la lumière du modèle de l'institutionnalisation (Goodman, Bazerman et Conlon, 1980). Nous entamerons par la suite une discussion sur les résultats de notre recherche par rapport aux résultats d'autres études.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE, PROBLÉMATIQUE ET CADRE CONCEPTUEL

Cette recherche tire son origine du désir de comprendre les multiples usages que les gens donnent au courrier électronique en milieu de travail. Nous voulons savoir comment les gens, au cours de leurs interactions, arrivent à développer une forme d'usage de la technologie qui est particulière à cet univers organisationnel.

La recherche bibliographique nous a menés vers trois voies différentes : la première tendance étudie le choix et l'usage des systèmes de communication uniquement en fonction des critères techniques tels que la capacité de la bande passante et le nombre de canaux (visuels, auditifs) impliqués dans la communication. Nous parlons notamment de la théorie de la richesse de l'information. (Daft et Lengel, 1984) Cette position a eu un impact énorme sur la recherche académique sur le sujet ainsi que sur la pratique des designers en systèmes d'information.

Une deuxième tendance plus nuancée découle de la première. Plusieurs chercheurs ont tenté d'enrichir la théorie de la richesse de l'information en intégrant la dimension sociale au problème de l'usage de la technologie. L'usage sera expliqué dans sa dimension technique et sociale à l'intérieur d'une logique causale. Ces dimensions seront alors intégrées comme étant des variables servant à expliquer l'usage. La première et deuxième tendance sont d'ailleurs cohérentes avec le courant fonctionnaliste.

La troisième tendance aborde l'usage de la technologie comme étant un processus de construction sociale. L'usage du courrier sera ainsi expliqué dans une logique processuelle où plusieurs acteurs et forces organisationnelles interviennent.

Ce chapitre comprend trois sections principales : La première correspond à la revue de littérature. Nous présentons plusieurs recherches qui ont abordé le problème des usages de la technologie selon trois perspectives : L'usage dans sa dimension technique ; l'usage dans sa dimension sociale, selon une série de variables et, l'usage comme un processus organisant. Nous ferons d'abord une description des prémisses de chaque théorie et nous présenterons les résultats principaux auxquels les chercheurs sont arrivés. Ensuite nous aborderons les contributions et limites de chaque théorie par rapport à notre questionnement général, soit les usages du courrier électronique en milieu organisationnel. La deuxième et troisième sections sont consacrées l'une, à notre problématique et, l'autre, au cadre conceptuel qui nous a guidé dans cette démarche de recherche.

1.1 Revue de littérature

1.1.1 L'usage dans sa dimension technique

Lors de notre révision de la littérature, nous avons trouvé une quantité considérable de recherches explorant une théorie qui a vu le jour dans les années 80 soit celle de la richesse de l'information. Cette théorie étudie le choix d'usage des médias et vise à mettre en adéquation les médias disponibles dans une organisation et les situations concrètes à résoudre, pour avoir l'usage le plus efficace possible. En fait, selon Ngwenyama et Lee (1997), cette théorie a influencé non seulement le domaine de la recherche académique mais également celui des designers de systèmes d'information.

Cette théorie est devenue un point de repère –en même temps qu'un sujet de débat– dans la littérature, parce que le choix des médias est considéré comme un processus rationnel et objectif et parce que l'usage de médias est expliqué uniquement en fonction de ses composants techniques. Ce point de vue est durement critiqué par d'autres chercheurs qui affirment que l'usage du courrier électronique comporte également une dimension sociale qui est inhérente à tout processus de communication. Puisque cette théorie fait systématiquement l'objet de discussion dans les études portant sur les usages du courrier électronique et s'intéresse à l'usage des médias dans les organisations, elle nous est apparue incontournable dans notre revue de littérature.

A. La théorie de la richesse de l'information. (Daft et Lengel, 1984)

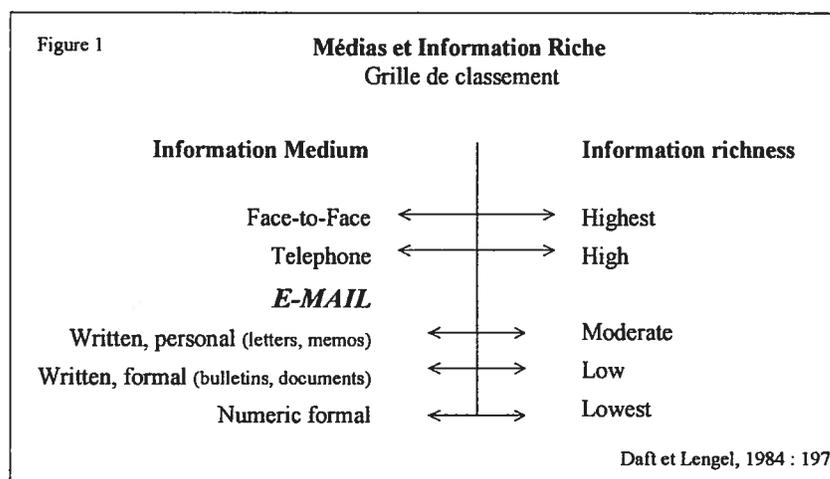
Le centre d'intérêt de cette théorie est le choix et l'usage des moyens de communication disponibles dans une organisation (i.e. réunions, mémorandums, rapports, courrier électronique, vidéoconférence). La théorie tente d'expliquer comment l'émetteur choisit le média le plus approprié pour transmettre efficacement et sans équivoque ses messages à travers la chaîne hiérarchique. Une transmission efficace signifie, selon cette approche, que le message ne laisse pas de place à des ambiguïtés ou à des malentendus. Les interprétations multiples qu'un message peut soulever sont perçues ici comme des sources d'interférence (Ngwenyama et Lee, 1997 : 149). C'est pour cette raison que l'émetteur choisira un médium qui élimine les traces d'ambiguïté du message.

D'après cette théorie, le fait de choisir un médium plutôt qu'un autre dépendra directement de la capacité dudit médium de véhiculer des informations riches. Par ailleurs, le terme richesse est défini comme suit :

... the potential information-carrying capacity of data. If the communication of an item of data (...) provides substantial new understanding, it would be considered rich. If the datum provides little understanding, it would be low in richness. (1984 : 196)

En d'autres termes, l'usage est une conséquence des propriétés physiques du canal de communication. Selon Daft et Lengel, les médias possèdent des propriétés inhérentes, issues de leurs capacités à transmettre des informations non ambiguës. Les paramètres qu'ils proposent pour classer un médium comme étant pauvre ou riche sont : (1) sa capacité d'établir le feedback immédiat et (2) d'adapter les messages à des circonstances personnelles, (3) le nombre de canaux impliqués dans la communication (visuels, auditifs, etc.) et (4) la variété des langages utilisés (corporel, vocal, numérique, etc.) (Daft et Lengel, 1984 : 196).

Les médias sont donc rangés dans un continuum de richesse dépendamment de leurs capacités à véhiculer les informations en fonction des paramètres énoncés ci-dessus. (voir la figure 1).



D'après cette grille de classement, la communication face-à-face est le médium le plus riche pour communiquer et représente un point de repère pour l'évaluation des autres médias. Par contre, le courrier électronique est classé parmi les médias modérés derrière le téléphone¹. (Treviño, Daft et Lengel, 1990). Selon cette théorie, comme le courrier ne permet pas de véhiculer des signes visuels ou auditifs, il ne sera pas adéquat pour résoudre une situation conflictuelle impliquant des personnes. Par contre, il sera rapide et efficace pour transmettre des messages de routine. Dans ce même contexte, les réunions face à face permettront à l'équipe de travail de traiter des thèmes complexes et de comprendre le point de vue des autres. Comme Treviño, Daft et Lengel affirment,

Lean media such as electronic mail and written documents were preferred for unambiguous, routine communications where little or no feedback was required. (...) A mismatch may explain communication failures. Standard computer reports sent to resolve equivocal problems will not

¹ Les premiers présupposés de la théorie (1984) ne tiennent pas compte du courrier électronique. Ce médium fut incorporé lors d'une mise à jour de la théorie en 1990. (Plus de détails en Treviño et al., 1990)

accommodate the subjective, ambiguous nature of these problems. The data oversimplify the problem, and crucial cues may be lost. Moreover, face-to-face media may be ill-suited to objective, well-understood problems. Face-to-face discussion may contain unnecessary, surplus meaning. Multiple cues can over complicate the communication and distract the receiver's attention from the routine message. (1990: 78, 79)

Cette théorie est d'ailleurs un exemple typique de la recherche fonctionnaliste (Burrell et Morgan, 1979). Elle se caractérise par une conception de la réalité concrète, extérieur à l'individu. La communication est vue en termes de transmission et traitement d'information. Comme Giroux et Demers expliquent, « *le message est conçu comme une 'substance tangible' qu'il faut transmettre correctement* » (1998 : 19) Les valeurs sous-jacentes au travail de Daft et Lengel sont cohérentes avec le fonctionnalisme : (1) La communication est perçue comme un élément tangible qu'on peut contrôler. (2) On vise l'efficacité du message en fixant des normes de choix et d'usage dépendamment de la situation à résoudre. (3) Enfin, la théorie propose une vision déterministe de la technologie. La communication est conditionnée par les caractéristiques physiques du canal, par exemple, l'impossibilité du courrier électronique de véhiculer des signes sociaux présents dans la communication face à face, tels que les signes paralinguistiques.

Quoique la théorie s'intéresse davantage aux choix des médias, elle est devenue une des théories les plus influentes des années 90 dans les études sur l'usage des médias dans les organisations (Markus, 1994). Plusieurs chercheurs (Haythornthwaite et al., 1997; Steinfield, 1986; Kettinger et Grover, 1997; Carlson et al, 1999) ont essayé par la suite de tester les effets des propriétés dites inhérentes du courrier électronique sur l'usage fait par les individus et sur leurs interactions (Schmitz et al., 1991 ; Finholt et al., 1990 ; Sproull et al., 1986). Ils se sont également intéressés à étudier le degré de richesse que le courrier électronique peut véhiculer.

B. Contributions et limites

La théorie de la richesse de l'information étudie l'usage dans sa dimension technique alors que nous sommes intéressés par sa dimension sociale. Paradoxalement, sa vision utilitaire de la technologie a contribué à lancer tout un débat sur les facteurs qui influencent l'usage des technologies de l'information au moment où celles-ci proliféraient dans le milieu organisationnel. Elle a ainsi contribué à ouvrir la voie à toute une lignée de chercheurs qui ont réfuté ses propositions afin de construire d'autres explications de l'usage du courrier électronique dans les organisations. Ceci est, à notre avis, le principal apport de cette théorie.

Cependant, leur approche met tout l'accent sur les caractéristiques matérielles de la technologie et leurs

effets sur les communications. Par ailleurs, les chercheurs s'intéressent plutôt au « pôle émetteur » des messages et ne considèrent pas les réponses où les réactions du « pôle récepteur ». En fait, les interprétations multiples qu'un message peut soulever sont perçues comme étant des sources d'interférence. En outre, comme nous avons vu dans la figure 1, la théorie appose une étiquette sur chaque médium (riche, pauvre, modéré, etc.) selon une série de valeurs techniques. En conséquence, d'une part la capacité des usagers de réinventer la technologie est négligée et, d'autre part, le contexte dans lequel l'usage s'inscrit n'est même pas pris en compte.

1.1.2 L'usage dans sa dimension sociale selon une série de variables

Comme nous l'avons mentionné, la théorie de la richesse de l'information n'a pas seulement soulevé l'intérêt d'un grand nombre de chercheurs, mais également des critiques et des nouvelles questions de recherche. Dans cette section nous présenterons quelques études qui se sont inspirées de cette théorie mais qui soutiennent que l'usage des technologies de l'information comporte également une dimension sociale. Ce point de vue a permis de regarder sous un jour nouveau le problème de l'usage du courrier électronique en milieu organisationnel. Par exemple, Schmitz et Fulk (1991) étudient l'influence des collègues de travail sur les perceptions et les usages individuels du courrier électronique. D'autres variables, comme l'expérience avec l'outil, ont également un effet sur les perceptions des individus et l'usage qu'ils font de cet outil. Haythornthwaite et Wellman (1998), quant à eux, affirment que le choix et l'usage des médias ne sont pas déterminés par des variables techniques, mais plutôt par des variables sociales telles que la nature des interactions entre les usagers.

A. Le modèle de l'influence sociale de l'usage de la technologie (Schmitz et Fulk, 1991)

Joseph Schmitz et Janet Fulk opinent que les recherches se sont souvent concentrées uniquement sur les avantages techniques et les besoins pour le travail pour expliquer l'adoption et l'usage du courrier. Dans ce sens, ils ont critiqué la théorie de la richesse de l'information car, selon eux, les caractéristiques techniques du médium sont uniquement l'un des facteurs qui permettent d'expliquer l'usage. Alors que la théorie citée affirme que la richesse est une propriété inhérente au médium, le modèle proposé par Schmitz et Fulk soutient que les perceptions individuelles et l'usage du courrier électronique sont, en partie, construits socialement. Des propriétés comme la richesse du médium seraient donc subjectives et influencées par les attitudes, les opinions et les comportements des personnes de l'entourage comme les collègues de travail et le superviseur. Ainsi, ils expliquent,

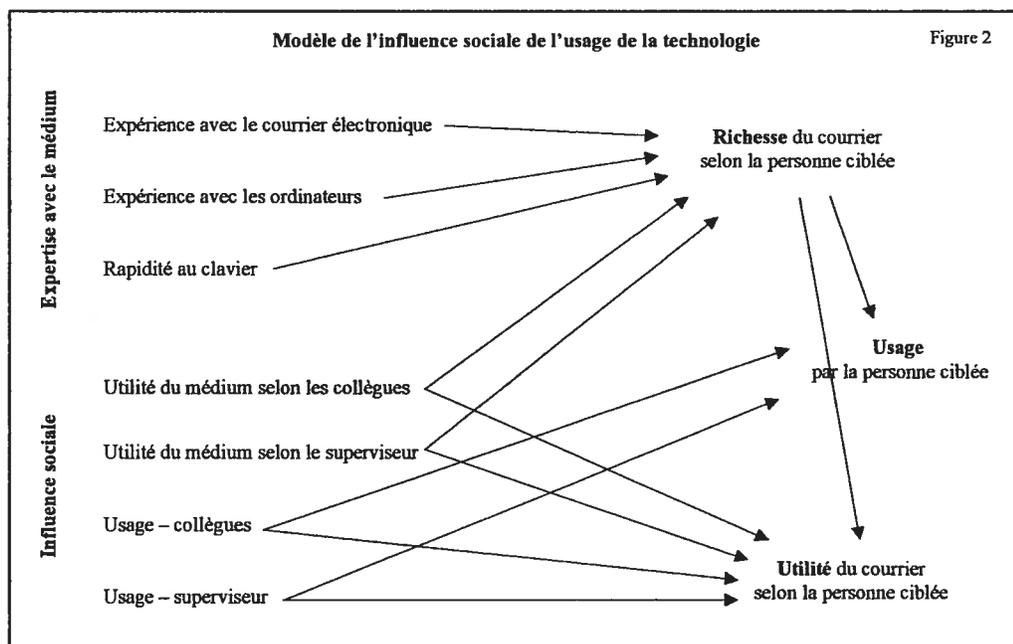
Furthermore, the perceptions of objective features may differ across individuals. Thus media and task features are variable, variably salient to individuals and socially constructed. (1991: 490)

Alors, pour expliquer l'usage du courrier électronique dans une organisation, Schmitz et Fulk mettent l'accent d'une part sur les perceptions de richesse et, d'autre part, sur l'influence des collègues de travail sur l'utilisateur. Ils avancent également que l'expérience et les aptitudes à manipuler la technologie sont deux facteurs qui influencent les perceptions et les usages du courrier.

Les auteurs proposent un modèle issu d'une revue de littérature pour mettre en corrélation les éléments cités. Ils ont réalisé un travail empirique pour tester leurs hypothèses et adapter le modèle initial aux vérifications sur le terrain. Les hypothèses tentaient d'établir des relations causales entre,

- Les perceptions (positives ou négatives) du courrier et l'usage du courrier.
- L'expérience (avec le courrier, avec les ordinateurs et la rapidité au clavier) et les perceptions de richesse du courrier.
- La fréquence d'usage du courrier des collègues de travail les plus proches et la fréquence d'usage du courrier de la personne ciblée.
- Les perceptions de l'utilité du courrier des collègues de travail les plus proches et les perceptions de l'utilité du courrier de la personne ciblée.

La figure 2 schématise les hypothèses des chercheurs. Les flèches indiquent les relations causales.



L'unité d'analyse utilisée afin d'évaluer les liens entre l'influence sociale, les perceptions de richesse et l'usage du courrier fut l'« ego-network », c'est-à-dire, le réseau avec lequel l'utilisateur communiquait le plus fréquemment par courrier. Ce réseau comprenait le superviseur et les collègues les plus proches.

Les chercheurs sont arrivés à plusieurs conclusions. En premier lieu, ils ont validé l'hypothèse sur l'expérience avec le médium. Les perceptions individuelles de la richesse du médium seraient donc influencées par l'expérience avec les ordinateurs en général, et le courrier électronique particulier. En plus, le travail empirique a confirmé que les habilités au clavier influençaient l'usage du courrier et les perceptions d'utilité du médium. Leur étude sur le terrain a également donné du poids à leurs précédents résultats, c'est-à-dire, que les collègues de travail étaient l'indicateur d'influence le plus consistant sur les trois variables dépendantes, à savoir : Les perceptions de richesse, les perceptions d'utilité et l'usage du courrier. Enfin, ils ont confirmé que les perceptions de richesse que l'individu se forme à propos du courrier influencent d'une part ses perceptions de l'utilité du médium et d'autre part, l'usage qu'il en fera.

Schmitz et Fulk soutiennent que les perceptions et les usages du courrier sont construits socialement. Malgré la terminologie employée par ces chercheurs, nous pensons que ce travail se rapproche davantage des postulats du fonctionnalisme et non de ceux du constructionnisme. Par exemple, si l'on regarde la figure 2 nous verrons que les auteurs présentent les résultats de leur recherche sous la forme d'une série de relations causales. Cette volonté de mesurer les phénomènes sociaux à l'aide des méthodes dérivées des sciences naturelles et de les mettre en corrélation comme s'ils étaient des structures tangibles est une caractéristique de la recherche fonctionnaliste.

B. L'approche du réseau social (Haythornthwaite et Wellman, 1998)

Haythornthwaite et Wellman (1998), quant à eux, soutiennent que ce sont les relations sociales qui déterminent l'usage qu'on fera du courrier électronique (et d'autres médias en milieu organisationnel). Selon eux, les échanges d'information sont influencés par le type de relation qui lie les gens, ainsi que par le type d'information à échanger et les normes de l'organisation. Cette étude nous a semblé pertinente dans le cadre de notre recherche, parce que nous cherchons précisément à comprendre comment les gens construisent l'usage dans leurs interactions.

Tout comme Schmitz et Fulk, ces auteurs ont critiqué le regard purement technique proposé par la théorie de la richesse de l'information au sujet de l'usage des médias. Selon eux, la théorie de la richesse de l'information propose une perspective individualiste, « *focusing on the types of communication for which each person separately chooses to use computer media or face-to-face contact.* » (1998: 1102)

Par ailleurs, pour Haythornthwaite et Wellman, l'échange d'information par la voie du courrier est beaucoup plus qu'un processus influencé par des contraintes techniques. Ils soutiennent d'une part que l'usage du courrier électronique « *is inherently a social phenomenon* » (1998 : 1101) et non une question de choix individuel et, d'autre part, que les échanges d'information par la voie du courrier sont, avant tout, des interactions sociales (idem : 1101). En plus, ils argumentent :

...media choice research has often treated people as if they were socially disembodied beings without positions in social systems. Reading this literature is to enter a world without matters such as power, gender, socioeconomic status, differential resources, or complex bundles of interactions and alliances. (1998: 1102)

Dans ce contexte, plutôt que de se concentrer sur les propriétés physiques des médias, ces chercheurs se sont penchés sur la façon dont les relations sociales affectent trois variables : (1) ce qui est communiqué, (2) les catégories d'utilisateurs qui communiquent entre eux et (3) le choix du média. Haythornthwaite et Wellman ont alors utilisé l'approche du réseau social pour examiner la manière dont les liens sociaux d'un groupe d'employés administratifs, du corps enseignant et d'étudiants d'une faculté d'informatique s'associaient aux différents usages des médias pour différents types de communication. L'approche du réseau social est définie comme

... the study of social structure and its effects. It examines patterns of ties among people, organizations and other institutions. (...) When a computer network connects people (or organizations), it is also a social network. A social network consists of a set of these social actors (or sometimes, several sets) and the ties among them. (1998: 1102)

Les chercheurs ont choisi une vingtaine de répondants pour l'étude. Les questions portaient sur des activités de travail et sociales qui avaient lieu fréquemment dans la faculté d'informatique. Pour chaque question, ils devaient signaler la fréquence avec laquelle ils communiquaient avec ses interlocuteurs par la voie de six moyens de communication repérés par les chercheurs, à savoir : les rencontres face-à-face spontanées, les réunions programmées, le courrier électronique, le téléphone, le fax et la vidéoconférence. En plus, les répondants devaient indiquer le degré d'implication dans ses relations avec les autres. Comme on peut voir dans le tableau 1, les relations sociales furent décortiquées en deux grandes catégories :

Liens de travail et liens d'amitié. Ces relations ont été, à leur tour, classées par degrés de proximité.

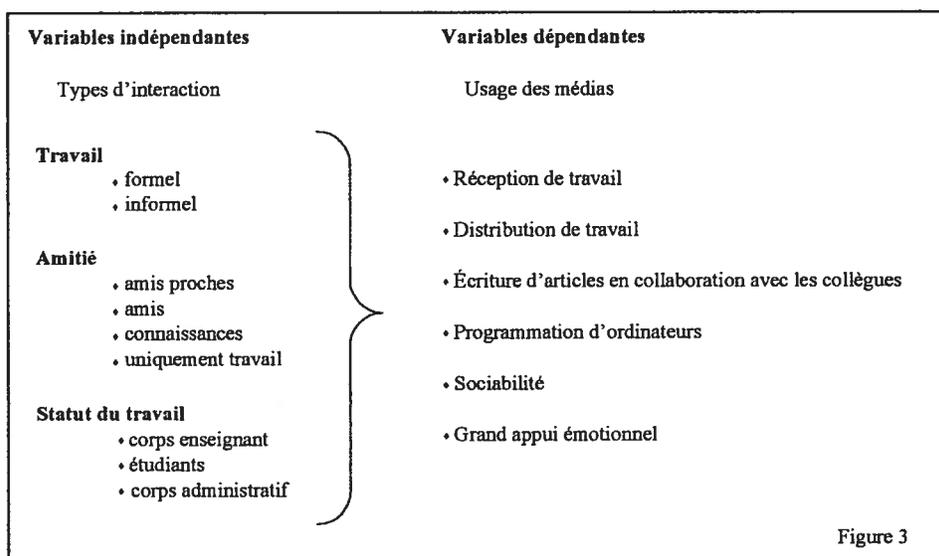
Les chercheurs ont formulé plusieurs hypothèses. En particulier, ils cherchaient à établir des relations

Work tie	Formal
	Informal
	Non-working
Friendship tie	Close friend
	Friend
	Acquaintance
	Work-only

positives et négatives de cause à effet entre,

- la fréquence d'usage et les médias (i.e. plus les gens communiquent par courrier, moins ils communiquent face-à-face),
- les liens de travail et l'interaction (i.e. plus les gens sont liés par de relations formelles de travail, plus fréquemment ils rentrent en contact),
- les liens d'amitié et l'interaction (i.e. plus la relation est proche, plus les gens interagissent entre eux).
- « le lien de travail versus le lien d'amitié » et l'interaction (i.e. les liens de travail sont le déclencheur principal des interactions dans une organisation).

La figure 3 ci-dessous récapitule les variables analysées par les chercheurs.



Les auteurs arrivent à la conclusion que les moyens de communication les plus utilisés dans le groupe furent les rencontres spontanées face-à-face, les réunions programmées et le courrier électronique. Ce dernier a servi à véhiculer des communications ayant pour but la socialisation et l'accomplissement du travail. Les patterns d'interaction de travail ont donné comme résultat quatre types d'usages : réception de travail, distribution de travail, écriture d'articles en collaboration avec d'autres collègues et programmation d'ordinateurs. Tels qu'ils le prévoyaient, les liens d'amitié ont donné comme résultat des usages liés à la sociabilité et à l'appui émotionnel. Par ailleurs, les chercheurs supposaient que les liens d'amitié sont importants parce qu'ils donnent une cohésion sociale, mais selon eux, ils n'étaient pas très pertinents dans le contexte de l'accomplissement de la tâche et des buts de l'organisation. Cette hypothèse a été invalidée puisque les données ont montré que les gens qui entretiennent des relations d'amitié proches, entretiennent également des relations de travail. En fait, les résultats ont révélé d'une part que les liens d'amitié étaient aussi fortement associés à la tâche que les liens formels de travail et,

d'autre part, qu'ils étaient aussi importants que les liens de travail pour les différents groupes.

L'étude de Haythornthwaite et Wellman s'inscrit également dans la tradition fonctionnaliste. Tel que montré dans le tableau 1, ces chercheurs identifient et analysent les relations d'amitié et de travail comme si elles étaient des entités tangibles. Les chercheurs perçoivent donc le monde social comme étant une réalité objective. Par ailleurs, ils cherchent à expliquer les régularités, comme la fréquence d'utilisation du canal, dans le but de prédire les comportements humains. Pour ce faire, ils isolent une série de variables telles que les relations qui lient les différentes catégories d'acteurs, la fréquence de leurs interactions, les médiums qu'ils utilisent pour communiquer et le contenu des messages (*i.e.* appui émotionnel, distribution de travail, sociabilité) qui servent à tester les hypothèses concernant le comportement humain. Nous voyons ainsi une tendance à mesurer les relations sociales à l'aide des méthodes dérivées des sciences naturelles ce qui est typique de la recherche fonctionnaliste.

C. Contributions et limites

Conceptuellement, le modèle de l'influence sociale de Schmitz et Fulk offre des pistes intéressantes pour notre recherche. Schmitz et Fulk mettent en valeur la dimension sociale de l'usage de la technologie et expliquent ce dernier ayant rapport avec son contexte d'utilisation. Ainsi, ils observent que l'usage du courrier n'est pas seulement contraint par des facteurs techniques, mais qu'il est le résultat de la combinaison d'une construction individuelle et d'une construction collective. Compte tenu du fait que nous voulons comprendre comment les gens construisent les usages du courrier dans leurs interactions, nous retiendrons de Schmitz et Fulk l'importance qu'ils accordent aux échanges de l'utilisateur avec ses collègues de travail, aux expériences individuelles en tant qu'utilisateurs et à l'influence des perceptions (autant individuelles que celles des collègues) sur les usages. Nous retiendrons également que les usages du courrier sont d'une part le résultat des perceptions, des expériences et des habiletés individuelles et, d'autre part, le résultat d'une construction collective.

Toutefois, nous avons trouvé que l'alternative proposée par Schmitz et Fulk ne va pas très loin dans la discussion. Les auteurs se limitent à confirmer ou à infirmer leurs hypothèses et à adapter leur modèle en conséquence. Tel qu'on a vu dans la figure 2, à partir de cette recherche nous savons que les usages sont influencés par une série de variables, mais nous ne savons pas de quelle manière opèrent ces influences ni dans quel contexte, car l'accent est mis sur les résultats et non pas sur le processus de construction de l'usage.

Enfin, nous croyons que le principal apport de la recherche de Haythornthwaite et Wellman est d'avoir

précisé qu'il y a un lien entre les différents usages du courrier et les différents patterns d'interaction des usagers. Un aspect particulièrement pertinent dans cette étude est, d'une part, qu'elle présente les relations de travail et les relations d'amitié qui lient les membres de l'organisation comme étant des variables explicatives de l'usage. D'autre part, elle intègre plusieurs catégories d'usagers à la discussion.

Si leur critique de la perspective purement rationnelle de la théorie de la richesse de l'information est bien argumentée, nous avons trouvé que l'alternative qu'ils proposent n'est pas suffisamment développée. Par exemple, ils isolent trois types d'usagers, plusieurs médias et deux patterns d'interaction pour ensuite identifier les médias les plus utilisés selon le type d'information à échanger, dépendamment des relations qui lient les usagers. En outre, bien que Haythornthwaite et Wellman accordent une importance fondamentale aux interactions sociales pour expliquer la sélection et l'usage de médias, ils se sont surtout attardés à étudier les canaux de communication, laissant de côté la question de comment les interactions entre les différentes catégories d'usagers mènent aux divers usages des médias.

Cette revue de littérature expose l'usage du courrier électronique dans ses différentes sphères. Dans la première section nous avons vu l'usage dans sa dimension technique. La deuxième section nous a appris que l'usage comporte aussi une dimension sociale. Dans ces études, les auteurs regardent l'usage et les dimensions qui y sont associées comme étant des relations causales. La troisième section met également en valeur l'aspect social, mais elle focalise sur le point de vue des acteurs concernés et sur le processus de construction sociale sous-jacent à l'usage de la technologie.

1.1.3 L'usage comme un processus organisant

Nous avons retenu dans cette section une étude processuelle de Orlikowski, Yates, Okamura et Fujimoto (1995). Leur recherche aborde un processus d'implantation d'un système de communication électronique et la manière dont l'usage est structuré par les médiateurs et les usagers du système. Cet article nous est apparu incontournable dans notre revue de littérature, entre autres, car il aborde le problème de l'usage de la technologie selon le point de vue des sujets.

A. La métastructuration de la technologie dans son contexte d'usage (Orlikowski et al., 1995)

Orlikowski, Yates, Okamura et Fujimoto ont fait une étude longitudinale d'un processus d'implantation d'un système de conférence électronique dans une entreprise japonaise. Les chercheurs voulaient

comprendre l'influence d'un groupe de médiateurs sur l'usage de cette technologie par les employés de l'entreprise.

Orlikowski et al. ont d'abord identifié un groupe d'acteurs : les médiateurs. Ceux-ci faisaient partie d'une équipe d'ingénieurs en informatique (appelé NAGA) qui avaient été désignés par les gestionnaires de l'entreprise pour implanter et administrer un système de conférence électronique qui s'étendait à tout le personnel. Les chercheurs ont focalisé leur attention sur les actions des médiateurs pour comprendre comment la structuration de l'usage a lieu. Dans cette approche, la médiation est définie comme « *a set of activities that influence the interaction of users with their technology* ». (1995 : 425)

Orlikowski et al. ont suivi pendant plus d'un an les activités d'une équipe de médiateurs pour comprendre le processus à travers lequel l'usage de la technologie était structuré. Ils ont trouvé que l'usage du système fut considérablement influencé par les activités d'établissement, de renforcement, d'ajustement et, dans certains cas, de changement de la technologie que les médiateurs ont réalisées au cours de la période en étude. Comme les chercheurs expliquent,

We have identified a set of activities –technology-use mediation– which we define as deliberate, ongoing, and organizationally-sanctioned intervention within the context of use that helps to adapt a new communication technology to that context, modifies the context as appropriate to accommodate use of the technology, and facilitates the ongoing effectiveness of the technology over time. (1995: 424)

De telles activités avaient des buts très concrets, notamment :

- façonner l'interaction des usagers du système avec la technologie,
- modifier les caractéristiques de la technologie pour l'adapter aux besoins des usagers (et aux objectifs de l'organisation),
- changer le contexte d'usage pour l'adapter aux caractéristiques de la technologie et enfin,
- fournir une série de connaissances et d'images sur la technologie pour influencer les habitudes de travail et les perceptions de la technologie des usagers du système.

Les activités des médiateurs ont été en même temps influencées par les besoins concrets des usagers, notamment du personnel administratif de l'entreprise. Autrement dit, les usages du système de communication, ainsi que les conditions mêmes d'usage de la technologie furent le résultat d'un processus de construction entre les médiateurs et les usagers du système. Comme Orlikowski et al. expliquent,

NAGA also enhanced the software to make the news system easier to use. The news system as established in the project allowed Japanese characters in the body of the messages but required

subject lines to be written in English. Although such representation was not too difficult for technical language, which was often based on English, it posed problems for administrative messages posted by secretaries and members of the administrative group. Complaints from these users led NAGA to alter the new-system software so that it would accept Japanese subject lines. (1995: 433)

Une autre conclusion importante de cette étude est que les activités des médiateurs ne se limitent pas à la phase de mise en application de la technologie. Bien au contraire, Orlikowski et al. ont constaté que les médiateurs réalisent des actions concrètes tout au long du processus.

Established models of technology implementation, perhaps because they are premised on more stable forms of organization, generally assume that accommodation of the technology on the context of use occurs at the time of a technology's implementation. (...) With the notable exception of work on the "reinvention" of technology in use (Rogers 1983), this literature implicitly assumes that most adaptation will occur initially and later changes will be adequately covered by routine maintenance. (1995 : 423, 424)

Le caractère processuel de cette recherche reflète un des postulats principaux du constructionnisme. Selon cette approche, la réalité est co-construite (et non « naturelle » ou « donnée » une fois pour toutes) par les acteurs organisationnels dans leurs pratiques et par leurs interactions de la vie quotidienne. Partant de ce principe, Orlikowski et al. focalisent leur attention sur le processus de médiation de l'usage de la technologie et non sur les résultats de l'implantation de celle-ci. Le principe que la réalité est un construit social implique la coexistence d'une pluralité de réalités. Comme Giroux et Demers (1998) expliquent, cette conceptualisation laisse une large place à la communication qui devient le mécanisme par excellence de la construction de la réalité. Dans ce contexte, Orlikowski et al. arrivent à une conclusion importante : Ils affirment que l'usage de la technologie est considérablement influencé par les activités des médiateurs. Toutefois, les actions des médiateurs sont influencées par les communications avec les usagers au travers de leurs attentes, connaissances, niveau d'expérience et besoins concrets.

B. Contributions et limites

Le premier élément que nous retiendrons du travail de Orlikowski et al. est le caractère processuel de leur recherche. Tout processus de construction sociale tient compte d'une dimension temporelle. Nous pouvons donc supposer que les usages des technologies de l'information se construisent au cours du temps, au travers des influences mutuelles des acteurs de l'organisation et de l'interaction entre ceux-ci et la technologie.

De la recherche de Orlikowski et al., nous retiendrons en particulier la place qu'ils réservent aux acteurs et la manière dont ils les intègrent au processus de construction. Comme nous avons vu, ces

chercheurs étudient le processus de structuration de la technologie en mettant l'accent sur le rôle que jouent les médiateurs, sans pour autant oublier que leurs actions concrètes se rapportent directement aux interactions avec les usagers du système, à l'intérieur d'un contexte organisationnel qui entre aussi en jeu. Nous tiendrons compte également que les médiateurs agissent tout au long du processus et non seulement pendant la phase de mise en place de la technologie.

Cette manière d'aborder le problème de l'usage de la technologie, c'est-à-dire, en tant que processus et en mettant l'accent sur les actions que les acteurs exécutent pour que le processus ait lieu, nous est apparu très pertinente. Dans le contexte particulier de la recherche de Orlikowski et al., le processus de construction fut médiatisé par un groupe d'acteurs, désignés par les gestionnaires de l'entreprise pour administrer le système de communication électronique. Dans ce sens, les médiateurs ont joué plusieurs rôles pour structurer l'usage du système tout en tenant compte des besoins des usagers. En ce qui nous concerne, nous trouvons qu'il serait aussi pertinent de se demander comment la dynamique des acteurs se transférerait dans un milieu où il n'y a pas des médiateurs désignés pour encadrer l'usage de la technologie. Il serait donc intéressant de se demander quelle forme prendrait le processus de construction sociale si l'on regarde les autres acteurs qui se trouvent à différents échelons de la structure hiérarchique car nous pensons que chaque acteur, qu'il soit ingénieur en informatique, gestionnaire ou employé non-cadre, peut jouer un rôle important à un moment donné du processus.

Nous avons trouvé de nombreuses idées pertinentes dans les travaux de Schmitz et Fulk, Haythornthwaite et Wellman et Orlikowski et al. qui nous ont servi à davantage définir notre problématique. Nous avons également trouvé certaines lacunes dans cette littérature qui peuvent nous servir de pistes de recherche. Dans la section suivante, nous reprendrons les contributions et limites de cette littérature. Nous présenterons également notre problématique et le modèle qui nous a servi de cadre conceptuel lors des étapes suivantes de la recherche.

1.2 PROBLÉMATIQUE

Dans ce chapitre, nous avons dressé un portrait du problème de l'usage du courrier électronique selon trois perspectives différentes : la première focalise sur des variables techniques, la deuxième met l'accent sur des variables sociales. La troisième position, quant à elle, conçoit l'usage comme un processus organisant.

À la lumière de notre exploration théorique, nous avons pu préciser de plus en plus notre problème de

recherche. Tout d'abord, nous avons constaté qu'une partie considérable des études explorées nous renvoyaient souvent vers la théorie de la richesse de l'information. Nous avons donc décidé de découvrir ce que cette théorie proposait sur l'usage du courrier électronique. Nous avons constaté que celle-ci évalue le courrier électronique uniquement en fonction d'une série de variables techniques, alors que nous sommes intéressés par la dimension sociale de l'usage. Nous nous sommes donc tournés vers d'autres études qui mettent en valeur cette dimension. Par exemple, Schmitz et Fulk proposent le « modèle de l'influence sociale » selon lequel, l'usage de la technologie est influencé par des variables telles que l'expérience préalable avec la technologie, les perceptions des individus et, les collègues de travail. Haythornthwaite et Wellman, quant à eux, soulignent l'importance des relations sociales (de travail et d'amitié) pour expliquer le choix et l'usage des médias de communication dans une organisation. Toutefois, ils présentent ces relations comme étant des réalités dissociées. Dans ces études, l'usage est fonction d'une série de variables. En ce qui nous concerne, nous aimerions regarder l'usage de la technologie tel que vécu par les usagers du système et, en même temps, à l'intérieur d'un contexte plus large. Autrement dit, nous voulons également découvrir la dimension organisationnelle de l'usage. C'est pour cette raison que nous avons trouvé plus d'affinité entre nos idées et celles de Orlikowski et al., car ils ont étudié l'usage de la technologie selon le point de vue des usagers et des médiateurs, tout en tenant compte de l'influence que l'organisation a sur les actions des individus. En ce qui concerne l'étude de Orlikowski et al., nous trouvons qu'il serait aussi pertinent de regarder la dynamique des acteurs dans un milieu où il n'y a pas des médiateurs désignés pour encadrer la construction de l'usage de la technologie. Dans ce contexte, il serait intéressant de se demander quelle forme prendrait le processus de construction sociale de l'usage si l'on regarde une variété d'acteurs qui se trouvent à différents échelons de la structure hiérarchique.

Ainsi, notre question générale se penche sur la façon dont l'usage de la technologie se construit dans les interactions entre les membres d'une organisation sociale. Autrement dit, nous voulons comprendre comment les gens, en communiquant, arrivent à développer une forme d'usage de la technologie qui est propre à cet univers organisationnel. Sachant que c'est l'approche constructionniste qui nous intéresse, nous sommes partis chercher un cadre conceptuel cohérent avec notre position et servant à structurer la suite de notre démarche de recherche (la collecte, l'interprétation et l'analyse des données). L'exploration de la littérature nous a conduit jusqu'au *modèle de l'institutionnalisation à deux phases* de Goodman, Bazerman et Conlon (1980). Plusieurs raisons justifient le choix de ce modèle comme cadre conceptuel de notre recherche. Tout d'abord, le modèle permet d'intégrer dans une logique processuelle plusieurs dimensions pertinentes d'autres modèles ; par exemple, le *modèle de l'influence sociale* de

Schmitz et Fulk. Alors que ces chercheurs expliquent l'usage de la technologie en termes de relations causales, le modèle de Goodman et al. permet de le faire dans une logique processuelle allant de l'introduction de la technologie dans l'organisation jusqu'à la phase d'institutionnalisation. En outre, le modèle permet d'intégrer la dimension individuelle et la dimension organisationnelle. En effet, le modèle présente le processus que les individus traversent à partir du moment où la technologie est introduite, mais il fait également le lien entre le cheminement individuel et plusieurs éléments et forces du contexte plus large.

Bien que le caractère processuel de ce modèle nous ait incités à le choisir comme cadre conceptuel, nous pensons qu'il focalise trop sur les processus et les forces qui affectent l'institutionnalisation d'une nouvelle pratique. De ce fait, d'autres aspects aussi importants sont éclipsés, par exemple, le point de vue des gens qui s'impliquent dans le changement. Afin de compenser cette faiblesse du modèle, nous lui avons donné un caractère plus constructionniste, c'est-à-dire, plus centré sur le sujet et sur la dimension sociale du processus.

Enfin, le modèle nous permet de faire une analyse à multiples niveaux. Sur le plan individuel, le modèle se concentre sur le cheminement des personnes concernées par le changement tout en tenant compte des autres personnes de l'entourage, il intègre aussi plusieurs facteurs contextuels qui affectent le processus d'institutionnalisation. Sur le plan structurel, le modèle tente d'expliquer comment les pratiques individuelles deviennent des pratiques sociales avec le temps. Cette intégration à plusieurs niveaux d'analyse est, à notre avis, le principal attribut du modèle choisi.

Nous avons donc procédé à faire une recherche bibliographique extensive visant à identifier des études de terrain qui auraient opérationnalisé ce modèle. Mis à part Markus (1994) qui cite la théorie de l'institutionnalisation dans sa revue de littérature, nous n'avons pas trouvé d'autres recherches qui auraient appliqué ce cadre théorique. La mise en application de ce cadre est donc une contribution imprévue de notre travail. La section suivante sera allouée à la présentation des postulats du modèle.

1.3 Cadre conceptuel : Le modèle de l'institutionnalisation à deux phases (Goodman et al., 1980)

À la différence des travaux analysés dans la revue de littérature, le travail de Goodman, Bazerman et Conlon ne porte pas spécifiquement sur les usages de la technologie. Le centre de leurs préoccupations est l'institutionnalisation des changements organisationnels planifiés. Plus particulièrement, ils s'intéressent au processus à travers lequel les comportements ou les pratiques introduites dans

l'organisation persistent au cours du temps. Leur champ d'étude se circonscrit ainsi aux changements qui ont de conséquences sur la structure organisationnelle (comme l'implantation des technologies) ou sur les processus organisationnels (par exemple la prise de décision ou la communication). L'objectif de ces chercheurs était de développer une proposition conceptuelle du processus de l'institutionnalisation. Dans ce sens, leur travail ne comporte pas de volet empirique.

Selon les chercheurs, le problème de l'institutionnalisation d'un changement exige une évaluation longitudinale. Ils proposent comme point de départ le moment où la nouvelle pratique est introduite dans l'organisation. Goodman et al. ont conçu un modèle composé de deux phases (individuelle et structurelle) qui permet de comprendre comment les nouvelles pratiques s'installent, se transmettent et sont reproduites au cours du temps.

Sur le plan individuel, l'individu doit faire face à la *décision d'adopter* la nouvelle pratique et à la *décision de continuer* pour assurer de cette façon sa persistance dans le temps. Toutefois, avant d'adopter, l'individu se forme des idées à propos de la nature de la pratique et des récompenses associées à son adoption. Goodman et al. appellent ceci le *processus d'acquisition initiale d'opinions*. Selon eux, l'individu peut développer des opinions de la nouvelle pratique suite aux communications avec un agent de changement (ou toute autre personne pertinente) et/ou à cause d'expériences similaires préalables qui lui permettent de transférer les représentations des expériences précédentes dans le nouveau contexte. Ce processus est parallèle à la décision d'adopter.

La décision d'adopter fait référence à l'adoption initiale de la nouvelle pratique. Goodman et al. soutiennent que cette décision est liée à trois facteurs, à savoir : les perceptions individuelles des habilités à exécuter la nouvelle pratique, le rapport perçu entre les nouvelles pratiques et les résultats qui y sont associés et, l'attrait des résultats.

Par ailleurs, la décision de continuer a lieu en vertu de deux raisons possibles : soit l'individu ne fait pas une évaluation du comportement adopté, autrement dit, il continue sans se poser des questions ou bien, si une évaluation a lieu, c'est alors l'attrait du comportement adopté qui déterminera sa persistance. La décision de continuer sera positive s'il y a une congruence entre les résultats attendus et les résultats concrets obtenus. Enfin, selon les auteurs, un haut degré d'engagement peut également mener à la persistance de la nouvelle pratique. L'engagement augmente quand le comportement a été adopté d'une façon libre en opposition à une adoption de façon coercitive.

Le processus d'institutionnalisation opère également sur le plan structurel. Celui-ci doit être compris comme étant le lien entre l'action individuelle et l'action collective. Selon les auteurs, trois conditions sont nécessaires pour que les nouvelles pratiques atteignent le niveau structurel. Premièrement, les individus sont conscients du fait que les autres acteurs exécutent, eux aussi, les mêmes pratiques ou comportements. Deuxièmement, à ce stade, les individus ont défini le degré de convenance du nouveau comportement. Le concept de convenance se construit socialement et il est valable uniquement à l'intérieur du groupe en question. Ceci permet de comprendre pourquoi une pratique qui a été introduite dans une organisation peut susciter des opinions ou des comportements différents, voire contradictoires, d'un groupe d'acteurs à l'autre. Troisièmement, les individus prennent conscience du fait que l'organisation peut sanctionner (de façon positive ou négative) l'exécution du comportement.

Finalement, plusieurs facteurs contextuels, tels que l'organisation physique de l'espace et les normes de l'organisation, ainsi que des forces internes comme l'identification, l'internalisation, la transmission, les normes du groupe et le *sponsorship* affectent tout au long du processus (autant dans la phase individuelle que structurelle). Le modèle suppose que ces différentes forces seront importantes dépendamment du degré d'institutionnalisation. En outre, les auteurs spécifient qu'aucune de ces forces n'est une condition nécessaire à l'institutionnalisation. Une seule ou la combinaison de plusieurs d'entre elles peuvent supporter une pratique institutionnalisée.

La théorie de l'institutionnalisation présente selon nous plusieurs contributions pertinentes pour regarder le problème de l'usage du courrier électronique. Par exemple, elle explique le processus de construction sociale dans sa dimension individuelle et structurelle, selon une série d'étapes qui mènent à l'institutionnalisation des pratiques. Ceci nous permet de situer notre problème dans un espace-temps (un changement technologique) allant de l'introduction de la technologie, jusqu'à l'institutionnalisation des usages. Cette théorie nous donne ainsi des outils concrets pour comprendre comment les usages du courrier se construisent, sont transmis d'un membre de l'organisation à l'autre et arrivent à persister au cours du temps. Toutefois, à notre avis le modèle prête trop d'attention aux processus et forces qui interviennent dans l'institutionnalisation des pratiques. Goodman et al. se sont intéressés davantage au processus d'institutionnalisation en tant que tel, par exemple, les mécanismes qui opèrent, les phases, les facteurs intrinsèques et extrinsèques qui l'affectent, les processus parallèles, etc. Cet intérêt particulier pour la description du processus a occasionné à notre avis une certaine négligence par rapport à d'autres aspects, notamment, la subjectivité des acteurs qui vivent le processus. Or, ce qui nous intéresse est le point de vue des sujets dans le processus.

Nous proposons donc de reprendre le modèle et lui donner un caractère plus dynamique et plus constructionniste. Pour ce faire, nous analyserons le processus tel que vécu par chaque usager et, parallèlement, nous regarderons l'ensemble d'interactions des acteurs pour comprendre comment les usages se construisent et persistent au cours du temps. C'est ainsi que nous tenterons de répondre à la question suivante : *Comment les différents acteurs d'une organisation sociale sous-tendent-ils, à travers leurs interactions répétées dans le temps et dans l'espace, le processus d'institutionnalisation des usages du courrier électronique ?*

Nous précisons que nous ne cherchons pas à faire le suivi des usages depuis leur émergence et jusqu'à leur institutionnalisation. Nous sommes plutôt concernés par la manière dont la participation des gens se concrétise.

CHAPITRE 2: MÉTHODOLOGIE

Dans le chapitre précédent nous avons montré l'usage du courrier électronique dans ses sphères technique et sociale. Nous avons soulevé trois façons différentes d'aborder le problème : Premièrement, selon une série de variables techniques ; deuxièmement, selon une série de variables sociales et troisièmement, comme un processus organisant.

Dans ce chapitre, nous justifierons d'abord l'approche méthodologique et la méthode de collecte des données choisies afin de répondre à notre question de recherche. En deuxième lieu, nous expliquerons les critères de sélection du terrain. Dans la troisième section nous expliquerons les stratégies pour accéder au site. La collecte et le traitement de données seront abordés respectivement dans la quatrième et cinquième section du chapitre. Enfin d'autres questions de nature méthodologique, telles la validité et fiabilité des données, seront examinées dans la sixième section.

2.1 Approche méthodologique

Nous avons expliqué antérieurement que notre objectif est de comprendre comment les multiples usages du courrier électronique dans une organisation émergent et se construisent lors des interactions entre les différents membres de l'organisation. Pour accomplir cet objectif nous avons opérationnalisé le modèle de l'institutionnalisation à deux phases de Goodman, Bazerman et Conlon (1980) et nous lui avons donné un caractère plus constructionniste en mettant l'accent sur le processus d'institutionnalisation tel que vécu par chaque usager.

Pour être cohérents avec cette approche, nous avons décidé de faire une étude de terrain et d'utiliser des méthodes qualitatives car celles-ci nous permettent de saisir le point de vue des individus et de le placer dans son contexte. Par ailleurs, cette étude devait être longitudinale pour que nous puissions saisir l'évolution du processus de construction de l'usage.

La méthode privilégiée pour recueillir les données fut l'entrevue semi-dirigée. Cette méthode a été favorisée pour deux raisons : Premièrement, nous voulions établir un contact direct avec plusieurs acteurs de l'organisation pour qu'ils rendent explicite la manière dont ils ont participé au processus d'institutionnalisation. Cette méthode nous permettait de rentrer dans l'univers de chaque répondant. Selon Savoie (1997), avec cette méthode,

le répondant est en mesure de décrire le plus richement possible son expérience, son savoir, son expertise. (...) La situation de l'entrevue permet de révéler ce que l'autre pense et qui ne peut être observé : des pensées, des intentions ; elle communique aussi des comportements

antérieurs et leurs liens avec le présent. (1997 : 268)

Deuxièmement, l'entrevue nous permettait d'avoir une compréhension approfondie du processus vécu par les membres de l'organisation et de capter les multiples dimensions de celui-ci. À ce sujet, Savoie s'appuie sur de nombreux ouvrages pour affirmer,

L'entrevue permet de comprendre les comportements complexes et de décrire la trame culturelle sous-jacente aux actions des membres d'un groupe. (...) Kvale (1996) rappelle que l'entrevue permet de capturer les perspectives individuelles à propos d'un phénomène donné et d'enrichir ainsi la compréhension de cet objet d'étude. (1997 : 269)

Les thèmes abordés dans les entrevues, le nombre d'entrevues par répondant et la description des répondants qui ont participé à l'étude seront abordés en détail dans la section 2.4.

Nous avons aussi recueilli de données contextuelles à partir de documents de l'entreprise. Bien que le changement technologique ait été planifié, l'administration ne possédait aucune documentation écrite du processus. Le responsable de l'informatique nous a donné une copie du manuel de Outlook qu'il allait distribuer aux usagers débutants lors de la séance de formation. Cette séance fut annulée car le responsable de l'informatique était débordé à cette époque par le travail de l'implantation. La séance ne fut jamais reprogrammée et les employés n'ont jamais utilisé ce manuel. La responsable des ressources humaines, quant à elle, nous a donné un plan provisoire de la structure de l'entreprise (la réorganisation n'étant pas encore achevée), ainsi qu'une copie d'un memorandum adressé à tout le personnel et dans lequel était stipulé le règlement concernant les équipements informatiques (voir l'annexe 1).

Finalement, l'observation n'était pas une méthode de collecte de données pertinente dans le cadre de notre recherche car le courrier électronique n'était pas un outil de travail utilisé de façon permanente. Comme nous ne pouvions pas prévoir à quel moment les usagers allaient s'en servir, il aurait été improductif et coûteux de dépenser des heures à attendre qu'un événement se produise.

2.2 Critères de sélection du terrain

L'institutionnalisation, telle que définie par le modèle de Goodman et al. est vue comme un processus qui se construit dans les interactions entre les différents acteurs, sous l'influence du contexte organisationnel. Les acteurs, quant à eux, participent en tant qu'individus en prenant les décisions d'adopter et de continuer, mais aussi en tant que membres des différents groupes qui participent différemment au processus de construction sociale. Dans ce contexte, nous voulions comprendre comment les divers acteurs d'une organisation sous-tendent, à travers leurs interactions, le processus

d'institutionnalisation des usages du courrier électronique.

Le cadre conceptuel et notre question de recherche imposaient certains critères lors de la sélection du terrain. Tout d'abord, l'approche constructionniste obligeait à réaliser une étude de terrain étalée sur une période de temps indéfinie, afin de pouvoir capter la dynamique propre à ce processus de construction sociale. Par ailleurs, rappelons que le modèle de l'institutionnalisation propose comme point de départ le moment où la technologie est introduite dans l'organisation. De ce fait, nous devions choisir une organisation récemment branchée à un système de communication électronique. Ainsi, nous pourrions suivre les acteurs depuis l'étape d'adoption. Il fallait commencer l'étude immédiatement après l'implantation, car nous partions du postulat que les pratiques et la nature des interactions entre les acteurs évoluent au cours du temps. Par conséquent, la compréhension du phénomène aurait été insuffisante si nous étions arrivés, par exemple, dans la période de continuation. Par ailleurs, si l'étude avait commencé plusieurs mois après l'implantation, nous aurions saisi uniquement les résultats du processus et non la construction de celui-ci.

En outre, le modèle choisi met l'accent sur le cheminement individuel des acteurs qui font face au changement, tout en considérant l'influence exercée par d'autres acteurs du contexte immédiat et du contexte plus large. Ce postulat a été une piste pertinente pour choisir les participants à l'étude. Nous devions choisir un groupe d'utilisateurs débutants travaillant dans une même unité car nous allions regarder l'enchaînement de leurs interactions pour comprendre comment les différents usages de la technologie émergent et prennent une place au sein du groupe. Une fois sur le terrain, nous devions identifier les autres acteurs pertinents du contexte plus large, pour comprendre comment l'ensemble des interactions soutient le processus d'institutionnalisation.

Finalement, il fallait que l'unité choisie ne dépasse pas les quatre ou cinq employés, et ce, pour être en mesure de garder le contrôle sur le volume des données recueillies au cours de cette étude.

Le travail empirique a eu lieu au Costa Rica pour deux raisons : Premièrement, nous devions trouver une organisation où le courrier électronique avait été récemment introduit. Or, le développement technologique au Costa Rica étant relativement récent, il était plus probable de trouver dans notre pays d'origine des entreprises qui s'étaient récemment branchées à un système de communication électronique. Deuxièmement, le terrain a été choisi en fonction d'un obstacle concernant la langue. Le français n'étant pas notre langue maternelle, nous avons estimé que le déroulement des entretiens (le questionnement, la reformulation des questions, l'improvisation des questions au cours de l'entretien,

etc.) serait mieux géré si le tout se réalisait dans notre langue d'origine.

2.3 Stratégies pour accéder au site

Tout d'abord, nous avons contacté des entreprises qui offrent des services d'installation de réseaux et d'implantation de systèmes informatiques, ceci afin de repérer des terrains potentiels pour notre recherche. Au total, neuf entreprises avaient sollicité récemment le service d'implantation d'un système de communication électronique. Dans tous les cas nous avons procédé comme suit : une première communication par téléphone (habituellement auprès du responsable du département de l'informatique) pour nous présenter et expliquer les buts de notre recherche. Suite à la première conversation téléphonique, nous étions capables de déterminer si l'entreprise en question s'ajusterait ou non à nos critères de recherche. Par exemple, dans quelques cas, l'implantation du courrier était un projet à peine en phase de discussion et cela prendrait plusieurs mois avant que le projet ne se concrétise. Dans d'autres cas, les personnes contactées n'étaient pas intéressées à collaborer à notre projet. Si la personne contactée manifestait un intérêt à connaître davantage notre projet, nous envoyions alors une lettre plus détaillée par télécopieur ou par courrier électronique, adressée au cadre supérieur responsable de l'organisation. Deux gestionnaires, l'un de la Fondation Costa Rica-Canada et, l'autre, de Maderas del Pacífico, ont répondu de façon positive et nous ont donné un rendez-vous.

Lors de l'entrevue avec le directeur de la Fondation Costa Rica-Canada nous nous sommes rendus compte que le terrain ne correspondait pas vraiment à nos critères de recherche, car le système installé était en fait une extranet² pour les clients. Nous avons donc retenu Maderas del Pacífico S.A., une entreprise de taille moyenne qui opère dans le domaine de la production, exploitation et transformation du bois en contreplaqué. L'entreprise était confrontée depuis juillet 2000 à un processus de réorganisation structurelle qui a eu comme conséquence un grand mouvement de personnel et la modernisation des ressources informatiques de l'entreprise dont l'introduction du courrier électronique.

Le sous-gérant administratif de l'entreprise en question fut contacté en février 2001. Le but de cette entrevue était d'établir un premier contact en personne. Cette première rencontre était d'une importance capitale car l'accès au terrain en dépendait. Nous voulions aussi nous familiariser avec le terrain et recueillir des données factuelles et contextuelles, telles que l'histoire de l'entreprise, la structure organisationnelle et les circonstances qui ont provoqué le changement technologique. Lors de cette

² Réseau informatique à caractère commercial, constitué des intranets de plusieurs entreprises qui communiquent entre elles, à travers le réseau Internet, au moyen d'un serveur Web sécurisé.

rencontre, nous avons demandé au sous-gérant de nous suggérer un département où nous pourrions réaliser l'étude. Celui-ci a proposé le département de la comptabilité de l'entreprise. L'unité était composée de quatre aides-comptables et d'un chef de département. L'installation du courrier électronique dans cette unité s'était fait quelques trois semaines avant notre première visite à l'entreprise. Elle correspondait donc à nos critères de sélection du terrain.

2.4 Collecte des données

Tel qu'expliqué dans la section 2.1, nous avons utilisé l'entrevue semi-dirigée comme méthode de collecte de données parce qu'elle nous permet de saisir davantage la situation des répondants et d'obtenir, par cette voie, une compréhension approfondie de la manière dont ils ont vécu le processus d'institutionnalisation.

Comme le modèle utilisé met l'accent sur le cheminement individuel des acteurs qui font face aux décisions d'adopter et de continuer, nous avons interviewé plusieurs fois, à différents moments, les quatre employés de la comptabilité pour comprendre comment ils avaient vécu individuellement le processus et, pour voir comment leurs pratiques individuelles devenaient des pratiques sociales. Nous avons essayé de faire le suivi depuis l'étape d'adoption du courrier jusqu'à l'institutionnalisation des pratiques tel que le modèle le propose. Toutefois, ceci n'a pas été possible parce que nous avons dû quitter le terrain avant la période de stabilisation des usages. En fait, lors de notre dernier séjour dans l'entreprise en août 2001, plusieurs événements pouvant affecter le processus d'institutionnalisation venaient d'avoir lieu. Par exemple, la dernière semaine de juillet 2001, le responsable de l'informatique a bloqué l'accès au courrier et à Internet des employés de la comptabilité. Nous en parlerons en détail dans le chapitre suivant. Malgré cela, nous pensons que les six mois de cueillette ont suffi pour recueillir des données de bonne qualité nous permettant de répondre à notre question qui porte sur la manière dont l'usage se construit dans et par les interactions entre les différents membres de l'organisation.

Mis à part les personnes qui font face aux décisions d'adopter et de continuer, le modèle identifie d'autres acteurs de l'organisation qui vont se donner la tâche d'accompagner le changement. Goodman et al. les appellent *les agents de changement* et *les autres personnes pertinentes*. Une fois sur le terrain nous avons identifié trois personnes qui s'étaient impliquées activement dans le processus de changement. C'est pour cette raison que nous les avons incluses dans l'étude en plus des employés de la comptabilité. Nous parlons ici du sous-gérant administratif, du responsable de l'informatique et d'un employé non-cadre, l'assistant du département de la production.

Enfin, comme nous avons besoin de comprendre comment le contexte organisationnel affecte les décisions d'adopter et de continuer des individus, nous avons rencontré une dernière personne qui a joué un rôle important dans le processus : la responsable de la gestion des ressources humaines. En effet, nous nous sommes aperçues que cette employée cadre avait un pouvoir de décision ayant des conséquences sur le déroulement du processus. Par exemple, elle a participé à la rédaction du règlement de l'entreprise concernant l'usage des équipements informatiques. En plus, elle a soutenu le sous-gérant administratif dans sa décision de renvoyer un ingénieur qui s'est fait attraper lorsqu'il regardait de la pornographie sur l'écran de son ordinateur. Cette entrevue nous a permis d'approfondir notre compréhension du climat de l'entreprise pendant la période d'adoption du courrier électronique.

La collecte des données s'est donc étalée sur une période de six mois, de février 2001 à août 2001. Nous avons fait trois séjours dans l'entreprise d'environ une semaine chacun pour collecter les données. Le premier a eu lieu en février 2001, le deuxième en mars 2001 et le troisième, entre juillet et août 2001. Au total, huit personnes ont participé directement à l'étude. Avant d'aborder les thèmes qui ont été traités lors des entrevues, nous croyons qu'il est pertinent de faire une présentation brève des personnes qui ont fait partie de notre recherche. Les noms des participants à l'étude et celui de l'entreprise ont été changés intentionnellement pour assurer la confidentialité.

2.4.1 Présentation sommaire des répondants

A. Les employés du département de la comptabilité

Ce département était sous la dépendance du sous-gérant administratif. L'unité comptait cinq employés : Daniel, comptable titulaire et chef du département, ainsi que quatre aides-comptable : Luis, Jorge, Ricardo et Marianna. Les quatre aides-comptable ont voulu participer à l'étude. Daniel, leur chef, s'est tenu à l'écart. Au moment de la première entrevue avec les employés de la comptabilité en février 2001, cela faisait environ trois semaines que le courrier électronique avait été installé dans leur unité.

À cette époque, Luis s'occupait des comptes courants et de tout ce qui concernait les banques. Jorge, qui venait d'obtenir son diplôme d'administrateur d'entreprises, s'occupait du contrôle des inventaires des produits finis. Ricardo était le responsable des chèques et des transferts. Il partageait avec Luis la responsabilité de certaines tâches, par exemple, celles concernant les comptes payables et les comptes recevables. Marianna était la seule personne du département qui n'avait pas une formation en comptabilité. À l'époque (en février 2001) elle remplaçait un employé qui était en congé de maladie. Plus tard, en juillet 2001 elle a été transférée au département des Ressources humaines et on lui a délégué

tout ce qui avait trait au bordereau de salaires.

B. Les informateurs en dehors du département de la comptabilité

Une fois sur le terrain, nous avons commencé à comprendre l'ensemble d'interactions des employés de la comptabilité. Par exemple, Luis et Ricardo échangeaient beaucoup d'information de travail avec les employés des autres unités dont Carlos, l'assistant du département de la production. Le nom de cet employé est revenu souvent lors de la première série d'entrevues avec les quatre aides-comptable. Cet élément répétitif nous a permis d'identifier Carlos comme une personne pertinente. Nous l'avons donc inclus dans l'étude, au même titre que les employés de la comptabilité, à partir du deuxième séjour à l'entreprise.

Gustavo, le sous-gérant administratif, fut un autre acteur clé dans le processus d'institutionnalisation. Nous l'avons interviewé une fois lors de notre première visite à l'entreprise. Gustavo fut engagé en juin 2000 dans le cadre de la réorganisation de l'entreprise qui a commencé en mai de cette année. En tant que nouveau sous-gérant, Gustavo avait le défi de transformer Maderas del Pacífico en une entreprise compétitive. C'est dans ce contexte qu'il s'est livré à une série d'activités de planification de la réorganisation administrative et de la production dans lesquelles s'inscrit le changement technologique.

Pablo, le responsable de l'informatique, nous est apparu d'emblée un acteur pertinent du processus parce que c'est lui qui s'est occupé de l'implantation du courrier électronique. Pablo fut engagé en octobre 2000 par Gustavo pour substituer à l'ancien responsable de l'informatique. Pablo et Gustavo étaient des camarades de travail dans l'entreprise où ils travaillaient avant d'être embauchés dans cette entreprise. Nous l'avons rencontré une fois, lors de notre deuxième séjour à l'entreprise.

Finalement, nous avons interviewé Sylvia, la responsable de la gestion des ressources humaines. Sylvia fut embauchée en janvier 2001 pour mettre sur pied un département de ressources humaines inexistant dans l'entreprise depuis la fondation dans les années 60, ainsi que pour collaborer dans la réorganisation de l'entreprise. Elle nous a fourni des informations concernant les politiques institutionnelles à propos de l'usage des équipements informatiques, ainsi que d'autres informations contextuelles, telle que la structure de l'organisation.

2.4.2 Les entrevues

Les participants à notre étude appartenaient à trois différents échelons de la hiérarchie. Nous nous sommes entretenus avec des employés non-cadres, avec deux cadres moyens et avec un cadre

supérieur. À l'intérieur de notre recherche, ces participants avaient un statut différent. Le but des entrevues auprès des employés non-cadres était de comprendre, entre autres, comment le processus d'institutionnalisation avait été vécu par les usagers, les pratiques qui émergeaient au sein du groupe, le cheminement individuel et la dynamique du groupe. Par contre, le but des entrevues auprès des employés cadres était de mieux saisir le climat et le contexte organisationnels dans lequel l'institutionnalisation avait lieu. Dans ce contexte, nous avons préparé plusieurs guides d'entrevue.

A. Les entrevues auprès des employés non-cadres

Tout d'abord, les entrevues auprès des employés non-cadres visaient à suivre le processus d'institutionnalisation. Les thèmes de la grille provenaient du cadre théorique que nous avons opérationnalisé. Il y avait aussi une partie qui émergeait des conversations avec les répondants. Lorsqu'un nouveau thème pertinent faisait surface, nous en parlions avec les autres répondants afin de connaître leur point de vue et approfondir notre compréhension du sujet.

La grille d'entrevue auprès des employés non-cadres se retrouve dans l'annexe 2. Les entrevues variaient en terme de durée allant de 45 minutes à une heure et demie. Elles ont été enregistrées à l'aide d'un magnétophone.

Une partie des thèmes a été abordée uniquement dans la première entrevue. Nous avons commencé par explorer le profil de l'utilisateur, ses expériences passées avec l'outil informatique et les tâches qu'il réalisait dans le cadre de son travail. En plus, nous avons voulu savoir comment l'acteur avait vécu l'introduction du courrier électronique dans son département. Rappelons que le point de départ du modèle de Goodman et al. est l'introduction de la nouvelle pratique dans l'entreprise. Les questions portaient sur la manière dont le changement avait été annoncé, la personne qui avait annoncé le changement et les réactions que le changement avait suscitées au niveau personnel et dans son unité. En outre, lors de la première entrevue, faite environ trois ou quatre semaines après l'implantation, nous avons consacré beaucoup de temps à rendre explicite le processus d'apprentissage que les usagers avaient vécu pendant ces dernières semaines. Ces thèmes visaient à comprendre la *décision d'adopter*, le *processus d'acquisition initiale d'opinions* et les *sources d'influence* dont nous avons parlé dans le chapitre précédent.

La grille comprenait aussi des thèmes qui allaient être repris lors des visites subséquentes pour que nous puissions voir l'évolution du processus une fois arrivés à l'étape de l'analyse des données. Ceci nous permettrait également de comprendre la *décision de continuer*. Les thèmes que nous avons

abordés au cours des trois rencontres avec les employés portaient premièrement sur les perceptions de l'individu à propos du courrier. Nous évaluons ici la façon dont l'utilisateur percevait le courrier électronique dans sa routine quotidienne (tant pour le travail que pour des questions personnelles), le degré de difficulté du logiciel et ses attentes. Nous voulions savoir également si, avec le temps, l'utilisateur percevait des changements dans sa routine de travail ou dans ses interactions avec les autres à cause de l'utilisation du courrier. Ceci correspond au thème des perceptions individuelles du modèle.

Deuxièmement, nous avons abordé le thème de l'évolution des interactions. Ici nous nous sommes attardés à explorer les relations de l'utilisateur avec les personnes de son entourage immédiat et plus large. Il nous semblait important d'étudier les patterns d'interaction (par la voie électronique) des répondants avec ses interlocuteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Ceci nous aiderait à comprendre le vécu de l'utilisateur (niveau d'analyse individuel), la construction de l'usage et l'influence des forces telles que l'identification (niveau d'analyse structurel).

Troisièmement, nous avons interrogé les répondants à propos de la participation des autres acteurs afin de déceler leurs sources d'influence. Enfin, le dernier thème portait sur les politiques institutionnelles à propos de l'usage du courrier et les sanctions potentielles de l'entreprise. Les questions visaient à comprendre comment le contexte organisationnel affecte les pratiques des usagers.

A. Les entrevues auprès des employés cadres

Nous avons expliqué précédemment que les buts des entrevues auprès des cadres étaient de mieux saisir le climat dans lequel l'institutionnalisation avait eu lieu et de comprendre comment les forces externes au groupe, telles que les *normes et les buts de l'organisation* (voir le tableau 3), influencent les décisions et pratiques des usagers du système. Compte tenu que ces données avaient une valeur contextuelle (par opposition aux données qui décrivaient un processus) nous avons rencontré les trois employés cadres seulement une fois au cours du premier ou deuxième séjour à l'entreprise.

Dans l'entretien avec le sous-gérant administratif, nous lui avons demandé de nous parler de l'histoire et la configuration de l'entreprise, les circonstances qui ont déclenché la réorganisation administrative et le changement technologique, la réaction des employés face aux changements, la vision de la direction concernant le changement technologique, les objectifs de l'implantation du courrier, les politiques institutionnelles au sujet de l'usage de ressources informatiques, la manière dont le changement technologique avait été présenté aux employés et la perception de sa participation personnelle dans le processus.

L'entrevue avec le responsable de l'informatique a tourné autour du changement technologique. Nous voulions connaître la situation de l'entreprise avant le changement, les objectifs du changement, les attentes de la direction concernant le courrier électronique, les politiques institutionnelles concernant l'usage du courrier, la façon dont la technologie avait été présentée aux employés, l'utilisation des manuels ou des séances de formation et la perception de sa participation personnelle dans le processus.

L'entrevue auprès de la responsable de la gestion des ressources humaines fut orientée vers les mesures disciplinaires concernant l'abus des ressources informatiques, ainsi que vers les politiques institutionnelles à ce sujet. Ce thème avait émergé lors des entrevues auprès des employés. Ceux-ci avaient mentionné à plusieurs reprises qu'un ingénieur du département de la production avait été licencié après avoir été surpris en train de regarder des photos pornographiques sur l'écran de son ordinateur. En conséquence, le bureau des Ressources humaines a fait circuler un mémorandum stipulant les restrictions à l'usage des équipements informatiques dont le courrier électronique (voir l'annexe 1). Nous voulions donc connaître le point de vue de la responsable des ressources humaines à ce sujet. Dans cette rencontre, nous avons abordé d'autres thèmes de nature contextuelle tel que le processus de réorganisation administrative qui était en cours à ce moment.

2.5 Traitement de données

Notre travail empirique a consisté à faire trois séjours chez Maderas del Pacifico. Nous avons rencontré huit personnes et nous avons réalisé au total dix-sept entrevues. Au bout des six mois de collecte des données nous avons accumulé plus de cent pages de données brutes.

Pour mettre de l'ordre dans nos données, nous avons suivi la procédure proposée par Janice Morse (1994). Selon Morse, l'analyse de données qualitatives passe par quatre processus cognitifs, à savoir : la compréhension, la synthèse, la théorisation et la recontextualisation. Morse soutient,

These four cognitive processes occur more or less sequentially because the researcher must reach a reasonable level of comprehension before being able to synthesize (to make generalized statements about the participants), and until the researcher is able to synthesize, theorizing is not possible. Recontextualization cannot occur until the concepts or models in the investigation are developed fully. (1994: 26)

Une étape très importante dans le processus de compréhension des données fut la transcription et la

traduction des entrevues. Nous avons mentionné au début de ce chapitre que l'étude de terrain fut réalisée dans une entreprise costaricienne. Par conséquent, les entrevues se sont déroulées en espagnol. Alors, nous avons d'abord transcrit le texte intégral des entrevues et, par la suite, nous les avons traduites en français. Cette première étape nous a permis de nous familiariser avec nos données.

Ensuite, nous avons lu maintes fois nos données pour commencer à donner du sens à cette marée d'information. Simultanément nous essayions de tester les concepts du modèle de l'institutionnalisation dans nos données. La procédure pour lier les données et le modèle fut d'ailleurs peu orthodoxe. Nous avons besoin de visualiser l'ensemble des données. Alors, nous avons écrit les concepts tirés du modèle sur des fiches en carton (i.e. « perceptions des usagers », « punitions et récompenses », « mécanismes d'apprentissage », « attrait des résultats », « identification », etc.) et nous les avons collés sur un grand mur vide. Nous avons continué à relire nos données. Lorsque nous voyions une parallèle entre nos données et les concepts, nous coupions les extraits d'entrevue et nous les collions sur le mur, en bas de la fiche respective. C'est ainsi que nous avons réussi à faire un premier triage de nos données. Ce processus fut particulièrement ardu et long. Nous avons passé des mois à raffiner et à tester les catégories en faisant l'aller-retour entre nos données et le modèle. Morse reconnaît d'ailleurs les difficultés inhérentes à la phase de compréhension des données.

The process of comprehending is often a painful process of maturing, from examining piles of seemingly unrelated bits of knowledge to identifying something that is patterned, is predictable, and that "flows". This strategy involves tagging and labeling the text so that when cohesive pieces of text from transcriptions are physically separated from the body of the transcript, they can be traced to their sources. These excerpts then are compiled into categories according to common themes and the categories are labeled. (idem : 30)

Une fois que nous avons atteint un certain degré de familiarité par rapport à nos données, nous étions prêts à passer à l'étape suivante : la synthèse. À ce sujet, Morse explique :

Synthesizing is the merging of several stories, experiences, or cases to describe a typical, composite pattern of behavior or response. It is the ability of the researcher to merge several stories or cases to describe the typical patterns or behaviors or responses of the group. (...) At this stage the investigator can describe the norms eloquently (as "these folk do this and that") and have some notion about the range and variation of behaviors. (idem)

Dans cette étape nous avons créé une matrice qui nous permettait de voir, dans un même tableau, comment chaque usager avait vécu les étapes du processus d'institutionnalisation. Nous remplissions les cellules du tableau avec des extraits d'entrevue. La matrice ci-dessous permet de clarifier notre procédure.

	RICARDO	LUIS	JORGE	MARIANNA	CARLOS
DÉCISION D'ADOPTER					
Perceptions des habilités à exécuter la nouvelle pratique					
Rapport entre la nouvelle pratique et les résultats associés					
Valence des résultats					
Sources d'apprentissage					
ACQUISITION INITIALE D'OPINIONS					
Communication avec un agent de changement -Agent -Message mobilisé					
Communications avec une autre personne pertinente -nature des interactions					
Expériences similaires préalables					
DÉCISION DE CONTINUER					
Congruence entre les résultats attendus et les résultats concrets obtenus					
Engagement					

Cette matrice nous a servi de base pour organiser cinq textes cohérents et riches en détails montrant l'évolution du processus tel que vécu par chaque acteur. Ces cinq histoires forment d'ailleurs le chapitre de présentation des données.

L'étape de théorisation, quant à elle, est le retour au cadre conceptuel. Cette étape correspond à l'interprétation et à l'analyse des données à la lumière du cadre théorique. Alors que dans la phase de synthèse nous décrivons le processus d'institutionnalisation tel que les usagers ont vécu l'expérience, dans la phase de théorisation nous donnons des explications en termes conceptuels. Pour réussir à faire le passage entre les données empiriques et les catégories conceptuelles, nous avons soumis nos données à un processus de spéculation, de falsification et de vérification qui nous menait à remettre en cause une idée ou à la maintenir. Par exemple, lorsque nous analysons la phase d'adopter, nous avons constaté que souvent un problème de nature technique se trouvait à l'origine des interactions entre les usagers débutants et les agents émergents. Nous n'avons pas accepté comme vrai cette conjecture du premier coup. Bien au contraire, nous avons cherché des indices dans les histoires des autres répondants qui pourraient contredire ou appuyer cette idée. C'est après ce processus de vérification d'idées que nous nous sentions sûrs de formuler une explication conceptuelle.

Il est important d'expliquer que la dernière étape du processus, la recontextualisation, n'a pas été atteinte dans le cadre de notre recherche. Cette étape consiste à développer des constructions théoriques pouvant être appliquées dans d'autres contextes similaires.

2.6 Validité et fiabilité

Aucun chercheur en recherche qualitative n'échappe aux questions sur la façon dont sa démarche l'a amené à des résultats authentiques. Comme LeCompte et Goetz l'affirment, « *The value of scientific research is partially dependent on the ability of individual researchers to demonstrate the credibility of their findings* ». (1982 : 31) C'est pour cette raison que nous consacrons la dernière partie de ce chapitre à la démonstration de la fiabilité des techniques employées et à la validité de nos résultats.

Plusieurs chercheurs (Kaufmann, 1996 ; LeCompte et Goetz, 1982) s'entendent pour dire que la fiabilité en recherche qualitative n'est pas un but à atteindre mais plutôt un idéal parce que chaque terrain comporte des particularités qui ne peuvent être ni contrôlées ni reproduites. Ainsi, LeCompte et Goetz expliquent,

Because of factors such as the uniqueness or complexity of phenomena and the individualistic and personalistic nature of the ethnographic process, ethnographic research may approach rather than attain external reliability. (idem : 37)

Notre recherche, par exemple, s'est déroulée dans un contexte de multiples changements. En plus, nous avons étudié un processus circonscrit à un espace temporel précis. Le caractère unique de notre terrain est, en soi, un obstacle à la replicabilité (possibilité de reproduction) des résultats. Nous avons toutefois pris des mesures pour garantir un certain degré de fiabilité. Par exemple, nous avons laissé de traces concrètes permettant la vérification du processus de collecte de données. Nous commençons par rendre explicites nos présupposés et le sens de la terminologie utilisée dans notre cadre conceptuel. À ce sujet, LeCompte et Goetz soutiennent,

Replication requires explicit identification of assumptions and metatheories that underlie choice of terminology and methods of analysis. For example, the culture concept is defined differently by different researchers. (idem, 39)

Dans ce même contexte, nous précisons les méthodes utilisées et le chemin suivi pour recueillir, traiter et analyser nos données. Un autre chercheur pourrait éventuellement s'appuyer sur les outils que nous avons préparés (et pour lesquels nous avons laissé des traces) : grilles d'entrevue, enregistrements sur des bandes magnétiques, grille d'analyse, etc.

Par ailleurs, comme chaque terrain comporte des particularités qui rendent difficile la replicabilité des résultats, nous avons pris soin de rédiger un compte rendu de chaque visite à l'entreprise. Par exemple, nous prenions des notes à propos du contexte dans lequel l'entrevue avait eu lieu, le climat de l'entrevue, le rapport que nous avons établi avec le répondant, etc. afin de rendre évidentes toutes les situations qui échappaient à notre contrôle.

Enfin, LeCompte et Goetz affirment que la mesure idéale pour assurer la fiabilité, c'est d'envoyer plusieurs chercheurs sur le terrain pour assurer que la construction du sens n'est pas uniquement le résultat des élucubrations personnelles. Dans le cadre d'un mémoire, cette démarche n'est pas applicable. Toutefois, nous sommes suivis de près, d'une étape à l'autre, par un chercheur expérimenté qui a comme rôle, entre autres, d'examiner les notes et de vérifier que les constructions de sens soient cohérentes.

Nous sommes conscients du fait que l'obtention de bon matériel dépend principalement d'une bonne intégration au terrain et du rapport que le chercheur établit avec chaque répondant. Deslauriers affirme à ce sujet que « *plus que les questions elles-mêmes, c'est le climat de l'entrevue qui décidera la qualité des réponses* » (1991 : 35). Nous avons donc tenté de développer une relation d'empathie et de confiance avec les répondants depuis la première rencontre pour assurer la validité de nos résultats. Bien qu'il puisse sembler banal, nous avons utilisé des tactiques simples qui se sont avérées très efficaces pour briser la glace avec les répondants. Nous avons montré une attitude de sympathie envers les participants, nous avons utilisé même l'humour pour réussir à établir un bon contact. Kaufmann soutient à ce sujet qu'un « *enquêteur gai et souriant obtient des résultats incomparablement supérieurs à ceux d'un enquêteur morose et fermé* ». (1996 : 51) Dans ce contexte, la majorité des participants se sont montrés enthousiastes et très intéressés à participer à l'étude. Le contact était établi. Après les premières entrevues, ils discutaient avec nous sur n'importe quel sujet. Ils faisaient même des blagues : « *eh ben, quelle note j'ai eu dans l'examen?* »

Par ailleurs, nous étions également conscients de la dimension historique. Nous savions que l'évolution de notre rapport avec les répondants pouvait affecter la qualité de nos données ; alors, nous avons pris des notes sur le rapport chercheur-répondant tout au long de notre étude. À partir de nos notes, nous avons vu l'évolution de notre rapport avec les répondants, par exemple, une augmentation de la confiance, ce qui nous rassurait à propos de l'authenticité de nos données.

Enfin, lors de notre deuxième séjour nous avons dû faire face à un problème de rétablissement de la

confiance. Le nom de l'assistant de la production a fait surface à plusieurs reprises dans les entrevues avec les employés de la comptabilité. Cet acteur s'avérait un leader du processus et il nous a semblé essentiel de l'interviewer. Alors que le personnel administratif était déjà habitué à nous voir, l'assistant de la production, quant à lui, ne nous connaissait pas car son bureau était dans la zone de production. Un peu méfiant, il a accepté de nous parler. Le lendemain, nous avons interviewé un employé de la comptabilité qui nous a semblé particulièrement réticent aux questions lors de cet entretien. Au cours de la conversation, il nous a dits « *Ah! Carlos a dit qu'il ne nous enverra plus jamais rien par courrier, parce que nous lui avons envoyé une fille pour l'interroger!!! (...) Bien sûr, il a eu peur que vous lui causiez des problèmes... et que ce soit la direction qui vous a envoyée pour savoir s'il abusait du courrier* ». (L, No.2, p.2). Après cet incident, le risque était que les répondants se renferment par crainte d'avoir des ennuis avec la direction. Pour les rassurer, nous avons rappelé à tous les participants que les informations qu'ils fournissaient étaient absolument confidentielles et que nous n'avions aucun accord avec la direction. Le fait que ces employés n'aient jamais eu de réprimande dû à l'étude les a convaincus. En conséquence, le lien de confiance a pu être rétabli.

Dans le chapitre suivant nous dresserons un portrait de l'entreprise et du contexte organisationnel dans lequel le processus d'institutionnalisation a eu lieu. Par la suite, nous présenterons les cas individuels des cinq usagers à partir desquels nous avons étudié le processus d'institutionnalisation des usages du courrier électronique.

CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DES DONNÉES

Notre recherche empirique porte sur un processus de changement technologique et plus spécifiquement sur l'implantation d'un système de courrier électronique dans une entreprise qui relève du secteur industriel. Ce chapitre comporte deux volets. La première partie sera allouée à la description du contexte dans lequel s'inscrit ce changement technologique. Dans la deuxième partie, nous décrivons les cas individuels des cinq usagers qui ont adopté le courrier électronique.

3.1 Description du contexte organisationnel

3.1.1 L'entreprise

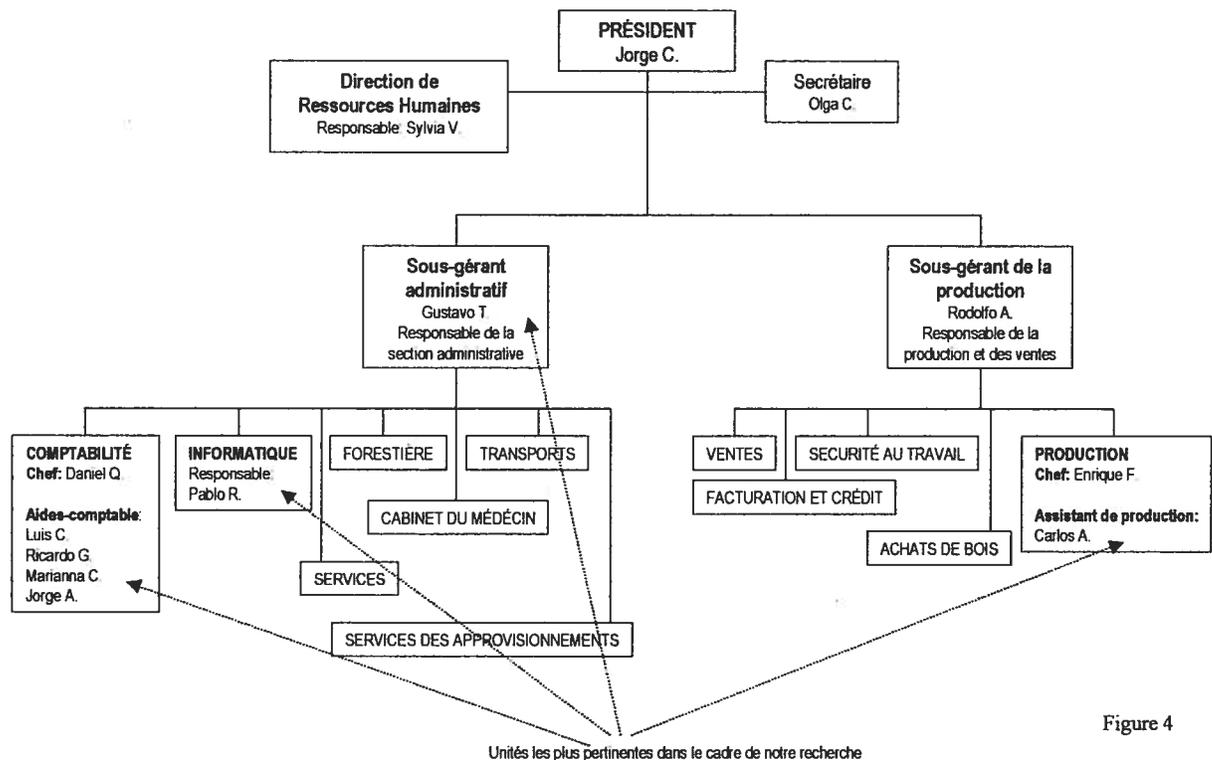
Maderas del Pacífico est une entreprise qui opère dans le secteur de l'exploitation et de la transformation du bois. L'entreprise est née il y a plus de quarante ans avec la participation de deux familles actionnaires d'origine espagnole : la famille Quirós et la famille Castillo. La famille Quirós possède l'un des capitaux privés les plus importants au Costa Rica. Elle est à la tête du Groupe Quirós. Ne voulant plus opérer dans le secteur forestier, le Groupe Quirós vendit, en mai 2000, ses actions aux Castillo. Maderas del Pacífico est ainsi devenu une entreprise indépendante du Groupe Quirós.

Depuis des années, l'entreprise avait de sérieux problèmes internes de gestion qui avaient comme conséquence des pertes importantes dans son chiffre d'affaires. Le nouveau propriétaire, Jorge Castillo, avait pour but de moderniser l'entreprise et de la rendre compétitive sur le marché national et régional. Cette nouvelle vision a mené à un changement structurel comprenant une réorganisation administrative (*i.e.* la création de nouvelles unités, le licenciement de nombreux employés et l'embauche d'autres) et un changement technologique.

A. La réorganisation administrative

L'entreprise se divise en deux grandes sections : la production et l'administration. Au moment où le travail de terrain a été fait, l'administration comptait une trentaine d'employés. La production, quant à elle, comptait plus de 250 employés. Au sommet de la compagnie se trouve le propriétaire et président général, Jorge Castillo (voir l'organigramme ci-dessous). Il réside en Espagne et visite l'entreprise costaricienne deux fois par mois. Vers le mois de juin 2000, le président général engagea deux sous-gérants pour remplacer les anciens gestionnaires de l'entreprise. Les nouveaux gestionnaires étaient Gustavo Torres, responsable de la gestion administrative et Rodolfo Araya, responsable de la gestion des ventes et de la production.

Les unités de l'entreprise les plus pertinentes dans le cadre de notre recherche furent le département de la comptabilité et celui de la production. Le premier était composé de quatre aides-comptables et d'un chef de département. L'installation du courrier électronique dans cette unité s'était faite quelques trois semaines avant notre première visite à l'entreprise. Le département de la production est aussi important. Les employés de la comptabilité échangeaient beaucoup d'informations de travail avec l'assistant de la production. En plus de travailler ensemble, ils avaient une relation d'amitié. Nous verrons au cours de ce chapitre que ces relations de travail et d'amitié interdépartementales ont donné une dynamique particulière au processus d'institutionnalisation.



Il est important de signaler que l'organigramme ci-dessus correspond à la réalité de l'entreprise en mars 2001. En fait, nous avons été les témoins de plusieurs changements administratifs lors de la période de collecte des données. Par exemple, en juillet 2001, il y a eu un autre mouvement de personnel. À cette occasion, Marianna, employée du département de la comptabilité, a été transférée à la Direction des ressources humaines. Sa définition de tâches a été changée. Carlos, l'assistant de la production, fut transféré au département de la comptabilité. Toutefois, il garda la même définition de tâches. Gustavo Torres, quant à lui, a démissionné de son poste de sous-gérant administratif en juillet 2001.

Le président de l'entreprise confia à Gustavo Torres, sous-gérant administratif, la responsabilité de

moderniser l'entreprise et de la rendre compétitive. Selon le sous-gérant, l'entreprise n'avait jamais eu une vision de concurrence parce que sa seule fonction était de fournir la matière première à deux autres entreprises du Groupe Quirós. Son marché était ainsi toujours assuré. Le sous-gérant ajoute, « *Puis, le reste de la production qu'on ne leur vendait pas, on la vendait à d'autres entreprises, mais cela n'intéressait pas vraiment.* » (Gustavo, p.1). Lorsque l'entreprise a quitté le Groupe Quirós en mai 2000, elle a dû apprendre à se battre comme n'importe quelle entreprise indépendante. C'est pour cette raison que tous ces changements ont eu lieu. D'après Gustavo Torres, le processus d'adaptation des anciens employés à la nouvelle administration fut très difficile parce qu'il y avait des mauvaises habitudes de travail enracinées depuis longtemps.

Avant, les gens avaient ici deux heures pour dîner... alors, ils dînaient en 10 minutes et puis ils partaient dormir dans les camions. Tu imagines? Tu arrivais à deux heures de l'après-midi et tu voyais tout le monde en train de se réveiller. Puis, tout le monde filait à cinq heures pile (...) Les anciens employés qui sont aux bureaux sont des gens qui viennent de l'usine, ils ont grimpé au cours des années, mais la plupart n'ont pas suivi d'études. La plupart d'entre eux n'ont même pas fini l'éducation secondaire. Il est donc plus difficile de leur faire apprendre les choses. (Gustavo, 3)

Les changements prévus par la nouvelle administration ont provoqué un phénomène de résistance. L'une des mesures prises par le sous-gérant administratif pour s'attaquer au problème fut le licenciement d'employés et l'embauche de personnel plus qualifié.

Les licenciements ont commencé tout de suite après mon arrivée. Le personnel a commencé à tomber... ceux qui n'étaient pas licenciés, finissaient par s'écrouler. Nous avons donc substitué ces gens-là par d'autres moins chers et plus efficaces. (...) Alors, le processus d'adaptation à la nouvelle administration fut assez difficile. (...) Alors, les gens refusaient premièrement, de ne pas appartenir au Groupe Quirós; deuxièmement, d'utiliser un système d'information nouveau; troisièmement, d'obéir aux nouveaux gérants et quatrièmement, de travailler. Autrement dit, les gens ont refusé de faire quoi que ce soit. Leur vendre l'idée n'était pas évident. Comme nous n'avons pas pu vendre l'idée du changement à tout le monde, il y a eu des cas où il a fallu l'imposer. (Gustavo, p.3)

La mise à jour des ressources technologiques était une condition incontournable pour atteindre les buts de modernisation et compétitivité visés par la Direction. Pablo, le nouveau responsable de l'informatique, décrit la situation comme étant chaotique : D'un côté, l'entreprise avait un retard de 10 à 15 ans en matière de ressources informatiques et, d'un autre côté, les employés avaient un niveau d'instruction très bas. Ainsi, Pablo affirme,

Mal, assez mal, tout était archaïque. (...) De plus, les usagers n'étaient pas très habiles avec les ordinateurs, ils avaient une certaine résistance. (...) à cause du simple fait que la plupart des employés des bureaux sont arrivés à leurs postes en montant l'échelon hiérarchique en partant des postes de simples ouvriers dans l'usine, sans aucune formation académique, alors, la plupart, pas tous, mais la plupart des gens qui travaillent dans la section administrative sont venus de l'usine. On les a mis dans un bureau, devant un ordinateur et c'est tout. (...) Si je qualifie la

situation dans une échelle de 1 à 10... je donnerais... -5 !!! Non, pour de bon, c'était tragique... et il l'est encore. Il y a des gens qui ont encore des problèmes, par exemple, si un camarade accède à son ordinateur et change le nom d'utilisateur, l'autre usager ne sait pas qu'il faut taper son nom d'utilisateur et entrer de nouveau, alors, il ne peut pas travailler... à ce point-là. (Pablo, p. 1, 2)

B. Historique des changements technologiques

Parmi ses premières tâches, Pablo a dû faire le diagnostic de l'état des ressources informatiques. Suite à ses recommandations, l'entreprise a fait un investissement de quelques milliers de dollars pour changer les ordinateurs, élargir le réseau pour lier la zone administrative à la zone de production, acheter les licences de logiciels et renforcer les serveurs existants. Ainsi, le sous-gérant affirme,

les ordinateurs qu'on utilisait ici étaient obsolètes. (...) Nous avons acheté un nouveau système pour la comptabilité, alors nous avons eu besoin de changer tous les ordinateurs. (...) Nous avons acheté un nouveau système, installé le courrier électronique, acheté des comptes d'Internet et branché le département de production (dans l'usine) avec le réseau de ces bureaux. Mais oui! en ce qui concerne l'informatique nous avons fait beaucoup. (Gustavo, p.2)

Une des priorités dans le cadre de la modernisation des ressources informatiques fut le remplacement du logiciel utilisé pour gérer la comptabilité. Ainsi, en juillet 2000 un nouveau système fut mis en place en remplacement d'un logiciel très limité qui fonctionnait en mode DOS. Dans le deuxième volet de ce chapitre, nous verrons que la transition entre l'ancien et le nouveau système comptable provoqua plusieurs ennuis aux employés de la comptabilité.

Quelques mois plus tard, en novembre 2000, le responsable de l'informatique commença l'installation du courrier électronique. Le logiciel choisi fut Microsoft Outlook. Il est pertinent de signaler qu'avant l'introduction de Outlook, l'entreprise avait un compte électronique utilisé uniquement par les sous-gérants. Le seul ordinateur qui avait accès au courrier était celui de Gustavo Torres, le sous-gérant administratif. Le système de communication électronique en usage était obsolète, il était lent et compliqué à utiliser. Par exemple, la connexion électronique ne se faisait pas automatiquement. Il fallait d'abord composer le numéro de la compagnie et demander l'accès. Ensuite, il fallait rentrer une série d'informations, comme le *NIP* de l'entreprise.

L'implantation de Microsoft Outlook dans cette entreprise présente deux particularités : Premièrement, l'installation s'est faite de façon asynchrone et, deuxièmement, Outlook fut séparé en plusieurs applications.

Comme nous pouvons observer dans le tableau 2 ci-dessous, l'installation s'est faite de façon graduelle et sélective. Un premier branchement a eu lieu entre octobre et novembre 2000. À cette occasion le

responsable de l'informatique a installé le logiciel de courrier aux gestionnaires, aux chefs de département et à Carlos, l'assistant de la production. Carlos fut le seul employé non-cadre à avoir accès au courrier électronique durant cette période car il devait envoyer quotidiennement un rapport de production en Espagne. L'installation de Outlook pour le reste des employés a eu lieu en janvier 2001, ils ont eu accès uniquement au courrier interne.

Tableau 2
Implantation progressive du courrier électronique par acteur

Acteurs	CARLOS Assistant de la production	MARIANNA aide-comptable	RICARDO aide-comptable	LUIS aide-comptable	JORGE aide-comptable
Demier bimestre 2000	Courrier (interne- externe) Interface: MS Outlook Adresse institutionnelle Accès à Internet				
JANVIER 2001		Courrier interne (pas d'accès externe) Interface: Microsoft Outlook			
FÉVRIER 2001 (début du mois)		Courrier externe Adresse Yahoo Interface: Outlook			
FÉVRIER 2001			Courrier externe Adresse Yahoo Interface: Outlook		
AVRIL 2001				Courrier externe Adresse Yahoo Interface: Internet	
JUIN 2001					Courrier externe Adresse Yahoo Interface: Internet
JUILLET 2001 (fin du mois)		BLOPAGE D'INTERNET ET DU COURRIER EXTERNE			

La deuxième caractéristique de ce processus est que la technologie fut altérée avant d'être installée dans les ordinateurs des employés non-cadres. Comme nous pouvons voir dans le tableau ci-dessus, seulement Carlos, l'assistant de la production eut accès à la version intégrale du courrier (celle comprenant l'accès interne et externe). Les autres employés de la comptabilité ont eu accès au volet interne du courrier. C'est-à-dire que l'accès externe fut intentionnellement bloqué laissant disponible uniquement l'intranet. Ceci correspond au branchement de janvier 2001 qui a inclus les employés du département de la comptabilité. Troisièmement, à la demande de Marianna et Ricardo, le responsable de l'informatique fit des ajustements dans leurs ordinateurs pour qu'ils aient pu accéder au courrier externe. Toutefois, il n'a pas créé une adresse portant le nom de l'entreprise, mais plutôt un compte de

courrier sur le site du fournisseur gratuit Yahoo. En plus, il a configuré le système pour que les messages de Outlook et de Yahoo arrivent à la même boîte de courrier. De cette façon, les usagers utilisaient uniquement l'interface de Outlook pour communiquer à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Plus tard, en avril et juin 2001 respectivement, Luis et Jorge ont eu accès au courrier externe à travers les comptes gratuits du fournisseur Yahoo.

Les comptes gratuits sur Yahoo ont été créés parce que le responsable de l'informatique pensait que les comptes portant le nom de l'entreprise devaient être utilisés uniquement pour des fins de travail. Compte tenu du fait que les employés de la comptabilité n'avaient pas un besoin explicite d'utiliser le courrier pour le travail, Pablo les a empêchés d'avoir un accès externe à partir de leurs comptes institutionnels. Ainsi, on ne « *mêlerait pas les affaires personnelles avec celles de l'entreprise* ». Comme Pablo affirme,

Bon, l'usage principal [du courrier institutionnel] est pour le travail : transmission de données, information... messages de et vers différentes personnes de l'entreprise, messages au propriétaire... Bon, en fait c'est ça le but du courrier dans cette entreprise. Mais les comptes de courrier gratuits sont pour l'utilisation personnelle, pour parler avec tes connaissances, tes amis des différents pays... pour faire tout ce que tu veux, sans mêler tes affaires avec celles de l'entreprise. (...) À mon avis tout le monde a le droit à un compte de courrier électronique, soit gratuit ou de l'entreprise. Si le compte porte le nom de l'entreprise, alors, je crois qu'il doit, en effet, avoir des restrictions pour certaines choses, mais évidemment tu peux utiliser le courrier gratuit pour ce que tu veux. (Pablo, p. 5)

Vers la fin de juillet 2001 le responsable de l'informatique bloqua les accès au courrier externe et à Internet des ordinateurs de la comptabilité. Nous verrons plus tard dans ce chapitre, que cette action était en fait une réprimande en réaction au comportement abusif des usagers (selon le point de vue du responsable de l'informatique).

Nous allons à présent examiner comment chaque usager a vécu l'implantation du courrier et le processus de construction des usages de cette technologie. Rappelons que nous allons étudier le processus d'institutionnalisation à travers le regard des quatre employés non-cadres du département de la comptabilité et de l'assistant de la production.

3.2 Présentation des cas individuels

Le modèle de l'institutionnalisation propose une phase d'analyse individuelle et une phase d'analyse structurelle. Cette dernière essaie de faire un pont entre les actions individuelles et les actions collectives. Pour cette raison, nous avons organisé les données sous la forme d'histoires individuelles. En même temps, nous avons tenté de mettre constamment en relation le récit de chaque acteur avec le récit du groupe. De cette façon, nous essayons de faire un lien entre les pratiques individuelles et

celles qui deviennent des pratiques sociales au cours du temps.

Nous avons organisé les données par acteur et non par étapes de l'institutionnalisation pour une autre raison : Le processus d'implantation s'est étalé sur plusieurs mois, et les diverses applications du logiciel furent installées de façon asynchrone et sélective (voir le tableau 2). Alors, les acteurs n'ont pas vécu le processus de la même façon et en même temps.

Par ailleurs, nous avons essayé de respecter l'ordre chronologique des événements tout en regroupant les données par thèmes. Cependant, il est important de tenir compte du fait que nous décrivons un processus très dynamique dans lequel plusieurs acteurs sont intervenus. En réalité, les phases que nous décrivons ici de façon successive, se chevauchent. Toutefois, il était essentiel de découper les histoires en plusieurs thèmes communs pour être en mesure de les comparer lors de l'analyse des données. Trois thèmes centraux ont été soulevés : Les expériences préalables à l'introduction de Outlook, l'introduction de Microsoft Outlook et l'évolution des perceptions et de la construction de l'usage.

Nous allons maintenant présenter les histoires des cinq employés non-cadres qui ont participé à l'étude. Les entrevues auprès des cadres seront utilisées comme informations complémentaires lors de l'analyse des données. Nous commencerons par le cas de Carlos car celui-ci diffère en plusieurs aspects des quatre cas restants. Premièrement, Carlos fut le seul employé qui a eu accès au courrier électronique (ayant simultanément accès interne et externe) lors du premier branchement en novembre 2000. Alors, dans le cas de Carlos le processus d'adoption a commencé plus tôt. Deuxièmement, Carlos était le seul de cinq répondants qui ne travaillait pas au département de la comptabilité. En fait, au moment de faire l'étude de terrain, nous voulions étudier uniquement les cas des quatre employés de la comptabilité. Toutefois, comme le nom de Carlos revenait très souvent dans les conversations avec nos quatre informateurs, nous avons décidé de l'inclure dans l'étude au même titre que ses camarades de la comptabilité. Ensuite nous présenterons les cas des quatre employés de la comptabilité, à savoir, Luis, Ricardo, Jorge et Marianna.

3.2.1 Carlos, assistant de la production

A. Expériences préalables à l'introduction de Outlook

À l'arrivée de Gustavo à la sous-direction de Maderas del Pacífico, en juin 2000, l'entreprise avait un seul compte de courrier électronique qui était utilisé exclusivement par les deux sous-gérants. Ce

système de courrier était déjà obsolète. Selon Carlos, peu de temps après l'arrivée de Gustavo, celui-ci lui a délégué la tâche d'envoyer son rapport quotidien de la production au président de l'entreprise en Espagne. Les envois par courrier électronique n'avaient jamais fait partie de ses tâches car seulement les sous-gérants avaient accès au courrier. Pour Carlos, cette nouvelle tâche était encombrante parce qu'il devait comprimer d'abord le rapport dans une disquette, puis aller sur l'ordinateur de Gustavo pour faire l'envoi. En plus, au début Carlos ne savait pas opérer le système, alors il devait attendre que Gustavo soit disponible dans son bureau pour le lui montrer.

...Parfois Gustavo était dans une réunion et ça ne me plaisait pas de l'interrompre. (C. ia, 1)

La disquette s'abîmait très fréquemment parce que le rapport est très grand, alors, je devais d'abord le comprimer et l'ouvrir dans l'autre ordinateur pour l'envoyer... c'était très difficile... en plus, j'étais obligé de demander tout le temps des disquettes parce qu'elles s'abîmaient très souvent, surtout à cause de la poussière du bois. (C. ia, 8)

Selon Carlos, la procédure pour envoyer des messages avec le système qui était en usage avant Outlook était très compliquée. La connexion se faisait manuellement en passant par plusieurs étapes. De plus, il fallait connaître une série d'informations confidentielles (*i.e.* le NIP de l'entreprise) servant à établir la communication.

Parfois l'écran affichait des messages que je ne comprenais pas... il fallait appuyer sur F7 pour l'envoyer, ... parfois l'ordinateur me disait des choses et je ne savais pas quoi faire... « VOUS N'ÊTES PAS CONNECTÉ » ... « –Mais comment ça se fait que je suis pas connecté !? » ... c'est que je n'avais jamais utilisé ça. Si Gustavo n'était pas au bureau je préférais l'attendre... j'avais peur... je n'avais jamais utilisé ça. (C. ia, 5-6)

Dans ce contexte, pour Carlos il n'était pas si simple de suivre les indications de Gustavo : « *vas-y Carlos fais-le par toi même...* » même s'il lui avait déjà donné une légère explication concernant la façon d'établir la connexion et d'envoyer le fichier. Les rencontres où Gustavo expliquait à Carlos le maniement du logiciel se sont répétées plusieurs fois. Selon Carlos, un concours de circonstances ne favorisaient pas l'apprentissage : les explications de Gustavo étaient trop rapides, le contexte lui-même l'inhibait et enfin, le système en usage était très compliqué.

Gustavo m'a donc expliqué, étape par étape... Le problème c'est que le lendemain il m'a dit... « Carlos, fais-le ! » mais je n'avais rien écrit... j'ai essayé de me rappeler et j'ai continué jusqu'à une certaine étape. (...) Il était en réunion avec quelques personnes et j'étais dans son ordinateur. Alors, il m'a dit : –Carlos, envoie-le... et moi, je mâchonnais –je peux pas... je peux pas... mais je ne voulais pas que ces gens s'en rendent compte. (rires) Il venait à côté de moi... –Carlos, c'est comme ça ... et il retournait avec ces gens... mais il n'a pas beaucoup aimé que je lui demande quoi faire... n'est-ce pas?. En fin de comptes il l'a envoyé. Le lendemain il m'a fait la même chose. (...) –Mais... qu'est-ce que je dois faire? –Non, non, Carlos. C'est comme ça et comme ça... ». La troisième fois j'ai pu le faire un peu mieux. (C. ia, 2)

B. L'introduction de Outlook

La pratique d'envoyer quotidiennement le rapport en Espagne à partir de l'ordinateur de Gustavo a duré environ cinq mois (de juin à novembre 2000) jusqu'à ce que Carlos ait son nouvel ordinateur et sa propre adresse électronique institutionnelle sur Outlook (ayant simultanément accès interne et externe). Carlos fut le seul employé non cadre, inclus dans la première vague de l'implantation. Selon lui, ceci s'explique par le fait qu'il devait communiquer quotidiennement avec le président de l'entreprise. Carlos admet que les bénéfices pour son travail ont été immédiats.

...j'étais l'un des premiers à avoir le courrier, je n'avais plus besoin d'aller au bureau de Gustavo pour l'utiliser, à partir de ce moment je pouvais le faire depuis mon ordinateur. Je n'avais plus besoin de traîner de disquettes partout... c'était impossible. (...) Par contre, maintenant, je finis simplement le rapport et je l'envoie rapidement et sans retard. (C. ia, 8)

Contrairement à l'apprentissage du système du courrier qui a précédé Outlook (où Gustavo avait appris pas à pas à Carlos comment envoyer des messages), l'apprentissage dans le cas de Microsoft Outlook fut majoritairement empirique. D'après le récit de Carlos, il est possible d'identifier trois sources d'apprentissage :

- L'observation et imitation des actions exécutées par le sous-gérant. « *Je l'ai vu un jour en train de réviser son courrier... les adresses et des choses comme ça. Alors... j'ai regardé et puis, je suis arrivé à le faire en essayant par moi-même.* » (C. ia, 7)
- L'apprentissage empirique. « *Puis, le reste, on peut dire que je l'ai appris tout seul en cliquant par ici et par-là...* » (idem)
- Le support technique de l'informaticien. Carlos faisait appel à Pablo seulement lorsque la complexité du problème dépassait ses propres connaissances.

Un jour j'ai fait une gaffe et j'ai dû chercher Pablo. (...) je me suis mis à leur envoyer des courriers et à un moment donné j'ai cliqué 'TOUT L'ENTREPRISE' Oh ! mon Dieu ! Quelle gaffe ! et si M Castillo reçoit ça ? Alors, le lundi suivant je suis arrivé au bureau et j'ai raconté à Pablo. Alors, il m'a dit : « -Carlos, tu peux le récupérer s'ils n'ont pas encore ouvert leur courrier. » (...) Il me l'a expliqué, je suis allé à ma machine et j'ai dû l'appeler parce que je n'avais pas saisi. Maintenant je le fais tout seul, en fait... j'ai déjà récupéré plusieurs fois d'autres messages. (rires) Par exemple j'envoie un rapport de production et il m'a manqué quelque chose, alors s'il ne l'a pas ouvert je le fais revenir. (C. ia, 3)

Ce type d'échange avec Pablo n'avait pas lieu souvent. Carlos sentait que Pablo n'était pas une personne très serviable et cette perception ne l'encourageait pas à lui demander de l'aide fréquemment.

...je lui demandais parfois de me rendre des services et... pour ces choses-là il est très chatouilleux. (...) Pablo a une façon très bizarre. Écoute, il me dit par exemple: -Carlos, j'ai besoin de quelque chose... -Ça me fait plaisir, Pablo. ...Et je fais tout de ma part pour lui rendre le service. (...) par contre, si je lui dis : -Pablo, j'ai besoin de quelque chose... -Ah ! non Carlos, peut-être plus tard... -Carlos, je peux pas... -Carlos, j'ai beaucoup de travail... Un jour il m'a

répondu : « –Carlos, c'est que j'ai beaucoup de courrier à lire !... » Mais c'est quoi cette manière de répondre ? Ce sont des choses de travail dont je parle ! Je ne l'appelle pas pour niaiser. Alors, ces choses-là t'éloignent...je crois. (C. ia, 4)

Le temps qui s'est écoulé entre la période où Carlos apprenait le maniement de Outlook (novembre 2000) et le moment où le reste de ses camarades ont eu accès au courrier interne (janvier 2001) lui a donné l'occasion de devenir un usager expérimenté. On verra que l'expérience accumulée par Carlos pendant ces mois-ci lui permettra de jouer un rôle très actif lors de la phase d'apprentissage de ses camarades. Par exemple, il a commencé à encourager ses camarades de son propre chef pour qu'ils intègrent le courrier dans leur quotidien. En plus, il leur apprenait les notions de base du fonctionnement du logiciel,

C'est moi qui les ai incités. Je leur disais : « Envoyez-le-moi par courrier » disons... n'importe quoi, une feuille de travail quelconque... « mais comment est-ce qu'on fait ? »... alors, je leur expliquais. (...) Luis venait presque toujours à mon bureau pour me donner le rapport, alors je lui disais : « Mais non, non, envoie-le-moi par courrier pour que tu ne sois pas obligé à venir jusqu'ici ». (C. ia, 9)

C. Évolution des perceptions et de la construction de l'usage

Entre novembre 2000 et janvier 2001 Carlos était devenu un usager régulier de Outlook pour des questions relatives au travail. Il l'utilisait principalement pour envoyer son rapport aux cadres et au président de l'entreprise. Toutefois, il recevait depuis le début de l'implantation du courrier des messages non-liées au travail de la part de Gustavo, le sous-gérant, de Enrique, son chef, et de Pablo, le responsable de l'informatique.

Depuis le début, Pablo et Gustavo m'envoyaient aussi des blagues (...). Je me souviens d'un jour que Gustavo m'a envoyé une blague dont le titre était : « Ça te tombe à pic »... bien sûr ça ne m'a pas plu beaucoup (rires) parce qu'elle s'agissait d'un gars qui était un peu idiot dans tout ce qui concerne les choses de l'informatique. (C. ia, 2)

Carlos communiquait également par la voie du courrier avec quelques ex-camarades de travail. Plutôt que de se parler au téléphone, Carlos préférait utiliser le courrier électronique.

...peut-être je suis en train de travailler et j'entre un moment sur mon courrier... je lui répond et je continue à travailler... sans quitter l'ordinateur. Par contre, si je l'appelle par téléphone, je perds la concentration de ce que je suis en train de faire. C'est comme ça que je communique avec les gens de l'extérieur. (C., 9)

Vers la mi-janvier 2001 le reste du personnel a eu accès au courrier électronique, mais seulement l'accès interne. À partir de ce moment, Carlos a rempli une fonction d'initiateur pour ses camarades. Dès lors, ils échangeaient sur une base quotidienne des informations de travail,

Bon, comme je te disais, j'ai fait le rapport de la production le matin et je l'envoie à Luis, Miguel,

Marco-Tulio, M Araya, Mme Vega, M Castillo et à mon chef. (...) Ça, quant à travail. (C., 5)

ainsi que des messages de contenu ludique (de blagues, de photos de femmes, etc.),

...Alors, puisque j'étais l'un des premiers à avoir le courrier... quand mes camarades l'ont eu... eh bien... j'ai commencé à... les corrompre!! (rires). (...) Bon, j'ai commencé à leur envoyer des blagues et des choses comme ça... disons, pour qu'ils acquièrent un peu de confiance, parce qu'ils ne savaient presque pas l'utiliser. J'envoie toujours à tous les mêmes choses... des blagues, des photos, des messages... n'importe quoi. Bon... des blagues (rires), juste pour niaiser, pour rire un peu. (...) eh bien... des photos des femmes jolies aussi (rires)... (C. ia, 8-9)

Avant cette installation en janvier 2001, Carlos recevait des courriers de la part de son chef et de quelques sources externes, comme son beau-frère. Cependant il ne pouvait pas les redistribuer à l'intérieur de l'entreprise car les conditions matérielles, notamment le réseau supportant un système de communication, n'existaient pas à cette époque-là.

Le groupe de personnes auquel Carlos envoyait quotidiennement le rapport de la production s'est rapidement constitué tout de suite après qu'il a eu accès au courrier. Les personnes incluses dans la liste de destinataires de Carlos étaient en lien avec la production, à savoir : le président de la compagnie, les deux sous-gérants, le chef de la production et le chargé des ventes. Puis, lorsque le personnel régulier a eu accès au courrier interne, Miguel, Luis et Jorge se sont intégrés au groupe. Alors que ce groupe s'est constitué quelques jours après l'implantation du courrier, le groupe auquel Carlos a commencé à envoyer des courriers non liés au travail a pris des mois pour se former. Les gens ont été intégrés graduellement. Par exemple, Carlos raconte qu'au début (janvier 2001) il n'avait pas suffisamment confiance en Marianna et Jorge (qui étaient les derniers employés à avoir été engagés dans le département de la comptabilité) pour les inclure dans sa liste de distribution.

Carlos n'envoyait pas non plus n'importe quoi à son chef Enrique « *principalement par respect* », malgré le fait que tous les deux s'entendaient très bien. À cette époque là, Carlos envoyait des blagues légères, des blagues plus poussées et des photos des femmes nues uniquement aux trois camarades avec lesquels il avait une relation d'amitié : Miguel, Luis et Ricardo. Marianna et Jorge, quant à eux, ont interpellé Carlos plusieurs fois pour qu'il les intègre au groupe.

Les personnes sont entrées petit à petit. Marianna et Jorge sont entrés en dernier. Je ne sentais pas la confiance d'envoyer quoi que ce soit à Jorge parce qu'il était nouveau, alors j'envoyais les courriers seulement à Ricardo, Luis et Miguel jusqu'à ce qu'un jour il me l'a reproché... Puis, dans le cas de Marianna, c'était elle qui a commencé à nous envoyer des choses... pas moi... je l'envoie juste quelques choses mais pas d'autres... Elle aussi m'a dit : –Carlos, mais pourquoi ne m'envoies-tu rien?... Je ne sais pas... c'est que j'ai pas suffisamment de confiance pour plaisanter. (C. ia, 18)

En outre, Carlos choisissait les destinataires en fonction du contenu du message. Premièrement, il excluait les femmes quand le contenu du message était, selon lui, offensif (par exemple, les fichiers pornographiques et les blagues vulgaires). Ceci est devenu rapidement une pratique prise pour acquise par Carlos et, comme on verra plus tard, aussi par ses camarades. Toutefois, Carlos n'hésitait pas à envoyer à ses collègues femmes des messages qu'il considérait plus appropriés pour elles.

Dans mon cas, ça dépend du type de blagues, si elles sont très osées, je ne les envoie pas à Mme [Sylvia] Vega, à Marianna ou à Olga... principalement par respect. Quand il s'agit des choses jolies... ça peut être bien une blague, mais des choses jolies comme des pensées ou des photos sympas... je l'envoie aux filles. (C. ia, 11)

Deuxièmement, il excluait certaines personnes selon ses propres critères (comme l'âge et la religion). À titre d'exemple, Carlos avait un camarade protestant pratiquant. Carlos percevait les protestants comme étant des personnes fermées, par conséquent, il ne l'incluait jamais dans la liste lors de l'envoi d'une blague ou tout autre message non-lié au travail.

Je n'aime pas en envoyer à tout le monde.... Par exemple à Victor Vega, je n'aime pas le lui en envoyer parce qu'il est protestant alors je sais que ce ne sont pas tous les courriers qui vont lui plaire. Porfirio, par exemple, est un monsieur âgé... c'est que... peut-être je ne suis pas si jeune, mais les gens les plus jeunes rigolent plus. M. Tulio non plus il est aussi un monsieur âgé... je lui ai déjà envoyé des pensées et des choses comme ça... je sais qu'il accepte bien les blagues, mais... je ne me suis pas décidé à lui en envoyer. (C. ia, 11)

Enfin, Carlos faisait très attention lors des envois pour éviter de se faire attraper car il était au courant d'une situation qui avait provoqué une forte réaction de la part des gestionnaires de l'entreprise : un ingénieur qui travaillait dans sa propre unité avait été renvoyé de son poste peu de temps après que le président de l'entreprise l'ait surpris en train de regarder des photos pornographiques sur son écran. En plus, il avait reçu un mémorandum (voir l'annexe 1) que le département de Ressources Humaines avait distribué à tout le personnel signalant les restrictions à l'usage des équipements informatiques, y compris le courrier, en réaction à l'incident de l'ingénieur. Même Pablo, le responsable de l'informatique et Enrique, son chef, lui avaient fait des avertissements. Pablo, lui avait recommandé de « *l'utiliser avec précaution, de faire très attention (...) parce qu'on peut se faire attraper* ». Enrique, quant à lui, l'a prévenu : « *fais très attention qu'on ne te surprenne pas* ».

Ces avertissements n'ont pas stimulés Carlos à diminuer l'envoi de toutes sortes de messages non-liés au travail. Toutefois, il prenait ses précautions pour éviter les ennuis avec l'administration. Par exemple, Carlos aimait envoyer à Miguel, Luis et Ricardo des photos de nudité féminine. Cependant, lorsque le message provenait de son chef Enrique, Carlos effaçait l'adresse de son supérieur avant de rediriger le

message. Ce faisant, personne ne saurait que la source primaire du message était le chef de la production.

Mon chef, par exemple, il m'envoie juste à moi. Précisément parce que l'autre jour on avait passé un courrier en avertissant... alors, il m'en envoie juste à moi... et c'est moi qui cours le risque de les renvoyer à Luis et aux autres. Il me fait beaucoup confiance, mais il n'a pas cette confiance avec les autres... pas pour ces choses là. (...) Alors, j'efface son adresse. Les gens voient mon adresse, mais on ne voit pas le nom de la personne qui me l'a envoyé. (rires) (C. ia, 13)

Dans ce même contexte, Carlos excluait quelquefois son ami Miguel de la liste, car l'ordinateur de celui-ci était à portée du regard des passants. Carlos craignait que Miguel soit surpris par quelqu'un, comme l'ingénieur renvoyé avait été surpris par le président.

Parfois j'envoie à Luis des choses que je ne veux pas qu'on voit dans le bureau, alors, Miguel me dit... –Pourquoi tu ne me l'as pas envoyé ?–Non, parce que tu es là, en face de tout le monde, et je n'aimerais pas qu'ils regardent. Et je ne parle pas nécessairement de pornographie, ça pouvait bien être quelque chose juste pour rire, mais de toute façon je n'aimerais pas que Miguel arrive le matin et l'ouvre devant tout le monde pendant les heures du travail et surtout là, au regard de tout le monde. (C. ia, 18)

Carlos a continué pendant des mois (de janvier à la mi-juillet 2001) à envoyer à ses camarades toutes sortes de messages non-liés au travail en suivant toujours les mêmes critères décrits précédemment. Évidemment, il a continué aussi à envoyer le rapport de la production aux personnes pertinentes. Puis, en juillet 2001 un autre mouvement de personnel est survenu et Carlos a été transféré de bureau. Il a quitté l'usine pour s'installer au bureau de la comptabilité tout en gardant ses anciennes fonctions d'assistant du chef de la production. Ce changement viendra bouleverser les pratiques qui s'étaient déjà installées dans son quotidien. Carlos explique que, dans son ancien bureau, il se sentait en pleine liberté d'envoyer n'importe quoi par courrier. Par contre dans le nouveau bureau il se sentait surveillé.

Mais maintenant je ne peux même pas faire ça, parce que je ne me sens pas très confortable ici... par exemple, la chef des ressources humaines entre ici très souvent et elle sort tard l'après-midi, tout juste comme moi. Alors, je ne me sens plus à l'aise d'ouvrir le courrier et de voir ce que je peux leur envoyer... maintenant je sens de la pression sur moi et ça m'empêche d'envoyer ces choses-là. (C., 5)

La conséquence directe des sentiments de Carlos par rapport à son nouvel environnement de travail fut une diminution considérable de sa participation. Carlos explique que non seulement il envoyait dès lors moins de messages liés au divertissement, mais en plus il n'ouvrait pas les courriers de ce genre qui arrivaient à sa boîte.

Par exemple ça fait pas longtemps Luis m'a envoyé quelques photos et elles sont encore là, et je ne sais pas quand que je vais les voir ! ... parce que j'aime pas... j'aime pas... à vrai dire, je me sens mal à l'aise ici en ce qui concerne ce types de courriers. (...) Là-bas, j'avais plus d'intimité, cependant ici je ne me sens pas de la même façon. (C., 5)

Cette période correspond au blocage de la connexion du courrier électronique et d'internet dans le département de la comptabilité qui a marqué la fin de notre étude terrain. L'ordinateur de Carlos fut le seul qui n'a pas été altéré car cet employé communiquait quotidiennement avec le président de l'entreprise en Espagne par la voie du courrier électronique et par service de messagerie sur Internet pour faire les bilans de l'état de la production.

Maintenant nous allons aborder les cas des quatre personnes qui constituaient au début l'équipe d'aides-comptables. Nous commençons par les employés qui avaient plus d'ancienneté dans l'entreprise (Luis et Ricardo) car ils ont vécu les changements administratifs et technologiques qui ont mené à l'introduction de Outlook. Ensuite, nous présentons les cas des deux employés (Jorge et Marianna) qui ont été engagés dans la même période où le courrier fut introduit dans le département de la comptabilité.

3.2.2 Luis, aide-comptable

A. Expériences préalables à l'installation de Outlook

Une des priorités dans le cadre de la modernisation de l'entreprise fut le remplacement du logiciel utilisé pour gérer la comptabilité. Luis faisait la comptabilité à l'aide d'un logiciel obsolète quand il a été embauché dans l'entreprise. Puis, approximativement en juillet 2000, tous les ordinateurs ont été remplacés et un nouveau système de comptabilité a été introduit. Pour Luis, la transition entre les deux systèmes comptables fut une expérience très abrupte. Il devait d'abord maîtriser le nouveau logiciel et par la suite, entrer toutes les données manuellement car les deux systèmes n'étaient pas compatibles. La tâche était fastidieuse mais son travail en dépendait. Environ huit mois après (en janvier 2001) le courrier électronique fut introduit. Luis se souvenait d'une part des ennuis qu'il avait vécus lors de l'introduction du système comptable et, d'autre part, de l'importance de celui-ci pour l'accomplissement de son travail. Dans ce contexte, il qualifie le courrier électronique comme une technologie de second ordre.

Nous avons subi un changement très brusque ça fait environ huit mois à cause du changement du système. Nous utilisons un système informatique, un ancien logiciel qui s'appelle BBX... et nous avons acheté un autre nouveau... plus sophistiqué. Alors, nous avons eu beaucoup de travail pendant ces mois-là. Nous restions tous les soirs jusqu'à 9 ou 10 heures afin de recueillir toutes les informations du vieux système et les introduire dans le nouveau (...) et ça pendant deux ou trois mois. (L. ib, 11-12)

B. L'introduction de Microsoft Outlook

Luis identifie Gustavo, le sous-gérant administratif, comme celui qui a annoncé le changement. Gustavo

s'est rendu au bureau de la comptabilité pour expliquer à Luis et ses trois autres camarades les objectifs de l'implantation du courrier avant que l'informaticien ne vienne le leur installer.

...le sous-gérant, nous a parlé du courrier électronique et nous a expliqué que les objectifs étaient d'épargner du temps et du papier. (...) M Torres [Gustavo] a mis l'accent surtout sur l'économie du temps et du papier, du temps et de l'argent. (L. ib, 1)

Dans le cas de Luis, des actions concrètes entreprises par Gustavo et Carlos (l'assistant de la production) l'ont poussé à utiliser le courrier. Tout d'abord Gustavo a expliqué aux quatre aides-comptable les objectifs de l'introduction du courrier. Après, la veille de l'installation de Microsoft Outlook, Gustavo a parlé avec Luis, cette fois-ci de façon individuelle et en profitant d'une situation de travail :

Gustavo lui-même... je te donne un exemple... je suis arrivé un lundi et, comme je le faisais religieusement tous les matins, je lui ai donné le rapport de la trésorerie. Il est venu et m'a dit : « Luis, on va t'installer Outlook, alors, ne te donne pas la peine de venir ici demain, ne m'apporte pas le rapport, envoie-le-moi par courrier pour économiser du papier » (L. ib, 1)

Le sous-gérant lui a donc donné un ordre catégorique. Ceci l'a obligé à se tourner vers ses camarades pour demander de l'aide car Luis ne savait pas utiliser le logiciel. En même temps, il ne voulait pas contredire l'ordre donné par le sous-gérant.

...on pourrait quasiment dire que c'était un ordre, vu ce qu'il m'a dit la veille, comme je te l'ai déjà dit ... « ce n'est plus nécessaire... » [de lui apporter la feuille imprimée]. (L. ib, 2)

Le fait que le sous-gérant ait contraint Luis à lui envoyer dès le lendemain le rapport de la trésorerie par courrier a forcé ce dernier à chercher rapidement quelqu'un pour lui apprendre à utiliser le logiciel, et ce, pour ne pas perdre la face devant son supérieur. Le lendemain matin il fera appel à Marianna, sa nouvelle collègue de travail, pour qu'elle l'aide à s'en sortir. C'est donc dans un contexte d'apprentissage improvisé, déclenché par un ordre du sous-gérant, que Marianna intervient.

... le lendemain, une fois le rapport de la trésorerie préparé, je suis allé directement à Marianna et je lui ai dit : « Marianna, je dois envoyer ça à Gustavo, mais je ne veux pas le lui amener » (même s'il était à quinze mètres de là...) pour deux raisons... premièrement, pour utiliser le nouvel outil que j'ai et puis, pour montrer que j'ai appris quelque chose de nouveau. (L. ib, 1-2)

Marianna lui a appris dans cette première rencontre les rudiments de Microsoft Outlook. En fait, le responsable de l'informatique avait préparé une séance de formation de Outlook, mais elle n'a jamais eu lieu. Alors, chaque fois que Luis avait des questions concernant l'utilisation du logiciel il demandait à Marianna ou Carlos de l'aider.

En deuxième lieu, Carlos, l'assistant de la production, échangeait beaucoup d'information de travail avec Luis. Comme nous l'avons mentionné, Carlos utilisait couramment Outlook depuis novembre 2000. Luis

devait rédiger un rapport quotidien de la trésorerie et Carlos faisait un rapport quotidien de la production. Les données produites par Luis servaient à la rédaction du rapport de Carlos et réciproquement. Ainsi, leurs tâches étaient étroitement liées. Dans ce contexte, ils devaient échanger plusieurs fois par jour des feuilles d'Excel et d'autres données.

Étant donné que Carlos était un usager accoutumé de Outlook, il a fortement encouragé Luis à adopter le courrier comme moyen de transmission des données lorsque celui-ci a eu enfin accès au courrier électronique en janvier 2001. Le fait que Carlos ait commencé à envoyer à Luis ses fichiers par cette voie a contraint ce dernier à utiliser le courrier pour échanger des informations de travail.

En fait, Carlos m'envoie religieusement tous les matins à 7:30 le chiffre quotidien de la production. Alors, la première chose que je fais quand j'arrive le matin est ouvrir Outlook et réviser l'information parce que j'en ai besoin pour le contrôle des inventaires. Puis, plus tard il m'envoie d'autres chiffres pour un inventaire spécifique et enfin, l'après-midi une autre donnée, un simple fichier Excel. (L. ib, 21)

Enfin, une autre motivation personnelle a encouragé Luis à adopter Outlook comme outil de travail. Il voulait montrer au sous-gérant qu'il était capable de se débrouiller face à la nouvelle situation.

J'aurais été un peu... peut-être stupide, désobéissant si j'arrive... « –eh bien, je me sentais gêné de ne pas pouvoir vous l'envoyer, alors je vous l'ai apporté. » Non, non, au moins je me suis intéressé à utiliser le nouvel outil qu'on m'avait donné et alors, j'ai demandé comment le faire et j'ai réussi à l'envoyer. Alors, depuis la première journée j'ai commencé à envoyer des courriers aux personnes dont j'avais besoin. (L. ib, 2)

Par ailleurs, Luis faisait appel à Carlos quand il avait des problèmes avec Outlook, mais ceci n'était pas fréquent car le bureau de son camarade se trouvait loin du sien, à l'intérieur de l'usine. Luis explique que ce qui le poussait à chercher de l'aide auprès de Carlos n'était pas l'expérience de celui-ci, mais plutôt la confiance qu'il inspirait, ainsi que son caractère serviable. Par contre, Luis ne cherchait pas très souvent de l'aide de Pablo. À son avis, l'informaticien était une personne peu disponible et impatiente. À l'avenir, les seules occasions où Luis se permettra d'avoir recours à Pablo sera quand il fera face à un problème qui dépasse ses propres connaissances et celles de ses camarades.

En effet, Pablo est celui qui s'occupe de l'informatique dans l'entreprise, mais il est souvent très occupé. (...) alors, il n'y a pas suffisamment de confiance... (...) Mais, disons... la barrière qui existe avec Pablo c'est qu'il est tout le temps très occupé ... et il n'est pas très... patient pour apprendre aux autres. Alors, il n'y a pas une grande relation avec lui. (L. ib, 5)

Nous voyons donc que Marianna et Carlos ont joué un rôle particulièrement important dans l'étape d'initiation. Avec eux, l'apprentissage avait lieu sur-le-champ et était déclenché d'habitude par des problèmes liés au maniement du logiciel :

...quand je suis bloqué je cherche l'aide d'un camarade... par exemple, Marianna, la fille qui est en face de moi au bureau, elle sait plus que moi (...) Bon, je n'ai presque plus de problèmes, mais, si par exemple il arrive quelque chose et je ne trouve pas la manière de m'en sortir, alors, simplement je me lève et je vais chez Marianna. Alors, elle me dira comment le faire. De cette façon j'apprends et la prochaine fois je saurai comment le faire tout seul. Au cas où Marianna ne saurait pas comment le faire, j'irais chez Pablo. (L. ib, 6)

Dans ce contexte d'apprentissage Luis était essentiellement un apprenti car il n'avait jamais utilisé Outlook ni de manière plus générale un logiciel de transmission d'information. Toutefois, les activités d'apprentissage auxquelles Luis participait l'amenaient à transmettre à d'autres camarades les nouvelles connaissances. En effet, Marianna ou Carlos apprenaient des astuces à Luis, et lorsque la situation se présentait, Luis expliquait à ses autres camarades ce qu'il avait appris. Puis, encore une fois, si Luis faisait face à un problème, il demandait de l'aide de Marianna ou Carlos et ainsi de suite dans un mouvement itératif.

...au début quand ils nous ont installé le courrier, personne ne savait rien, sauf ceux qui avaient de l'expérience, comme Carlos. Carlos m'a appris de choses et puis, je les ai appris à d'autres camarades comme Jorge et Ricardo qui ne savaient pas. Ils me demandaient « –comment on fait ça? – comme ça... et ca... et ça. » ...des choses simples. Ce n'est pas que j'étais leur professeur (rires), mais c'est simple... une fois qu'on apprend au moins ce dont on a besoin c'est facile de les apprendre aux autres, puis, de nouveau... s'il y a quelque chose que je ne sais pas, je demande et quelqu'un va aussi m'apprendre. (L. ib, 16)

L'apprentissage ne s'est pas uniquement limité à l'aspect technique du logiciel comme envoyer un message, joindre un fichier ou ajouter un contact. Comme nous le verrons dans les pages suivantes, lors de ces échanges avec Marianna ou Carlos, Luis apprenait aussi différentes façons de s'approprier le courrier.

C. Évolution des perceptions et construction de l'usage

Nous avons dit que Luis utilisait le courrier pour partager des informations de travail depuis le premier jour où Outlook a été installé dans son ordinateur (en janvier 2001). Le lendemain de l'installation, Luis a envoyé à Gustavo le rapport de la trésorerie par courrier et ceci est devenu une pratique quotidienne. Puis, Carlos, quant à lui, a insisté auprès de Luis pour que l'échange de données servant à la rédaction de leurs rapports se fasse par la voie du courrier. Ceci est devenu également une activité qui se répétait à chaque jour.

...avec Carlos la plupart des choses sont de travail, parce qu'il y a des rapports quotidiens de production qu'il faut faire sans faute. Je les lui envoie tous les jours et puis, lui, il me renvoie une autre information dont j'ai besoin... c'est-à-dire, c'est réciproque : il utilise mes données et moi les siennes (...) Cela à propos du travail, à part les choses qu'il peut m'envoyer pour rigoler... mais comme on dit... cela est 'hors travail'. (L. ib, 20)

Cinq semaines après l'implantation (en février 2001), Luis utilise le courrier sur une base régulière pour envoyer des données au moins à trois personnes du bureau, à savoir Gustavo, Carlos et Pablo. Les messages font référence principalement à des questions financières et des questions d'inventaires.

...je dois envoyer des rapports d'inventaires et de comptes payables et les soldes des banques à trois ou à quatre personnes pendant la journée... eh ben, pour ne pas imprimer, me lever et aller chercher le sous-gérant ou les camarades pour leur apporter les données... (bon, je ne sais pas si vous la connaissez déjà, mais l'usine est très grande...) simplement je les leur envoie par courrier électronique. De cette façon, j'économise du temps... eh ben... aussi du papier, parce que peut-être mon camarade n'a pas besoin d'imprimer l'information, mais plutôt regarder simplement les chiffres sur l'écran. (L. ib, 14)

Mis à part les échanges de données pour la rédaction des rapports, Carlos incitait Luis à utiliser le courrier pour se divertir. Par exemple, Carlos a commencé à renvoyer à Luis des courriers qu'il recevait soit de l'extérieur de l'entreprise, soit de la part du sous-gérant ou du chef de la production, et ce, quelques jours après l'installation du courrier. Ces courriers contenaient des blagues, des photos comiques, des diaporamas de power point et de la pornographie.

...tout juste au début, Carlos était le seul qui avait l'internet. Alors, il recevait des photos, des blagues, des pensées et même de la pornographie de la part de ses amis, alors, il a commencé à nous les envoyer. (L. ib, 20)

Marianna, quant à elle, a commencé très tôt à lui envoyer des messages de contenu ludique, par exemple des blagues, des caricatures et des jeux qu'elle recevait de la part de ses amis de l'extérieur de l'entreprise. De toute évidence, Marianna et Carlos n'envoyaient pas ce type de messages uniquement à Luis. Les autres camarades de la comptabilité et quelques-uns du département de la facturation y participaient également.

Selon Luis, quelques jours après l'introduction du courrier, il s'est formé un groupe (très petit au début mais qui s'est élargi au cours des mois) qui échangeait des courriers de contenu ludique comme ceux cités auparavant. Le groupe en question a commencé dans le département de la comptabilité, autour des courriers que Carlos envoyait. Au cas où un des camarades n'aurait pas été inclus dans la liste, un autre s'occupait de le lui renvoyer.

Puis, (...) l'après-midi une autre donnée, un simple fichier d'Excel... eh bien, peut-être en ce moment il [Carlos] est en train de voir quelque chose de drôle sur Internet, alors il m'appelle par téléphone... « -Luis, Luis, je suis en train de t'envoyer un truc, c'est drôle » alors, (...) si jamais il me l'a envoyé juste à moi, je dis à Ricardo : -Ricardo, Carlos ne t'a pas encore envoyé ça?-Non, non, non. Ah! envoie-le-moi! Cela pourrait être aussi dans l'autre sens, il l'envoie premièrement à Ricardo et lui, il me l'envoie ... c'est comme ça. (L. ib, 22)

Même si Luis envoie et reçoit de façon régulière toutes sortes de messages (*i.e.* feuilles de calcul,

soldes des banques, rapport d'inventaires, blagues, caricatures, photos pornographiques) depuis quelque six semaines (février 2001), il perçoit le courrier comme étant un outil d'une importance minime, tel que nous pouvons le constater dans les citations suivantes :

Mais, je crois que, dans ce sens, le changement a été minime, parce qu'en réalité le courrier ne signifie pas grand-chose parmi mes obligations. (L., No.1, 1)

Comme je t'ai dit... rendre l'information un peu plus fluide, par exemple, le cas du gars du département de production. Je n'ai plus besoin de le chercher, l'appeler ou lui parler... en fait, c'est réciproque, je reçois aussi des informations de sa part. Alors, c'est un gain pour nous deux. (...) Même Gustavo, je dois lui donner tous les jours le solde que nous avons à la banque, alors nous ne nous rencontrons plus à son bureau pour que je lui passe l'information, plutôt je la lui envoie. (...) Mais, comme je disais, ce n'est pas grand-chose, le changement est léger... peut-être à cause du travail que nous faisons...(L., No.1, 4)

En fait, maintes fois au cours de la première et deuxième entrevue, cette dernière ayant lieu deux mois et demi après l'implantation, Luis exprime que le courrier est une technologie accessoire. Cette perception revient chaque fois que Luis est interpellé.

je ne sais pas qui d'autre tu vas interviewer, parce que dans notre cas c'est léger (...) Pour nous, au département de la comptabilité, le courrier électronique ne signifie même pas un 20% de nos activités de travail. (L., No.1, 4)

L'introduction du courrier externe

Dans le chapitre précédent nous avons expliqué que le responsable de l'informatique avait délibérément bloqué l'accès externe des comptes électroniques des employés non-cadres, car il considérait que seule les personnes dont la définition des tâches exigeait des communications à l'extérieur de l'entreprise devaient avoir un compte institutionnel ayant l'accès externe. À la fin du mois de mars, Pablo a fait les ajustements pour débloquent l'ordinateur de Luis. Toutefois, Pablo s'est contenté de rendre apte l'ordinateur de Luis pour qu'il communique à l'extérieur de l'entreprise, mais sans lui donner aucune explication supplémentaire sur la manière d'utiliser le courrier sur Yahoo, site sur lequel Pablo lui avait créé une adresse électronique. Luis ne connaissait rien à ce sujet. Par exemple, il ne savait pas si les frais de connexion de l'entreprise augmentaient ou non lors de l'utilisation du courrier externe. « *Non, non, je devrais me renseigner... mais je ne sais pas si c'est convenable... je ne sais pas s'il [le courrier] est moins cher que le téléphone* ». (L. eb, 7)

Par ailleurs, à ce stade primaire de l'introduction du courrier externe Luis perçoit les communications avec les amis ou la famille par cette voie comme étant une pratique quasiment ridicule. Alors, d'une part Luis ne sait pas comment fonctionne l'interface de Yahoo et, d'autre part, il n'a personne avec qui communiquer à l'extérieur de l'entreprise. Dans ce contexte, il trouve cette pratique peu attirante.

...si j'avais besoin de parler avec quelqu'un, je l'appellerai par téléphone, je n'utiliserais pas le courrier (...) Je vais appeler quelqu'un par téléphone et je vais lui demander son adresse... il va penser « quel paysan ! S'il voulait me dire quelque chose pourquoi il ne me l'a pas dit par téléphone » ! (rires). (L. eb, 7)

Je devrais voir..., peut-être je n'ai pas encore découvert tout ce que le programme me permet de faire et c'est pour ça que je ne suis pas un fan... mais plus tard si je découvre des choses plus intéressantes à faire avec ça... mais, pour le moment... je me contente du courrier, surtout l'interne... la rapidité avec laquelle je communique avec la Direction, l'Administration, le département de Production... mais, à part ça... écoute!... il n'y a personne ! Avec qui vais-je communiquer? (L., No.2, 5)

Dans le cas de Luis, ses perceptions au sujet du courrier se sont modifiées graduellement depuis le mois d'avril lorsqu'il a commencé à développer un réseau de contacts électroniques, car il avait dès lors un autre type de gratification. Luis s'est rendu compte que son rôle de récepteur pouvait changer pour devenir lui aussi un participant actif. Il a commencé par contacter son frère et son beau frère. Les pratiques que Carlos et Marianna avaient encouragées pendant les premiers mois qui ont suivi l'implantation, ont donc servi de point de repère à Luis, lorsqu'il a entamé des communications électroniques avec les membres de sa famille.

Carlos m'a envoyé quelques fichiers... des femmes... très belles et tout ça... alors, une fois que j'ai eu le courrier externe... eh bien! je peux aussi en envoyer à mon ami qui travaille à San Francisco, à mon frère qui travaille à La Uruca... alors, j'ai commencé moi aussi à en envoyer... il y a eu comme une découverte, si je peux recevoir, évidemment je peux aussi envoyer (L. eb, 5)

Une fois que nous avons eu accès au courrier externe... c'était désormais avec un ami, un camarade, un voisin... « -Hé!! quoi de neuf? Toi, couillon, as-tu un courrier électronique? je vais t'envoyer quelques femmes... elles sont pas mal. » Eh bien, c'était réciproque, « -Ah! Cette photo est répétée... celles-ci je les ai déjà vues!... » (rires) (L. eb, 5)

Dès lors, les courriers qu'il recevait de l'extérieur étaient immédiatement distribués dans le réseau interne. Ces courriers contenaient essentiellement de la pomographie. Peu à peu ceci est devenu une pratique récurrente qui a atteint un niveau très intense entre les mois de juin et juillet.

...avec mon frère et mon amie de San Francisco c'est seulement des blagues... des plaisanteries (...) eh ben... juste de la pomographie... ces gars là sont de la 'mauvaise herbe'... (rires). Ils ne pensent qu'à ça... c'est vrai... juste en pomographie. (...) Je me rappelle que le gars de San Francisco m'a envoyé il n'y a pas longtemps un message en m'alertant d'un virus. C'est la seule chose... sensée qu'il m'a envoyé pendant ces deux mois... pour ce qui reste, il est perdu!!! Cet homme est un impie!!! (rires). (L., eb,16)

Luis n'envoyait pas ses courriers indistinctement à tous ses camarades. Pour lui, il était clair que Marianna (sa collègue), Olga (la secrétaire) et Sylvia (la responsable des Ressources humaines) devaient être exclues des courriers de contenu pomographique.

Eh bien, avec les hommes, pas juste avec Carlos, mais aussi avec les gens de l'extérieur qui m'envoyaient des courriers... on envoyait des choses plus poussées. Et voilà, là, il y avait une claire différence, même au moment où je renvoyais ces courriers. Je te donne un exemple, un ami qui travaille dans une entreprise à San Francisco m'a envoyé une blague très drôle. À qui allais-je envoyer cette blague? Bon, c'est logique... à Marianna, même à Gustavo ou bien à Sylvia. Mais si ce qu'on m'envoie c'est un fichier pornographique, eh ben... le groupe auquel je vais l'envoyer doit être un peu plus restreint. (...) C'est logique de penser que Marianna ne serait pas un récepteur d'un fichier de ce type-là. (L., No.3, 5)

Les contacts externes s'étendaient aussi au domaine du travail. En juin 2001, Luis a commencé à échanger des informations ayant rapport avec la comptabilité avec deux employés de Depósito Quirós (le principal client de Maderas del Pacífico) par la voie du courrier électronique.

Puis, avec Depósito Quirós ce sont strictement des questions de travail. (...) Les deux messieurs avec lesquels je communique travaillent au département de la comptabilité. Ils requièrent beaucoup d'information... bon, de Ricardo et moi. (...) « –Luis, s'il vous plaît, envoyez-moi le relevé des factures du mois de mai 2001... J'ai besoin de vérifier la taxe qu'on a appliquée à la facture de juin... », comme tu peux voir, ce sont des choses exclusivement de travail. Pour le moment, depuis que je communique avec eux (ça fait peut-être deux mois de ça) c'est ça le rapport que j'ai avec eux. (L., eb, 17)

Les deux mois qui ont précédé la fin de la collecte des données (de la mi-mai à la mi-juillet 2001) se caractérisent par une période d'effervescence. Premièrement, Luis crée son propre réseau de contacts externes : deux personnes avec lesquelles il échangeait, sur une base régulière, des informations de travail, ainsi que deux autres personnes dont le contenu de messages se rapportait presque exclusivement à la pornographie. Deuxièmement, plusieurs camarades se sont graduellement intégrés au réseau interne de messages non-liés au travail.

Bon, je dirais que c'est Carlos qui a tout commencé et ceci est comme une chaîne... Tout d'abord, Carlos envoyais à Ricardo, puis, j'ai eu le courrier, alors... Luis aussi, ensuite Miguel a dit « –moi, j'en veux aussi » et Jorge, même Daniel et Javier... alors, tout le monde en a voulu. Je te dis... c'est comme faire tomber les pièces d'un domino. Il y en a un qui tombe, et puis l'autre et l'autre... puis, on a fait notre petit groupe formé par ces gens que je t'ai mentionnés... Alors, pour résumer, c'est ainsi que je le vois, comme une chaîne, comme la chaîne de domino... (L., eb, 19-20)

Luis explique d'ailleurs que les gens s'intégraient au groupe peu à peu, au fur et mesure que les liens de confiance se renforçaient. Par exemple, au cours du temps, il a intégré Daniel, son chef, dans le réseau des messages non liés au travail.

Ah! j'oubliais Daniel... je lui envoie aussi des blagues vulgaires... même Daniel, qui est mon chef (rires)... oui, il trouve ça amusant. (...) mais disons, les blagues vulgaires, vulgaires, circulent seulement entre Miguel, Ricardo, Jorge, Daniel, Javier et moi. (...) ...disons, n'importe qui pourrait dire : « –putain! Comment oses-tu envoyer ça à Daniel ». Ce qui arrive c'est qu'il a gagné notre confiance... (...) Il n'y a pas autant de réserves, il y a plus de confiance... et puis, de sa part, il a montré que ces choses l'amusent... Une fois qu'on gagne la confiance il n'y a plus de réserves pour envoyer quoi que ce soit. Dans ce cas, j'ai su qu'il s'est amusé avec ça... alors, la prochaine fois que j'en recevrai un qu'il n'a pas vu, je vais l'inclure automatiquement dans la liste des gens

qui aiment bien ce type de messages. (L., eb, 19-20)

Luis est devenu au cours des mois un usager très actif. Pour reprendre ses mots, il s'est pleinement embarqué dans le jeu de faire circuler des courriers de contenu ludique.

Je me suis pleinement embarqué ! (rires)... Au début j'étais... disons le récepteur de Carlos, mais alors... si Carlos avait beaucoup d'amis qui lui envoyaient des trucs, pourquoi je ne pouvais pas faire la même chose ? Moi aussi, j'ai senti le besoin de le faire. Alors, comme je te disais en guise de blague, je me suis pleinement embarqué. J'ai commencé à fonctionner au même niveau de Carlos.... (...) Alors, mes camarades me disaient «—oh là là! c'est pas mal [la photo d'une femme] celle que t'a envoyé ton beau-frère! » Alors, comme je te dis, j'ai complètement plongé dans le même rôle que Carlos avait entrepris. Je me suis tout à fait embarqué là-dessus et je suis devenu un émetteur. (L., eb, 14)

Enfin, en ce qui a trait à l'évolution de ses perceptions, les données montrent que lorsque Luis a commencé à élargir son groupe de contacts à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, ainsi qu'à utiliser le courrier pour un plus grand éventail d'usages, ses perceptions ont également évolué. Par exemple, il perçoit que sa participation individuelle est différente de celle du début du processus. Rappelons que deux mois et demi après l'introduction du courrier, Luis se percevait essentiellement comme un récepteur. Au contraire, il pense maintenant qu'il est au même rang que Carlos en ce qui concerne l'envoi des messages non-liés au travail.

Carlos et moi... et un peu Javier (...). En réalité ce sont les gens qui ont des contacts à l'extérieur. Disons, Carlos et moi, nous sommes dans le premier niveau. C'est nous qui l'utilisons le plus. Puis, Javier... et puis tout le reste : Daniel, Jorge, Ricardo et Miguel agissent juste comme des récepteurs. À vrai dire, ils sont plus passifs... ils reçoivent juste ce que nous leur envoyons. (L., eb, 14-15)

Parallèlement à l'apprentissage du fonctionnement du courrier sur Yahoo, Marianna leur a aussi appris à entrer sur les chambres de bavardage. Bien que les chambres de bavardage ne fassent pas partie de notre objet de recherche, la prise en considération de ce sujet s'impose par elle-même.

Tout comme Carlos, Marianna a appris à ses camarades comment utiliser l'interface de Yahoo. Étant elle-même une usagère habituée du bavardage en-ligne, elle a souhaité leur faire découvrir cet autre moyen de communication. D'après Luis, ceci a commencé à peu près en mai 2001 et s'est étendu jusqu'en juillet 2001 lorsque le chef de l'informatique a bloqué la connexion comme mesure disciplinaire.

...c'est Marianna qui nous a dit « —entrons à un chat room ». (...) C'était sur MSN, je ne sais pas si tu connais la page... Puis, la même chose, c'était une chaîne. Premièrement Marianna et moi, puis nous avons impliqué Miguel, Jorge et Ricardo... bon, à vrai dire, Ricardo s'est impliqué très peu. Alors, c'étaient Miguel, Jorge et même Rodrigo, le coursier... imagine! Il n'a même pas d'ordinateur et il entraînait sur les chats (rires). Carlos non plus... le chat ne l'a jamais beaucoup intéressé. (L., eb, 2-3)

Luis et trois autres camarades, à savoir : Miguel (son ami du département de la facturation), Jorge (son camarade de la comptabilité) et Rodrigo (le coursier) sont devenus des usagers assidus des chambres de bavardage. Luis raconte que dès que l'horloge pointait sur l'heure du midi, chacun prenait un ordinateur. Ceci se passait au bureau de la comptabilité. Marianna, quant à elle, l'utilisait depuis longtemps, alors elle n'a pas été emportée par « la fièvre » du bavardage en-ligne qui a agité ses camarades.

Luis préférait rencontrer des filles pour faire leur connaissance. Dans plusieurs cas, certaines relations se poursuivaient à travers le courrier électronique. Lors de ces rencontres Luis apprenait des astuces qu'il transmettait par la suite à ses collègues, y compris Marianna.

...J'ai même reçu des cadeaux virtuels. Il y a des cartes d'anniversaire, d'anniversaire de mariage... de tout! Le menu de cadeaux est très grand. (...) Au début je les recevais seulement parce que je ne savais pas que ça existait. (...) Une fille m'en envoyait une et moi j'en ai envoyé une autre à une autre fille (...) Puis, j'ai appris à Rodrigo... même à Marianna. Oui... Marianna ne savait pas.... C'est bizarre, parce qu'elle m'avait appris des choses, mais elle ne connaissait pas ça. Elle a même profité pour envoyer une carte à une amie. Moi aussi, j'ai préparé une carte d'anniversaire pour ma femme. (L., No.3, 14)

Enfin, les rencontres en-ligne cessent complètement à la fin de juillet 2001 lorsque Pablo, le responsable de l'informatique, bloque la connexion externe des ordinateurs des employés de la comptabilité. Luis raconte que pendant la période la plus intense d'utilisation des chambres de bavardage il y a eu des problèmes et des abus de la part de quelques usagers. Par exemple, ils continuaient à bavarder après que la pause du midi soit formellement finie. Face à cette situation, l'informaticien a décidé de bloquer l'accès à Internet.

...pour te donner un exemple, nous rentrons de la pause du lunch à 13h00. Mais, à 13h02 Rodrigo était encore en train de parler avec une fille. Puis... disons que la conversation était très intéressante et Rodrigo ne savait pas comment la couper. « Donne-moi une seconde, donne-moi une seconde »... et... c'était 13h10 et Daniel commençait à regarder sa montre : « c'est un problème ça... » et alors, ceci est devenu un problème... Et pire encore, c'était dans la machine de Ricardo qui devait commencer à travailler. Alors, ça a provoqué un conflit... Alors, Pablo nous a envoyé un courrier: « Étant donné la mauvaise utilisation de l'Internet, on va bloquer l'accès... » mais, juste à quelques-uns... Il l'a laissé juste aux chefs, à la haute hiérarchie. (L., No.3, 15)

3.2.3 Ricardo, aide-comptable

A. Expériences préalables à l'installation de Outlook

Tout comme Luis, Ricardo avait de l'expérience avec l'outil informatique, mais pas avec le courrier électronique. Ricardo maîtrisait lui-aussi l'ancien logiciel utilisé pour gérer la comptabilité dont nous

avons parlé dans la section 3.1.1B. Puis, en juillet 2000 un autre système comptable fut mis en place. Selon Ricardo, ce changement fut très abrupt, car d'une part la formation fut insuffisante et, d'autre part, le volume de travail généré par le transfert des données d'une base à l'autre fut énorme.

Même si Ricardo n'avait pas de l'expérience avec le courrier électronique, il en avait des attentes. Ricardo souhaitait avoir accès au courrier électronique pour envoyer ses travaux universitaires et échanger des informations avec ses camarades de travail. Il pensait également que le courrier pourrait rendre son travail plus souple,

Alors, imaginez-vous une conciliation où il faut réviser manuellement 2000 ou 3000 chèques, c'est trop fatigant. Je pourrais, par exemple, demander à la banque qu'on m'envoie le relevé de compte par courrier, puis, je transférerais toute l'information au système comptable et une fois là, l'ordinateur comparerait tout, tout seul. Voilà donc l'importance du courrier, mais nous ne sommes pas encore arrivés à le faire. ...Alors, je dois faire ce travail de cette façon, manuellement et ça c'est épuisant. (R., eb, 9)

B. L'introduction de Microsoft Outlook

Selon Ricardo, peu de temps avant l'introduction de Outlook en janvier 2001, le sous-gérant leur a expliqué les attentes de la Direction : « *Nous espérons que vous l'utilisiez parce que nous sommes dans une campagne pour réduire les dépenses de papier.* » (R., ib, 1) Contrairement à ses camarades Luis et Jorge, Ricardo se montrait enthousiaste face à l'introduction du courrier électronique. Aussitôt qu'il a commencé à l'utiliser, il a vu un changement dans sa routine de travail. Ceci l'encourageait à l'utiliser.

Je crois que le courrier électronique rend le travail plus souple, avant, il fallait attendre.... Par exemple, si un camarade venait pour imprimer un grand document... et peut-être j'étais pressé pour présenter un travail et il y avait juste une imprimante disponible en ce moment-là... je devais attendre 10 ou 15 minutes pour apporter ce qu'on me demandait et peut-être ils en avaient besoin tout de suite. Mais, avec le courrier électronique je prends cette information et je l'envoie, c'est-à-dire, les choses sont plus faciles. Mais non... écoute, je ne sais pas ce que les autres pensent, mais pour moi c'est très important d'avoir le courrier. Oui, moi, j'en tire des bénéfices. (R., No.1, 2)

Dans ce contexte, il échangeait des informations de travail avec Gustavo (le sous-gérant administratif), Daniel (le chef de la comptabilité) et son camarade Luis. En outre, il recevait depuis le début de l'introduction de Outlook d'autres messages non-liés au travail de la part de Gustavo, Pablo (l'informaticien) et Carlos.

Le sous-gérant lui-même et Pablo aussi nous envoient ces trucs, des courriers externes qu'ils ont reçus, si quelqu'un leur envoie quelque chose de drôle, ils l'envoient à tout le monde. (R., No.1, 5)

Je crois que Carlos lui-aussi a commencé. Puis, tout le monde a commencé à s'envoyer des choses... quand quelqu'un recevait quelque chose, il le renvoyait aux autres tout de suite après. On pouvait lire les adresses... « ce gars l'a envoyé à un tel... moi aussi je vais lui envoyer » et nous nous envoyons entre nous-mêmes. (R., No.1, 5)

Comme la séance de formation de Outlook fut annulée, Ricardo a fait appel principalement à trois personnes : Marianna (sa collègue de département), Pablo (le responsable de l'informatique) et Carlos (l'assistant de la production). Ricardo faisait appel à Marianna sur-le-champ pour savoir comment utiliser le logiciel. Elle était son premier choix parce qu'elle inspirait la confiance, elle avait de l'expérience et elle était presque toujours accessible. Si jamais Marianna ne savait pas comment résoudre le problème, Ricardo allait chercher l'aide de Pablo.

Marianna avait déjà utilisé le courrier électronique et elle savait comment l'utiliser. Alors, heureusement elle était là à mon côté quand on nous l'a installé. Elle était nouvelle, elle venait d'être engagé dans l'entreprise. Alors j'en ai profité, quand j'allais envoyer un message... « écoute, montre-moi comment envoyer ça, je dois l'envoyer à cette personne, peux-tu m'expliquer? » Elle est venue et m'a expliqué, alors, ça y est, on a envoyé le message. (R., No.1, 3)

Pablo, quant à lui, a aussi appris des astuces à Ricardo,

Puis, un autre jour je devais envoyer un courrier court, de trois ou quatre lignes, mais je l'ai écrit en Word et puis, je l'ai copié au courrier pour l'envoyer, alors, Pablo m'a dit : « écoute, ne fais pas ça, tu peux le faire directement dans le courrier sans avoir besoin d'aller à Word. –ah! bon, montre-moi parce que je ne sais pas » ... parce que tout ça c'est nouveau pour moi, maintenant on me l'a bien expliqué. (R., No.1, 4)

Enfin, les autres usagers débutants ont aussi joué un rôle important. Premièrement, Miguel (de la facturation), Ricardo, Luis et Jorge, tous des usagers en phase d'apprentissage, s'apprenaient les uns aux autres des trucs au fur et à mesure qu'ils acquéraient des nouvelles connaissances. Deuxièmement, comme ils partageaient le même espace physique (leurs bureaux étaient en face ou à côté de l'autre), les explications données à l'un d'eux, servait à la fois à tous.

C'est-à-dire, petit à petit, si quelqu'un a un problème quelconque et un camarade vient d'apprendre la résolution du même problème ... « ah! oui, je sais comment le faire, quelqu'un me l'a déjà expliqué » alors, il apprend l'autre qui ne sait pas. (...) Heureusement il n'y a pas d'égoïsme, tout le monde apprend tout le monde. Moi, par exemple, j'ai aussi expliqué des choses aux autres qui avaient des problèmes. (idem)

C. Évolution des perceptions et construction de l'usage

Nous avons mentionné que Ricardo s'était déjà formé une idée à propos de l'usage qu'il donnerait au courrier. Il pensait que celui-ci pourrait alléger son travail, par exemple, il n'aurait plus besoin d'attendre que l'imprimante soit libre. Ainsi, il a commencé à utiliser le courrier sur une base régulière depuis le début de l'implantation. Les personnes avec lesquelles il échangeait des informations de travail n'étaient pas très nombreuses (il communique principalement avec le sous-gérant, son chef et parfois, avec ses camarades). Le volume de messages envoyés et reçus n'est pas non plus très grand, mais il se sert déjà du courrier de façon périodique.

J'envoie un message par semaine à Gustavo, ce courrier est régulier. Je dois lui envoyer la liste des chèques en lui indiquant le montant, le client et la raison du paiement parce qu'il la révise et il l'envoie ensuite à M. Castillo, mais... c'est tout, pas plus... à part ça... des petites choses... des travaux que je fais et que mes camarades ont besoin, alors, je leur envoie le fichier ou même je l'écris directement en Outlook. Mais...non, ce n'est pas tous les jours que j'envoie des courriers. (R., No.2, 2)

Puis vers la fin de février 2001, quelques jours après Marianna, Ricardo a eu accès au courrier externe.

L'introduction du courrier externe

Très peu de temps après l'installation du courrier interne (environ 4 semaines), il a demandé à Pablo (le responsable de l'informatique) de faire les ajustements dans son ordinateur, car il voulait communiquer avec ses camarades de l'université et avec quelques professeurs par cette voie. Ainsi, il ne serait pas toujours obligé de se déplacer jusqu'à l'université pour déposer ses travaux. Pablo lui a donc créé un compte sur le site Yahoo. En plus, il configura Outlook pour que Ricardo puisse lire son courrier de Yahoo en utilisant la même interface.

Vers la fin de mars, l'échange de messages avec les gens de l'extérieur est encore très limité.

J'ai seulement envoyé un message à un professeur de l'université qui accepte qu'on lui envoie les travaux par e-mail... À part lui, je n'ai rien envoyé à personne en dehors de l'entreprise et personne ne m'envoie des choses de l'extérieur. (R., No.2, 1)

Mis à part les courriers contenant des informations de travail qu'il échange habituellement avec le sous-gérant et le chef de la comptabilité, Ricardo reçoit de la part de Carlos, Marianna et Pablo, d'autres messages contenant des blagues, des vidéos comiques, etc. Dans cette phase, Ricardo est plutôt un récepteur. Il se limite tout au plus à renvoyer des courriers à des camarades qui n'ont pas été inclus dans la liste de distribution.

Ricardo prend depuis cette époque des mesures pour « éviter les ennuis avec la direction ». Il sait qu'un camarade s'est fait renvoyer à cause d'un incident lié aux messages électroniques de contenu sexuel explicite, alors, quand il renvoyait un message quelconque (non lié au travail) qui arrivait à sa boîte, il était plutôt discret.

...en général, j'essaie qu'on ne me voie pas, surtout les gens de la Direction. Ça veut dire, évidemment nous sommes en train de travailler, pas d'envoyer des courriers (rires) ... mais, comme je te disais l'autre fois, parfois les blagues servent à te réveiller un peu... Parfois je vois « ah! j'ai reçu un message! » alors, je l'ouvre et je le vois, si c'est très long, je le ferme et je le vois après 17 heures. Si le message est court... dans ce cas oui, je le lis et je rigole avec eux... mais oui... si les messages sont très longs c'est mieux d'éviter de les lire dans les heures de travail. (R., No.2)

Vers cette même période (février-mars) un groupe a commencé à se former autour des messages non-liés au travail. Ricardo avait une vision très précise du rôle de ce type de courriers dans leur routine de travail, ainsi que des possibles réactions de la direction.

Bon, on suppose... surtout dans une entreprise, qu'il faut l'utiliser seulement pour le travail... Mais, je crois... pas seulement pour le courrier, mais pour n'importe quel autre outil, ils veulent que le 100% soit pour le travail, mais ce qui se passe c'est que nous les utilisons autrement. (...) Par exemple ce monsieur, le propriétaire, il pense uniquement au travail... il est infatigable.... je suppose qu'ils pensent que les employés doivent agir de la même façon. Eh bien, nous avons aussi besoin de distraction, de détente...et le courrier sert aussi à ça... si quelqu'un t'envoie une blague par e-mail tu prends cinq minutes pour la lire, tu éclates de rire, tu l'envoies à quelqu'un d'autre à ton tour et puis, tu continues à faire ton travail, et bien, je crois que ça peut t'aider à être plus efficace que si tu t'enfermes sur ton travail. (R., No.1)

Selon Ricardo, la constitution de ce groupe s'explique par le fait qu'ils partageaient sur des questions de travail et d'amitié. Les gens s'intégraient au fur et à mesure que les liens de confiance se créaient.

... tu sais que les camarades et moi sommes ensemble au bureau de 7:30 du matin jusqu'à 5:00 heures de l'après-midi et même parfois plus tard. Alors, il existe une relation d'amitié entre nous tous plus grande que celle qu'on a avec les gens de l'extérieur. Il y a une confiance plus développée entre nous, parce que nous sommes plus unis, parce que nous nous voyons quasiment toute la journée et nous parlons de tout, des choses qui concernent le travail et... eh bien, des plaisanteries aussi. Je crois que le réseau se forme de cette façon. (R., No.3)

Ricardo est donc plus réservé avec Pablo (l'informaticien), Sylvia (la directrice de Ressources humaines) et Olga (la secrétaire). Par contre, Marianna se fait accepter comme les autres camarades de la comptabilité, malgré qu'elle soit la seule femme du département et qu'elle soit nouvelle dans l'entreprise. D'autres camarades, qui étaient perçus comme des personnes très sérieuses restaient complètement à l'écart.

j'ai parfois plus de confiance avec Marianna, au point de lui envoyer des choses plus poussées à elle qu'à eux, [qu'aux cadres] parce qu'elle a été plus longtemps avec nous là, au bureau, alors.... Parfois elle nous écoutait parler des bêtises, je ne sais pas... alors on s'aperçoit que... qu'on pouvait lui envoyer des blagues... assez osées... parfois, très très osées, qu'elle les recevait sans problème... parce que nous avons déjà une relation dans ce groupe-là, nous sommes plus unis, plus... comme je te disais, nous sommes ensemble toute la journée. Eh bien, Marianna, elle était à deux mètres de mon bureau! (idem)

Entre les mois de mai à juillet, Ricardo établit une série de contacts à l'extérieur de l'entreprise. Tel qu'il le voulait, il s'est servi du courrier pour rendre son travail à l'université plus simple,

Mes camarades et moi devons faire un travail... nous cherchions des informations sur Internet à l'université, puis, je l'envoyais à mon courrier. Alors, une fois ici au bureau, je l'ai ouvert et j'ai travaillé sans problème. Je n'avais plus besoin de traîner des papiers partout. En plus, là-bas il y a très peu d'endroits où tu peux imprimer ou bien, tu dois apporter les feuilles et ce jour-là je n'en avais pas. Alors, imagine-toi, les choses se sont rendues plus faciles pour moi. (R., No.3)

En outre, comme il souhaitait au début de l'implantation, il a commencé à envoyer et à recevoir des informations des banques par courrier. Ainsi, au lieu de téléphoner quotidiennement pour connaître le taux de change en vigueur, la banque le lui envoyait tous les matins par courrier.

Je leur ai donné mon adresse et maintenant je reçois tous les matins un courrier : 'taux de change'. Alors, si j'ai besoin de vendre des dollars, simplement je révisé mon courrier, je note le taux de change qu'ils m'offrent, je fais les calculs et j'envoie l'information par télécopieur. Je l'envoie par télécopieur parce que le papier doit être signé par plusieurs personnes, sinon, je l'enverrai par courrier. (R., No.3)

Il a aussi demandé aux clients de l'entreprise leurs adresses électroniques pour transmettre les informations par courrier et non par fax comme ils le faisaient antérieurement.

c'est la même chose avec Deposito Quirós, je reçois des informations de leur part, alors simplement « dis-moi, as-tu une adresse de courrier électronique? » S'ils disent oui, je réponds... « Je préfère te l'envoyer par courrier ». Alors, si c'est le cas, je mets leurs adresses sur ma liste de contacts et lorsque je dois leur envoyer quelque chose, simplement je cherche le nom sur la liste et je l'envoie. (idem)

Par ailleurs, plusieurs mois après l'installation de Outlook (vers août 2001), Ricardo a encore la perception que les gestionnaires n'apprécient pas que le courrier soit utilisé pour des messages qui ne concernent pas le travail. Ricardo n'arrête pas complètement d'envoyer ce type de messages, il devient plutôt plus prudent pour ne pas attirer des ennuis.

on peut penser que l'entreprise te donne cet outil pour que... surtout pour que tu l'utilises pour travailler, pas pour envoyer des choses personnelles et des blagues.... Alors, peut-être dans ce sens tu as un peu la trouille qu'on te dise quelque chose, je ne sais pas... alors, on évite ça, tu vois? Ils peuvent dire... « eh bien, ce gars passe son temps à envoyer des courriers par ici et par là et il ne travaille pas, il ne fait rien. » Moi, en général... bon... parfois j'ouvre mon courrier pendant les heures du travail, je le lis et je renvoie quelques-uns. Mais quand je vais envoyer beaucoup, je fais tout ça après 5 heures, une fois qu'on est sorti du travail. (R., No.3)

Vers le début d'août, la pornographie occupe une espace considérable dans la transmission de messages électroniques dans l'entreprise. Ricardo admet qu'il en envoie aussi, mais il n'est pas d'accord avec l'usage démesuré du courrier pour ces fins. Dans ce contexte, il devient l'objet des moqueries de ses camarades.

... Mais, en effet, ils envoient aussi beaucoup de pornographie... J'essaie plutôt d'éviter un peu ça et les gars font de blagues là-dessus... ils disent : « Hé mec, tu ressembles déjà le prêtre Minor... ne sois pas couillon! Tu ne regardes plus rien!... tu es comme un curé... » et ils commencent à me taquiner. C'est que... voir seulement de la pornographie ça marche pas non plus. Ça veut dire, je pense que ça suffit de voir une fois et c'est tout... en plus, on ne gagne rien de voir toujours de la pornographie, juste bourrer sa tête et c'est tout. (Ricardo, eb)

3.2.4 Jorge, aide-comptable

A. Expériences préalables à l'installation de Outlook

Lorsque Jorge a commencé à travailler chez Maderas del Pacifico, il n'avait presque pas d'expérience avec les ordinateurs. Il explique que dans son emploi précédent il exerçait la fonction de chargé de ventes et là-bas, tout le travail se faisait manuellement. Jorge fut engagé en janvier 2001, pourtant il a vécu les dernières séquelles de l'implantation du nouveau système financier qui avait eu lieu vers juillet 2000.

...j'étais moi aussi frappé par la dernière vague des changements... Pendant la première semaine, je sortais tous les jours à peu près à huit heures du soir parce que je devais rentrer beaucoup d'informations dans la base de données. (J. ib, 11)

B. L'introduction de Outlook

L'arrivée de Jorge dans l'entreprise a coïncidé avec l'introduction de Outlook. Tel que montré dans le tableau 2, les employés de la comptabilité ont eu d'abord accès au courrier interne en janvier 2001. Puis, graduellement ils ont eu accès au courrier externe. Dans le cas de Jorge, le courrier externe est arrivé cinq mois après l'introduction de Outlook. Jorge explique que Gustavo, le sous-gérant administratif, est venu au bureau de la comptabilité pour leur dire qu'il fallait éliminer le gaspillage du papier. Pour atteindre ce but, le sous-gérant voulait que le personnel utilise le courrier électronique.

Pour Jorge cela semblait impossible de remplacer complètement les copies imprimées par des versions électroniques. Selon lui, la nature de son travail l'obligeait à garder des copies en papier de certains documents, tels que des rapports, des clôtures et des listes d'inventaires parce que les employés de la scierie n'utilisaient pas des ordinateurs. Il y avait, par contre, d'autres types d'informations qui pouvaient être consultées directement sur l'écran, comme des chiffres concernant les mouvements d'inventaires. Dans ce cas là, Jorge a commencé à utiliser le courrier, suite aux recommandations de Daniel, le chef de la comptabilité. Toutefois, ceci n'a pas été immédiat. Lors de notre première rencontre en mars 2001, soit six semaines après l'introduction de Outlook, Jorge se décrivait entièrement comme étant un récepteur « *des communications, des avis et des ordres* » et il insistait sur le fait qu'il n'avait rien à envoyer aux autres personnes parce que son travail ne le demandait pas.

Quelques facteurs ont pourtant incité Jorge à adopter le courrier électronique dans sa routine de travail. Par exemple, il a pris l'habitude d'ouvrir quotidiennement le courrier car « *c'est la seule façon d'être au courant des annonces qui parviennent de la Direction* ». (J., ib, 17) En outre, peu de temps après, le chef de la comptabilité a commencé à lui envoyer des modèles d'inventaires par courrier. En retour,

Jorge a commencé à lui faire parvenir le rapport des inventaires par cette même voie mais il a continué à l'imprimer pour les ouvriers de la scierie.

Alors, c'était d'abord mon chef Daniel qui m'a demandé de lui envoyer les rapports par courrier, mais l'ordre de diminuer les dépenses de papier et d'encre est venue de la direction. (J. ib, 2)

En ce qui concerne l'apprentissage de Outlook, le cas de Jorge s'inscrit dans le même contexte que celui de ses collègues Luis et Ricardo. Jorge a appris à utiliser Outlook en essayant par lui-même et en demandant à ses camarades, notamment Marianna. Tel qu'expliqué par Jorge « *tu apprends en faisant des erreurs* ». Alors, quand il n'arrivait pas à résoudre un problème,

Je demandais d'abord à Marianna, qui était ma camarade de bureau. Elle était tout juste à côté, alors elle se levait... « -Jorge, tu fais ça, si tu veux l'envoyer à plusieurs personnes d'un coup il n'y a pas besoin de sortir. Tu choisis ici, par exemple à Daniel, à Carlos... tu choisis également à qui tu vas en envoyer une copie. » Comprends-tu? Alors, de ce côté là, je n'ai pas eu de problèmes au début. (J. ib, 6)

Jorge préférait chercher l'aide de Marianna et non pas celle de Pablo, le responsable de l'informatique. Son argument était qu'il n'avait pas suffisamment de confiance pour lui demander de l'aide au sujet de l'utilisation de Outlook. Selon Jorge, la personnalité de Pablo lui ôtait l'envie d'aller lui poser des questions. Par contre, il se sentait identifié à Marianna, car elle avait été embauchée trois ou quatre jours après lui.

...c'est que ce gars est parfois très fermé, même pour des choses qui concernent le travail, alors même si c'est lui qui connaît très bien tous ces choses, je ne me sens pas à l'aise d'aller lui parler. Je lui ai dit : -Hél, mec, Pablo, je suis coincé dans ce truc »... -Ok, Jorge, j'arrive tantôt. ... eh bien, ça passe une demi-heure ou une heure avant qu'il vienne. Alors, on finit par... à quoi sert que j'aille le chercher si de toute façon il va me rouler? En plus, pourquoi chercher Pablo si je peux faire appel à une autre personne qui peut m'aider rapidement et qui est à la portée de la main ? et... pour ainsi dire... qui ne fait pas la gueule? (J. ib, 5)

Enfin, une autre personne que Jorge consultait fréquemment pendant son processus d'apprentissage était Carlos, l'assistant du département de la production. Comme Carlos avait son bureau loin de la zone administrative, Jorge profitait des occasions très informelles (comme les rencontres à la cafétéria pendant la pause du midi) pour lui exposer les problèmes qui faisaient surface lorsqu'il utilisait le courrier.

Dans le cas de Carlos, je lui parlais plutôt pendant la pause du lunch... par exemple, si jamais je ne pouvais pas ouvrir un fichier. Au début... je ne me rappelle pas si c'était qu'on ne m'a pas bien envoyé un fichier... mais quand j'ai essayé de l'ouvrir, je n'ai vu que des lettres et des numéros... « -Carlos, regardez ce qu'on m'a envoyé ». J'ai parlé dans cette occasion avec Carlos parce que Marianna n'était pas là, mais le 95% de fois se passe avec elle. (J., No.3, 3)

C. Évolution des perceptions et construction de l'usage

Le cas de Jorge se distingue de celui des autres par le fait qu'il s'est longtemps décrit lui-même comme un usager passif, se limitant uniquement à recevoir ce que les autres camarades lui envoyaient (soit de documents de travail ou de messages ludiques). En effet, au début de mars 2001, Jorge explique qu'il est « *généralement le destinataire* » des messages des autres. En plus, bien qu'il ait réussi à surmonter les premiers obstacles, il sent que « *à court terme l'évolution a été très petite* ».

Au début, quand on nous a installé le courrier électronique... je n'en connaissais pas beaucoup, alors, il y avait des obstacles... par exemple, je ne savais pas comment ouvrir un courrier, envoyer un message, effacer les messages ou garder un courrier dans le disque dur. Maintenant je n'ai plus des problèmes pour faire ça. Mais au début je devais demander de l'aide tout le temps, mais maintenant ça va. Eh bien, je suis dans un niveau élémentaire, je connais les choses de base. (J., No.1, 5)

Dans un autre ordre d'idées, à cette époque, ses deux collègues Marianna et Ricardo venaient d'avoir accès à Internet. Ils pouvaient par conséquent communiquer à l'extérieur de l'entreprise à travers leurs comptes Yahoo. Jorge voulait en avoir l'accès lui aussi. Cependant, le fait que l'informaticien ait installé le courrier externe de façon sélective, a fait penser à Jorge que ceci dépendait des fonctions de l'usager. Puis, comme à cette époque il utilisait très peu le courrier dans son travail (il se servait davantage des informations imprimées sur papier), Jorge n'osait pas demander l'accès à Internet ou au courrier externe car il pensait que ceci allait lui être refusé.

Quand je suis arrivé, ils commençaient à installer le courrier électronique, premièrement le courrier interne, puis, l'externe. Nous n'avons pas tous le courrier externe, moi, je ne l'ai pas encore. Cela dépend des responsabilités de chaque personne, si la personne doit envoyer constamment des courriers, par exemple, à M. Castillo, le propriétaire de l'entreprise, alors, ces gens ont le courrier externe, mais pas les autres. (J., No.1, 1)

Vers la fin mars, soit deux mois après l'installation du courrier, Jorge se décrit toujours comme étant presque entièrement un usager passif. Ceci se devait, selon lui, à la nature de son travail.

Je dis que je suis plutôt un récepteur de messages parce que la plupart des informations que je traite doivent être imprimées, par exemple les inoubliables listes d'inventaires que j'imprime tous les lundis, parce que dans la scierie il n'y a pas d'ordinateurs, alors, ça doit être obligatoirement imprimé pour que les gens là-bas puissent voir ce qu'il y a à vendre. (J. No.2, 2)

Vers le mois de mai, ses camarades de la comptabilité avaient tous accès à un compte de courrier à travers le fournisseur gratuit Yahoo. Jorge était le seul à ne pas en avoir et il n'osait pas le demander. Il croyait toujours que seuls deux types d'usagers avaient droit au courrier externe et à Internet : ceux dont la définition des tâches impliquait la communication externe (comme Carlos) et, ceux qui étudiaient à l'université (comme Ricardo).

Non, et je ne l'ai pas encore demandé (...) parce que dans mon travail je n'ai pas besoin

d'envoyer de courriers externes à personne... en ce qui concerne le travail... Puis, ça serait utile pour les études... parce qu'on peut envoyer les travaux par courrier... même Internet... parce qu'il est utile quand on nous demande de faire une recherche, alors... ça serait utile pour les études. (J. No.2, 1)

En outre, Jorge recevait depuis des semaines des messages contenant des blagues et d'autres messages de la même nature de la part de plusieurs camarades, notamment, Carlos, Ricardo, Marianna, Daniel (son chef) et occasionnellement de Gustavo (le sous-gérant). Jorge voulait avoir un compte de courrier ayant accès externe car il souhaitait renvoyer à ses amis les courriers qu'il recevait, participant ainsi à cette activité d'une façon plus active. Comme nous l'avions expliqué, il hésitait de parler avec l'informaticien ou avec son chef, par crainte d'un reproche.

C'est à ce moment-là que je souhaitais demander le courrier externe, pour envoyer ces choses à mes amis, mes camarades de l'université, du lycée, c'est-à-dire, les anciens amis... c'est à ce moment-là que j'ai envie... et puis, prendre un peu de temps pour les leur envoyer... Mais si, j'ai déjà pensé à le demander... je ne sais pas... c'est peut-être que j'ai un peu la trouille qu'on me dise « mais, pourquoi le voulez-vous si vous n'en avez pas vraiment besoin pour votre travail ? » Alors, ça pourrait me poser un problème, n'est-ce pas? Mais s'ils voient que c'est pour les études... c'est une entraide. (J. No.2, 2)

Trois mois sont passés depuis l'implantation sans beaucoup de changements. D'une part, Jorge utilisait très peu le courrier pour envoyer des informations de travail et, d'autre part, il ne pouvait pas communiquer à l'extérieur de l'entreprise par la voie du courrier. En revanche, la réception de messages liés au divertissement a plutôt augmenté. Jorge recevait des messages de partout : Olga, la secrétaire, lui envoyait des pensées religieuses ; Marianna lui envoyait, entre autres, des photos comiques et des blagues et enfin, ses camarades hommes lui envoyaient toutes sortes de messages, y compris des fichiers pornographiques. Jorge explique, en ce qui le concerne, qu'il n'a pas reçu du jour au lendemain de la pomographie par courrier. Selon lui, les échanges des messages ludiques s'inscrivaient dans un processus d'intégration (de lui) au groupe. Rappelons d'ailleurs que Jorge était l'un des employés le plus récemment embauchés dans l'entreprise. Alors, il a fallu que les usagers tissent des liens d'amitié et qu'ils se fassent confiance pour qu'ils puissent échanger toutes sortes de courriers non-liés au travail.

...petit à petit, nous nous sommes fait confiance mutuellement. L'amitié a été toujours là, mais petit à petit on réalise... ah bon! Il est aussi de la mauvaise herbe!... on va donc lui envoyer des trucs. Je dirais ça... ceci est arrivé petit à petit. Comme je te disais, au début c'était juste des choses du travail, après des pensées, des réflexions, des blagues... c'est-à-dire, c'était un processus à l'intérieur du groupe. Ça veut dire, je n'ai pas reçu la photo d'une femme le lendemain de l'installation du courrier. Non, non, ce serait un mensonge. En ce qui me concerne, c'était un processus. (J. No.3, 10)

Par ailleurs, Jorge pensait que se divertir entre camarades par la voie du courrier était une activité saine,

car ceci les aidait à maîtriser la tension provoquée par le travail.

...le groupe de « la racaille » existe, en partie, à cause des rapports qu'il y a entre nous, parce que... eh ben, on voit plus souvent ces gens-là que nos propres frères. On arrive chez nous que pour dormir. Par contre, ici, nous sommes tous ensemble du lundi au vendredi et un samedi sur deux. Je pense que si on ne rigole pas, si on se s'amuse pas un peu, nous ne serions que des machines existant en fonction du travail. Et alors, le corps ne peut pas endurer ça longtemps. Alors, le groupe s'est formé pour le divertissement. On sépare ce qui est du travail de ce qui est du divertissement... quoiqu'ils soient étroitement liés...(J. No.3, 8)

L'introduction du courrier externe

Vers la fin de juin ou le début de juillet 2001, cinq mois après l'introduction du courrier, Jorge a eu finalement accès au courrier externe et à l'Internet. Aussitôt il a demandé de l'aide à Marianna pour créer une adresse électronique sur le site de Yahoo.

Elle a ouvert mon compte. Elle était avec moi, mais c'était moi qui écrivais. Elle me disait « -là, dans le nom d'UTILISATEUR, tu peux mettre si tu veux nom et prénom, c'est ça qu'on fait normalement (...) Et puis, en bas, le mot de passe qui est très important. « -Tu ne dois jamais oublier le mot de passe, sinon, tu ne pourras pas ouvrir le courrier. » Tout ça c'était grâce à Marianna. (...) -Attends!, m'a dit Marianna, tu vas recevoir tout de suite un message d'accueil. Alors, elle m'a dit : « -On va l'essayer ». Alors, elle est allée à son ordinateur et m'a envoyé un message. « -Bonjour Jorge. Tu vois? Ça marche ton courrier ». Et moi... Hé super!(...) Alors, je l'ai ouvert et tout un monde s'est ouvert pour moi. J'étais très content. (J. No.3, 11)

Après avoir ouvert son compte, Jorge a appelé ses amis et ses anciens camarades d'université pour leur donner son adresse. A partir de ce moment, Jorge a vu changer son degré de participation, il n'était plus l'utilisateur passif qu'il avait été jusqu'à présent. Jorge prenait les fichiers qu'il avait accumulés pendant des mois dans son disque dur pour les leur envoyer.

Je leur ai dit « -Hé! J'ai enfin une adresse de courrier! ». Alors, ils ont commencé à m'envoyer des trucs. Ils m'envoyaient des réflexions et des petits trucs... c'était rare qu'ils m'envoient de la pornographie... ils m'en ont envoyé, mais peut-être une ou deux fois. C'était de petits trucs... pour passer un bonjour. (J. No.3, 11)

Par ailleurs, l'accès à Internet a ouvert un nouvel espace que Jorge a voulu immédiatement explorer : les chambres de bavardage en-ligne. Jorge était fasciné par sa découverte,

Depuis qu'on nous a installé l'Internet à moi et à plusieurs autres camarades... nous avons vu le monde... c'est comme si nous avions ouvert les yeux... nous pouvions parler avec des gens... des personnes auxquelles on n'aurait jamais pu parler. (...) Alors, c'est une porte qui s'est ouverte. (J. No.3, 10)

Jorge est devenu un usager assidu du bavardage en-ligne et a assumé un rôle très actif. Il a appris à deux amis de son quartier à entrer sur les salles de bavardage. Il a appris également à son camarade Rodrigo, le coursier de l'entreprise.

–Tu vois ici ‘Chat et Communication’?... tu clic là-dessus. Puis, une fois que la page s’ouvrait... – tu peux choisir entre amour, musique, jeunesse... (...) –tu choisis la chambre où tu veux entrer. (...) Alors, petit à petit il a catché les étapes... (...) Il me disait : –Hé mec, je peux pas, je peux pas le faire vite... –Vas-y, peu à peu, parle-lui... Bonjour! Comment ça va? Quel âge as-tu?... Tu dois prendre un peu de vitesse et, peu à peu il l’a fait, jusqu’à ce qu’il ait acquis de l’habileté, même avec le clavier. Maintenant tu lui donnes quelque chose à taper... bon, il n’est pas non plus comme une flèche, mais il a acquis de la vitesse et de l’expérience... tout juste en faisant du chat. Ce n’est pas parce qu’on lui a demandé « tu dois faire une facture dans l’ordinateur »... Non! C’était grâce au chat. (rires) (J. No.3, 7)

Selon Jorge, cette nouvelle activité a créé des problèmes avec Ricardo, car le coursier prenait son ordinateur dès qu’il quittait sa place pour aller dîner. Puis, quand Ricardo revenait pour reprendre son travail à 13h00, le coursier était encore en train de bavarder en ligne. Ricardo, quant à lui, n’hésitait pas à montrer son mécontentement.

Parfois nous restions jusqu’à 1 :10 et Ricardo se fâchait... il avait raison, parce que Rodrigo, le messenger, utilisait l’ordinateur de Ricardo. Moi, j’utilisais mon ordinateur, Miguel celui qui appartenait, à cette époque, à Marianna. Luis utilisait son ordinateur. Le seul qui restait libre était celui de Ricardo et c’est là que Rodrigo s’asseyait. Puis, Rodrigo était en plus un peu lent et il avait hâte de découvrir de nouvelles choses. (...) Alors, Ricardo retournait de la pause et il se fâchait de voir que Rodrigo était encore là, il disait : « –eh bien, Daniell! À quelle heure on recommence à travailler ici? (J. No.3, 8-9)

Jorge va jusqu’à affirmer que l’Internet fut bloqué parce que Ricardo avait « cafardé » à Pablo ce qui se passait. Il jette aussi une partie de la faute sur Marianna.

On nous a vus... et je crois qu’il y a eu aussi par-là un lèche-bottes...(rires). Mais oui, en réalité... oui, on nous voyait. Marianna, par exemple... à vrai dire, tout le monde était en train de travailler fort pendant qu’elle était sur Internet en train d’envoyer des courriers. Je suis peut-être en train de la juger, mais je crois que ceci a influencé, parce que les chefs entraient au bureau et voyaient que tout le monde travaillait fort, pendant qu’elle révisait son courrier. Bon, c’était pas seulement elle, ça serait pas juste. Parfois c’était moi, d’autres fois c’était Miguel... ça veut dire, ce n’était pas juste une seule personne, c’était tout le monde. (J. No.3, 12-13)

3.2.5 Marianna, employée du département de la comptabilité

A. Expériences préalables à l’installation de Outlook

Marianna fut une des dernières personnes embauchées dans le département de la comptabilité en janvier 2001. Elle était la seule personne du département qui maîtrisait Outlook car elle l’utilisait depuis au moins quatre ans dans son ancien travail. Dans ce contexte, Marianna a joué un rôle fondamental dans la période de familiarisation et d’apprentissage de Outlook que ses camarades ont vécue.

Marianna, Pablo (le responsable de l’informatique) et Gustavo (le sous-gérant administratif) se connaissaient depuis leur emploi précédent. Tout comme Pablo, Marianna avait été embauchée chez Maderas del Pacífico par l’entremise de Gustavo. De plus, c’est Pablo qui lui avait appris à utiliser le

logiciel quelques années auparavant lorsqu'ils travaillaient dans l'ancienne entreprise.

Pablo et un autre camarade qui travaillait aussi au département de l'informatique dans mon ancien travail m'ont appris. C'était eux qui m'aidaient... puis comme je te disais, j'ai appris en essayant... (M. ia, 4)

B. L'introduction de Outlook

L'arrivée de Marianna à l'entreprise a coïncidé avec le branchement du courrier électronique dans le département de la comptabilité en janvier 2001. Comme elle était une utilisatrice de Outlook depuis longtemps, l'introduction du courrier ne l'a pas inquiétée comme quelques-uns de ses collègues.

...les connaissances que j'ai, je les ai apprises de Pablo et c'est lui qui a fait tous les changements ici. Alors, les choses ne sont pas nouvelles pour moi, c'est comme si j'étais déjà modelée par ces changements. (M. ia, 4)

Étant donné que Marianna était habituée à utiliser Outlook depuis des années, elle l'a intégré tout de suite dans son quotidien. Elle a commencé à envoyer à Daniel, son chef, des travaux ponctuels qu'il lui demandait. Elle envoyait aussi des messages au sous-gérant. Pour elle, ceci ne représentait pas une nouvelle routine à assimiler, mais plutôt une extension de ces habitudes dans un nouveau contexte.

...je ne sais pas si Gustavo a demandé ça [d'éliminer les papiers et d'envoyer tout par courrier], je crois qu'il a pensé que ce n'était pas nécessaire de m'informer parce que dans l'entreprise où nous travaillions on préférait mille fois utiliser le courrier. Peut-être il a dit ça aux autres camarades, quant à moi, il sait qu'utiliser le courrier fait déjà partie de ma formation. En fait, il envoie tout par courrier, c'est rare qu'il envoie quelque chose imprimée. (M. ia, 2-3)

Au fur et à mesure que des tâches lui ont été déléguées, elle a commencé à échanger des informations de travail aussi avec Carlos (l'auxiliaire de la production). Compte tenu de ses expériences antérieures avec le courrier, Marianna n'a pas eu besoin que quelqu'un la pousse à intégrer Outlook dans sa routine de travail. Bien au contraire, cette expérience préalable lui a permis de jouer un rôle actif comme formatrice pendant la phase d'apprentissage de ses camarades.

À cette époque (en janvier 2001), Pablo, le responsable de l'informatique, avait planifié un atelier avec les employés pour leur montrer les différentes applications de Microsoft Outlook. Toutefois, il était débordé à cause de l'excès de travail généré par le changement technologique. Compte tenu du fait que Marianna et Pablo étaient des anciens camarades de travail et que Pablo avait appris à Marianna à utiliser le logiciel, il lui a demandé de combler le vide de formation chez ses camarades. L'apprentissage a eu lieu à travers des séances improvisées, lorsque ses camarades venaient lui poser des questions. Les premières explications portaient sur les fonctions de base du logiciel (envoyer un message, ouvrir un fichier, joindre un fichier à un message, etc.). Ces séances improvisées étaient majoritairement

déclenchées par l'émergence d'un problème lié à l'usage de l'outil. Par exemple, suite aux explications de Marianna, ses collègues essayaient de mettre en pratique les instructions apprises. Il arrivait parfois qu'ils se trompent dans une des étapes, et qu'ils ne puissent pas passer à la fenêtre suivante. Celle-ci était donc une occasion de faire appel à Marianna pour qu'elle les aide à corriger le problème.

En général, ce sont des choses simples, par exemple, ils ont écrit l'adresse en majuscules... ou bien, il y a quelque chose qui arrive souvent : quand ils veulent envoyer un courrier interne et cherchent dans la liste des adresses, il paraît qu'ils oublient de cliquer deux fois sur le nom. Ils cliquent juste une fois et ils pensent qu'ils ont déjà inclus l'adresse du destinataire. Ce sont des petites choses qu'ils oublient. Ce ne sont pas des problèmes très grands, parce qu'ici le courrier ne s'utilise pas pour des choses très compliquées. (M. ia, 10)

Elle leur a ainsi montré le fonctionnement du logiciel et les a aidés à résoudre les problèmes associés à l'usage. Par ailleurs, rappelons qu'à cette époque Marianna était nouvelle dans l'entreprise. Dans ce sens, ces échanges lui ont permis de se rapprocher de ses camarades, de gagner leur confiance et de se faire accepter par le groupe.

Je crois qu'à ce moment-là le courrier a beaucoup aidé parce que je communiquais avec beaucoup de personnes au bureau, mais c'était quasiment « bonjour » et « comment ça va? », les choses élémentaires. (...) Mais le courrier a été comme... comme une porte qui leur a permis de s'approcher... pour nous faire confiance mutuellement. Par exemple, ils venaient me demander des choses, –écoute, on m'a envoyé un courrier et je veux l'ouvrir. Alors je l'ouvrais et paf! c'était une bêtise, OK? Alors, ils voyaient que je riais... Tu sais, ils analysent la personne... Ils voyaient que je riais, alors, ils ont conclu –bon, ça ne le dérange pas. (M. ia, 16)

Marianna a également appris à Daniel, son chef, le fonctionnement de Outlook. Les rencontres avec lui concernaient en plus d'autres logiciels, notamment Excel, ainsi que d'autres fonctions de l'ordinateur. D'après les entretiens avec Marianna, vers la fin de février 2001 ses camarades n'avaient plus besoin d'encadrement. Seul son chef continuait à lui demander occasionnellement de l'aide et ce pendant des mois. En effet, Marianna raconte lors de la troisième entrevue, en août 2001, que Daniel avait encore des problèmes liés à l'usage du courrier électronique.

En fait, j'explique encore à Daniel comment insérer des documents d'Excel. Daniel envoie beaucoup de fichiers à M. Castillo quand il est ici ou quand il est à l'extérieur, ou bien, il envoie ces documents à mes camarades. Mais Daniel n'a pas encore bien saisi comment insérer les fichiers... et... heu... par contre les autres camarades oui... ils apprenaient rapidement. (M. ia, 2)

Les échanges électroniques entre Marianna et ses collègues au sujet du courrier électronique ne portaient pas uniquement sur le fonctionnement du logiciel ou sur la résolution des problèmes. Marianna a aussi tenté d'introduire dans son nouveau contexte de travail certaines pratiques auxquelles elle était habituée dans son ancien travail, par exemple, l'utilisation du courrier pour communiquer de façon synchrone, ou la distribution des messages de contenu ludique, comme des blagues, des caricatures ou des jeux.

En fait, dans l'entreprise où je travaillais avant ... nous utilisions le courrier interne comme un chat room... j'ai voulu l'utiliser avec eux de la même manière... en fait, je l'ai fait un bout de temps avec Luis... mais on a laissé tomber à cause de l'excès de travail. (M. ia, 14)

C. Évolution des perceptions et construction de l'usage

Nous avons mentionné que Marianna, Pablo et Gustavo se connaissaient avant d'être engagés chez Maderas del Pacifico. Une dynamique différente s'est donc installée entre eux depuis que le courrier fut introduit. Par exemple, mis à part les messages liés aux tâches, tous les trois s'envoyaient également des courriers liés au loisir, par exemple des blagues, des caricatures et des vidéos. Ses autres camarades de la comptabilité recevaient parfois de Pablo ou de Gustavo de messages non-liés au travail mais, à la différence de Marianna, ils se sentaient gênés de leur en envoyer.

...Gustavo n'est pas ce type de gérant que quand vous le voyez venir vous avez la trouille... et tout le monde se fauille. Non, au contraire, il est quelqu'un de très ouvert. Ça veut dire, il rigole mais en même temps il met des limites. Mais, en ce qui concerne les blagues et toutes ces choses il est très ouvert. En fait, il participe à nos fêtes et à ce type de choses. (M. ia, 2)

En outre, Marianna a tout de suite commencé à utiliser le courrier pour distribuer des informations liées au travail. Plus précisément, elle rédigeait deux rapports qui étaient par la suite envoyés en Espagne. L'un d'eux devait être envoyé quotidiennement tandis que l'autre était envoyé sur une base hebdomadaire. Une fois les rapports conclus, elle les envoyait à son chef Daniel pour qu'il fasse les corrections. Daniel s'occupait par la suite de l'envoi au président de l'entreprise. Elle en envoyait également une copie au sous-gérant administratif et au chef de la production. Cependant, Marianna croyait que le courrier n'était pas un outil très important pour les employés de ce département. C'est ainsi qu'elle justifie pourquoi le courrier est « *devenu une source de distraction* ».

Bon, quand Gustavo a introduit le courrier son intention était certainement d'économiser du papier... Mais, à mon avis, je crois que le courrier interne n'était pas d'une grande importance, parce que, en réalité il y a beaucoup de choses que, même si tu les reçois par courrier, il faut en conserver une copie ailleurs. (...) mais nous ne l'utilisions pas pour ce qu'il voulait. Nous avons commencé à envoyer des messages... pour passer le bonjour à quelqu'un...envoyer des blagues, de la pomographie... Bon! pas moi! plutôt eux! (...) Mais non, le courrier interne n'est pas très important pour nous. Pas parce qu'il n'est pas important, mais plutôt parce que nous n'avions rien à nous envoyer entre nous. (M. ia, 2)

L'introduction du courrier externe

Vers la fin de février 2001, Pablo a fait les ajustements nécessaires sur l'ordinateur de Marianna (à la demande de celle-ci) pour qu'elle puisse naviguer sur internet. Rappelons que Pablo avait installé le courrier électronique dans les ordinateurs de la comptabilité sans permettre l'accès externe. Pablo lui a ouvert un compte sur Yahoo et l'a configuré pour être utilisé à partir de Outlook.

À partir de ce moment, Marianna a commencé à contacter ses amis et ses anciens camarades de travail par la voie électronique. Pour elle, ce moyen semblait plus discret que le téléphone.

À l'extérieur de l'entreprise j'ai la chance de parler avec mes amis... ce sont des blagues, des invitations pour aller n'importe où, boire un verre et parler.... Je fais ceci pour ne pas parler au téléphone, parce que parfois parler au téléphone est mal vu au travail. (M. ea, p.4)

Vers la fin de mars 2001, soit deux mois après l'installation d'Internet, Marianna avait déjà constitué un vaste réseau externe avec lequel elle échangeait fréquemment toutes sortes de messages, allant du bavardage à l'échange de fichiers.

Je te parle de quelques 15... 18 personnes de mon ancien travail... j'ai aussi des amis au Guatemala... des amis qui travaillent à Banex du Costa Rica... quoi d'autre?... ah! j'ai des amis en Honduras, alors, c'est avec eux tous que j'échange le plus fréquemment des messages. J'essaie de rester en contact avec chacun d'eux au moins une fois par semaine (...) « qu'est-ce que tu as fais le week-end? ... et ceci... et cela... » J'ai aussi deux amis au Porto Rico... nous utilisons Yahoo comme chat room mais ces contacts sont plus sporadiques. (M. ea, 8)

L'échange de courriers avec ses amis lui a donné l'occasion de devenir un leader de la distribution de messages non-liés au travail à l'intérieur de l'entreprise. Dès lors, et chaque fois qu'elle recevait un courrier de l'extérieur, elle l'envoyait aussitôt à ses camarades.

C'est moi qui les ai motivés pour qu'ils en envoient aussi. Peut-être au début... comment puis-je te dire... j'avais Internet et ils ne l'avaient pas, alors, tous les courriers que je recevais de l'extérieur je les leur envoyais immédiatement. Alors, j'ai commencé à créer une habitude avec les courriers de l'extérieur. En fait, les premiers courriers qui ont été distribués dans l'entreprise étaient ceux de Carlos et moi. Dans le cas de Carlos, parce qu'il en téléchargeait d'Internet, et moi, parce qu'on m'envoyait un tas de choses que je distribuais aussitôt. (M., No.3, 6-7)

Dans ce même contexte, Marianna raconte que c'est elle qui a eu l'initiative de déclencher l'envoi des messages ludiques,

C'est peut-être moi qui ai commencé à leur envoyer de courriers contenant des blagues, peut-être pas très osées, mais... disons... je leur envoyais une blague et ils m'en renvoyaient une autre, je leur envoyais une autre chose, alors ils m'en renvoyaient une autre semblable... jusqu'à présent. (...) dans ce sens je pense que je devais montrer une ouverture d'esprit parce que j'étais la fille et, évidemment, ils allaient garder les distances ou un certain respect. (M., No.3, p.4)

Tout comme Carlos, Marianna n'envoyait pas ses courriers indistinctement. Les messages de contenu plus léger étaient envoyés à la plupart de ses camarades. Par contre, elle excluait de sa liste de contacts des gens qu'elle jugeait très sérieux ou religieux.

Ce sont les gens les plus sérieux... des gens qui se tiennent à l'écart des autres et on ne sait pas si la blague va leur plaire ou non... on ne sait pas comment ils vont prendre ça... C'est aussi les gens qui ne touchent jamais à leurs courriers. Disons... ce n'est pas qu'ils ne l'ouvrent pas... mais plutôt qu'ils sont occupés par d'autre type de choses, peut-être s'ils lisent le titre : « blague » ils ne vont même pas l'ouvrir. (M. ea, 8-9)

Marianna raconte que depuis le début elle envoyait des courriers non liés au travail au petit groupe de la comptabilité, ainsi qu'à Gustavo et Pablo, tous les deux, des anciens camarades de travail. Elle envoyait aussi à Carlos car il était un ami de ses camarades de la comptabilité. Puis, peu à peu d'autres personnes se sont jointes au groupe au fur et à mesure que les liens de confiance se resserraient. Vers le mois de juin 2001, le reste de ses camarades avait déjà accès à Internet. Marianna raconte qu'elle a aidé quelques-uns à créer une adresse électronique sur le site de Yahoo. À partir de ce moment, et durant les mois qui ont suivi, le flux de messages de contenu ludique et particulièrement ceux de contenu pornographique circulant dans l'entreprise s'est accru. Marianna explique que ses collègues ont donné tout de suite leurs adresses à des ex-camarades qui travaillaient dans les autres entreprises du Groupe Quirós pour échanger de messages de ce type.

...ils les téléchargent d'internet... ils reçoivent beaucoup de courriers externes, de Cemasa, de Depósito Quirós³ et ailleurs. En plus, là-bas il n'y a que des hommes qui travaillent... oh là là! ...les courriers qu'ils leur envoyaient!!! ... un couple... un fragment d'un film pornographique... ils savent que ces choses-là ne m'intéressent pas. –Qu'est-ce que vous êtes en train de regarder?... mais quelle horreur! (M. ea, 12)

En juillet 2001 la définition des tâches de Marianna est changée. On lui délègue dès lors tout ce qui concerne les bordereaux de salaires. Comme l'entreprise comptait environ 300 employés, Marianna se sentait débordée par ses nouvelles responsabilités. Dans ces circonstances, elle relègue à un deuxième plan la distribution de messages ludiques et la correspondance avec ses amis.

Maintenant je suis plutôt une réceptrice... parce que je n'ai pas de temps! En fait, depuis que je travaille aux Ressources Humaines je n'ai pas lu mon courrier... à peu près 22 jours. (...) J'ai donc besoin de venir un samedi et commencer à ouvrir chaque courrier et répondre... au moins leur écrire « –bonjour! Merci pour ton courrier! » et ça y est, envoyer le message. Mais maintenant je ne peux pas. Je suis en train de m'adapter, d'arranger un tas de choses... des gaffes que j'ai fait... des gaffes que le système a fait lui aussi... (M. ea, 7)

Les nouvelles tâches assignées à Marianna exigeaient le contact par la voie électronique avec plusieurs entreprises publiques. Dans ce contexte, Pablo décide de créer pour Marianna une adresse de courrier portant le nom de l'entreprise, ayant un accès interne et externe. Ceci a eu lieu vers la fin du mois d'août, après que nous avons quitté le terrain.

L'utilisation du courrier externe et d'Internet fut interrompue d'une façon abrupte en juillet 2001. Marianna raconte que quatre camarades, à savoir : Luis et Jorge (de Comptabilité), Miguel (de

³ *Cemasa* et *Depósito Quirós* sont deux entreprises qui appartiennent au Groupe Quirós, les anciens co-proprétaires de *Maderas del Pacífico*.

Facturation) et Rodrigo (le coursier) ont commencé à prendre la pause du midi pour bavarder en-ligne. Cependant, selon elle, ses collègues ont dépassé les bornes.

Ils ont commencé à chatter pendant la pause du lunch... même le messenger. Je parlais et Rodrigo [le messenger] s'asseyait devant mon ordinateur et commençait à chatter. Il était 1:15... cela faisait 15 minutes que nous étions rentrés et ils ne voulaient pas dégager les ordinateurs. Ils ont commencé à télécharger beaucoup de pornographie... et ceci avait été déjà la cause d'un licenciement dans l'entreprise(...). Je l'ouvrais de temps en temps pour voir les courriers... Par contre, eux... le matin quand j'arrivais au bureau ils étaient déjà en train de chatter ou de naviguer. À midi, l'après-midi et à n'importe quel moment... -T'as vu ce courrier? Et paf ! Ils l'ouvraient ... et il s'écoulait 30 ou 45 minutes, tu comprends? (M., No.3, 10-11)

D'après Marianna, ceci a attiré l'attention de l'informaticien, qui avait branché l'Internet en guise de 'cadeau', pour que tous les employés pussent bénéficier du tarif fixe que l'entreprise payait au fournisseur d'internet.

Alors, Pablo leur a installé en cachette... pour qu'ils puissent se distraire... mais ils en ont abusé. Pablo les avait déjà averti ... avant de leur installer Pablo n'a pas envoyé un mémo ou quoi que ce soit, simplement il leur a demandé de garder les choses sous contrôle... d'éviter les excès. Moi aussi, je leur ai parlé plusieurs fois. (M., No.3, 10)

En dépit des avertissements de Pablo et de Marianna, et malgré le renvoi du camarade qui avait été surpris en train de regarder des photos pornographiques sur son écran, les quatre camarades mentionnés ci-haut continuaient à consacrer le temps de leur pause du dîner, et même après la fin de la pause, pour naviguer sur internet. Alors, l'informaticien a décidé d'appliquer une sanction en réponse à ce qu'il considérait comme un abus de la part des usagers.

Puis il a commencé à remarquer que... comment je peux t'expliquer... qu'ils entraient sur Internet pendant les heures de travail et que leur travail commençait à s'accumuler. (...) Alors, étant donné que Pablo avait fait ça en cachette... avant qu'on lui dise quelque chose, il a décidé de bloquer l'Internet à tout le monde. Il a dit, « après celui qui va payer la facture c'est bien moi. » Alors, il l'a enlevé à tout le monde. (M., No.3, 9-10)

Marianna avait pourtant la certitude que la situation était temporaire car ni elle ni Ricardo ne pouvaient se passer du courrier électronique. Leurs besoins et leurs tâches avaient changé au fil du temps et le courrier était devenu un outil de travail incontournable.

CHAPITRE 4 : ANALYSE DES DONNÉES

Notre travail de mémoire vise à comprendre comment l'usage de la technologie se construit dans les interactions d'une variété d'acteurs organisationnels. En particulier, nous voulions suivre un processus d'institutionnalisation pour tenter d'expliquer comment les gens, en se parlant entre eux et en échangeant des messages, arrivent à développer une forme particulière d'usage de la technologie. Nous partons du postulat que l'usage se construit au fil du temps, dans les interactions quotidiennes entre les usagers. Ces interactions sont, à leur tour, influencées par plusieurs facteurs organisationnels et forces du groupe.

Tel qu'expliqué dans le chapitre 1, nous allons utiliser le modèle de l'institutionnalisation de Goodman, Bazerman et Conlon (1980) comme cadre de réflexion pour interpréter et analyser nos données. Ce faisant, nous pourrions premièrement répondre à notre question de recherche et, deuxièmement, contribuer à apporter un nouveau regard sur le modèle de l'institutionnalisation, grâce à l'application de celui-ci dans un contexte concret.

Le tableau 3 ci-dessous, tiré du modèle de l'institutionnalisation à deux phases, résume les principaux éléments constitutifs du modèle et servira de guide à notre discussion.

Rappelons brièvement ses prémisses. Le modèle étudie les changements organisationnels planifiés. Il propose comme point de départ le moment où la nouvelle pratique est introduite dans l'organisation. L'analyse commence sur le plan individuel, quand l'individu prend les décisions d'adopter et de continuer. Habituellement, un processus a lieu de façon simultanée : le processus d'acquisition initiale d'opinions qui affecte surtout la décision d'adopter. Ensuite, l'analyse se déplace vers le niveau structurel, lorsque la pratique est exécutée par plusieurs individus, qu'elle est prise pour acquise par les gens qui la reproduisent et qu'elle continue au cours du temps. Les phases individuelle et structurelle sont en fait simultanées. Goodman et al. séparent les deux niveaux afin de faciliter la présentation du modèle. Enfin, plusieurs facteurs contextuels, tels que l'organisation physique de l'espace et les normes de l'organisation, ainsi que des forces internes comme l'identification, les normes du groupe et le *sponsorship* affectent tout au long du processus. Le modèle suppose que ces différentes forces seront importantes dépendamment du degré d'institutionnalisation. En outre, les auteurs spécifient qu'aucune de ces forces n'est une condition nécessaire à l'institutionnalisation. Une seule ou la combinaison de plusieurs d'entre elles peuvent supporter une pratique institutionnalisée.

Il est également pertinent de rappeler que notre étude de terrain ne s'est pas prolongée jusqu'à la phase d'institutionnalisation des usages. Nous avons quitté le terrain six mois après l'introduction de la technologie. À cette époque, le courrier électronique venait d'être bloqué de façon indéfinie. Toutefois, les trois séjours chez Maderas del Pacifico nous ont permis de recueillir suffisamment des données pour répondre à notre question de recherche.

Tableau 3
Tiré du modèle de l'institutionnalisation à deux phases
Goodman, Bazerman et Conlon (1980)

POINT DE DÉPART : INTRODUCTION DE LA NOUVELLE PRATIQUE DANS L'ORGANISATION		
PHASES	Processus simultané qui opère lors de la décision d'adopter	Forces contextuelles qui influencent le processus (C)
<p>Phase 1. Niveau d'analyse individuel</p> <p>Décision d'adopter (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perceptions individuelles des habilités à exécuter la nouvelle pratique • Rapport perçu entre les nouvelles pratiques et les résultats qui y sont associés • La valence des résultats 	<p>Acquisition initiale d'opinions (B)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communications avec les agents de changement et « <i>the relevant others</i> » • Expériences préalables similaires 	<p><u>Sponsorship</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sources d'apprentissage (feedback, renforcement direct, observation du comportement des autres) • Assistance/support en temps de crise • Attribution de punitions et de récompenses <p><u>Organisation physique de l'espace</u></p> <p><u>Normes et buts de l'organisation</u></p> <p><u>Cohésion et normes du groupe</u></p> <p><u>Identification</u></p> <p><u>Transmission</u></p> <p><u>Internalisation</u></p>
<p>Décision de continuer (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Congruence entre les résultats attendus et les résultats concrets obtenus • Engagement 		
<p>Phase 2. Niveau d'analyse structurel ⁽⁴⁾ (E)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les individus sont conscients du fait que les autres personnes, notamment les « <i>relevant others</i> », exécutent la nouvelle pratique. • Les individus définissent le degré de convenance du nouveau comportement. En plus, il existe une perception commune que l'exécution de cette pratique est convenable pour l'organisation sociale. • Les individus sont conscients du fait que l'organisation sociale peut sanctionner leurs comportements. 		

⁴ Les auteurs présentent les deux phases séparément pour faciliter l'explication. Sur le plan réel, les phases individuelle et structurelle ont lieu de façon simultanée.

Plusieurs circonstances rendent la présentation visuelle de ce modèle très difficile. Par exemple, dans l'institutionnalisation d'une pratique plusieurs processus agissent simultanément ; ceci est le cas de la décision d'adopter et du processus d'acquisition initiale d'opinions. Par ailleurs, comme chaque acteur vit le processus à sa propre vitesse, les étapes de celui-ci se chevauchent. En outre, différentes forces contextuelles entrent en jeu tout au long du processus. Tous ces facteurs rendent difficile la présentation du modèle. Nous pouvons montrer les concepts qui le composent mais, en fait, aucun schéma ne peut rendre compte de la nature dynamique d'un processus de cette ampleur. Il convient donc d'expliquer la structure de ce chapitre et la raison pour laquelle nous avons fait ce découpage analytique.

Il s'agit en fait de deux décisions qui ont lieu sur le plan individuel : **la décision d'adopter et la décision de continuer**. Ces décisions sont influencées par d'autres processus et forces du contexte plus large qui interviennent pendant que les individus sont en train de vivre eux-mêmes le processus d'institutionnalisation. Alors, nous commencerons par le niveau d'analyse individuel en expliquant la *décision d'adopter* (A). Tout de suite après, nous aborderons le *processus d'acquisition initiale d'opinions* (B) car ce dernier permet de mieux comprendre dans quel contexte l'individu prend la décision d'adopter. Nous passerons ensuite en revue quelques facteurs contextuels (C) qui sont étroitement liés aux deux processus précédents. Enfin, nous parlerons de la *décision de continuer* (D) et nous retournerons aux forces contextuelles (C) qui permettent de mieux comprendre comment la décision de continuer a lieu. Enfin, nous expliquons le niveau d'analyse structurel (E) et les facteurs qui y sont associés.

4.1 Phase 1. Niveau d'analyse individuel

4.1.1 La décision d'adopter

Tel que montré dans le tableau 3, pour Goodman et al., la décision d'adopter est liée à trois facteurs :

- Aux perceptions individuelles des habilités à exécuter la nouvelle pratique.
- Au rapport perçu entre les nouvelles pratiques et les résultats qui y sont associés.
- À la *valence* (attrait) des résultats.

Dans les prochaines pages nous analyserons de quelle manière ces perceptions se sont formées et comment elles ont influencé l'adoption du courrier électronique et la nature des pratiques adoptées. En plus, nous pourrions constater que les perceptions des individus ont évolué, influencées par le processus de transmission de connaissances, les normes et les buts de l'organisation, et par d'autres forces comme le *sponsorship* des agents.

A. Perceptions individuelles des habilités à exécuter la nouvelle pratique

Selon le modèle de Goodman et al., si l'individu perçoit qu'il est capable d'exécuter le comportement en question il le fera. Au contraire, s'il perçoit qu'il n'a pas les habilités nécessaires, il sera réticent. Ainsi, dans le cas de Maderas del Pacifico, plusieurs usagers avaient des appréhensions qui étaient liées au manque des connaissances du fonctionnement du logiciel. Ceci les empêchait de travailler de façon autonome. Le cas de Carlos permet d'illustrer cette affirmation :

Parfois l'écran affichait des messages que je ne comprenais pas... parfois l'ordinateur me disait des choses et je ne savais pas quoi faire... « VOUS N'ÊTES PAS CONNECTÉ. » ... « Mais comment ça se fait que je suis pas connecté !? » ... c'est que je n'avais jamais utilisé ça. Si Gustavo n'était pas au bureau je préférais de l'attendre... j'avais peur... je n'avais jamais utilisé ça. (C. ia,5)

Plus précisément, notre étude nous a permis de comprendre que (1) les perceptions des habilités varient d'un individu à l'autre dépendamment des expériences précédentes avec l'outil informatique. (2) Nous avons aussi observé que telles perceptions évoluent avec le temps au fur et à mesure que l'utilisateur interagit avec la technologie et avec les autres personnes qui l'entourent. Rappelons que la session de formation de Outlook fut annulée. Ceci créa un besoin qui a déclenché une dynamique dans laquelle plusieurs personnes de l'entourage ont pu jouer un rôle capital, notamment en influant les perceptions et les pratiques des nouveaux usagers. Nous en parlerons en détail dans les prochaines sections.

D'après nos données, les quatre employés de la comptabilité avaient vécu des expériences différentes avec l'outil informatique. Leurs perceptions variaient en conséquence. Marianna, qui avait plusieurs années d'expérience comme usagère de Outlook, le voyait comme un logiciel facile à utiliser. Dans ce contexte, le courrier était pour elle une pratique prise pour acquise depuis le début du processus. Par contre, Luis, Ricardo et Jorge n'avaient jamais utilisé un système de communication électronique jusqu'en janvier 2001. En plus, tous les trois avaient vécu des expériences fastidieuses lors de l'adoption du système comptable. Dans ce contexte, les comportements initiaux par rapport au courrier électronique sont similaires : ils n'avaient pas une idée claire de comment s'en servir, ils avaient la crainte de commettre une erreur, etc. Cependant, environ six semaines après (au début de mars 2001) leurs perceptions sont complètement différentes. Pendant cette période ils recevaient souvent de l'aide de leurs camarades plus expérimentés lorsqu'ils éprouvaient des problèmes. Ils ont aussi vu les autres en train d'utiliser le courrier. Enfin, ils ont eux-mêmes accumulé un peu d'expérience. Autrement dit, le changement de perceptions qu'on peut distinguer dans les exemples ci-dessous répond d'une part au fait que les nouveaux usagers ont apprivoisé la technologie au cours du temps et, d'autre part, au fait qu'il y a eu des agents qui les ont soutenus.

Février 2001	Mars 2001
<p><u>Luis</u> Le jour que Pablo, le gars d'informatique me l'a installé... heu... je ne savais pas... je n'avais même pas une idée à quoi servait-il. (L. ib,13)</p>	<p><u>Luis</u> Eh bien, Outlook est très facile à utiliser, je pense que dans quelques semaines je savais déjà... au moins ce qui concernait mon travail... j'étais prêt pour envoyer tout ce dont j'avais besoin. (L. ib,13)</p>
<p><u>Jorge</u> Au début, je n'en connaissais pas beaucoup, alors, j'avais des obstacles (...) Parfois c'est la trouille... et si je touche quelque chose et j'efface tout? (J. ib,13)</p>	<p><u>Jorge</u> Maintenant je n'ai plus des problèmes pour faire ça. Mais au début je devais demander de l'aide tout le temps, surtout à Marianna, quelques fois à Pablo ou à Carlos, mais maintenant ça va. Eh bien oui, je suis dans un niveau élémentaire, je connais les choses de base. (J. ib,13)</p>

Nous pouvons voir dans ces extraits d'entrevue une progression au niveau des perceptions et des habilités des nouveaux usagers. Au bout de quelques semaines, ils montrent plus d'assurance et sont conscients de leur évolution. Ce cheminement fut possible grâce à l'entraide des membres du groupe et au support provenant des usagers experts qui se sont donné le rôle d'encourager leurs camarades. Par exemple, Marianna parlait avec eux afin de tenter de modifier leurs attitudes négatives par rapport à la nouvelle technologie. Nous constatons ainsi que la dimension sociale prend une place importante depuis la formation initiale d'opinions et la décision d'adopter. Nous examinerons ceci dans les pages suivantes.

B. Rapport perçu entre les nouvelles pratiques et les résultats qui y sont associés

Le modèle de l'institutionnalisation prévoit que l'individu adoptera la pratique s'il y associe de résultats positifs. Dans le cas contraire, il est peu probable que celle-ci sera adoptée. Les éléments qui entrent en relation ici sont la nouvelle pratique et les attentes de l'utilisateur. Le cas de Maderas del Pacífico nous offre des données très pertinentes pour expliquer davantage comment s'établit ce rapport et comment celui-ci affecte les pratiques qui seront institutionnalisées.

Nous avons constaté en premier lieu que le rapport que l'utilisateur établit entre la technologie et les résultats potentiels issus de l'adoption est influencé par la nature de son travail. Ainsi, ceux qui percevaient le courrier comme un outil qui pouvait leur rapporter des bénéfices dans leur travail étaient portés à l'adopter de leur plein gré. Le rapport entre le courrier et les résultats potentiels de l'adoption était positif. Ceci est le cas de Carlos et Ricardo. Par exemple, comme nous voyons dans cet extrait d'entrevue, Ricardo avait des attentes associées au travail. Ceci était une motivation pour adopter la technologie.

Alors, imaginez-vous une conciliation où il faut réviser manuellement 2000 ou 3000 chèques, c'est

trop fatigant. Je pourrais, par exemple, demander à la banque qu'on m'envoie le relevé de compte par courrier, puis, je transférerais toute l'information au système comptable et une fois là, l'ordinateur comparerait tout, tout seul. Voilà donc l'importance du courrier, mais nous ne sommes pas encore arrivés à le faire. ...Alors, je dois faire ce travail de cette façon, manuellement et ça c'est épuisant. (R. eb, 9)

Par contre, pour ceux dont la nature du travail ne se rapportait guère à l'envoi et réception d'information, l'intégration de la technologie dans la routine de travail fut plus lente. Ceci est le cas de Marianna, Luis et Jorge. Ces trois usagers pensaient que le courrier ne leur rapportait pas des grands bénéfices dans leur travail car ils n'en avaient presque pas besoin. Selon Marianna, le courrier était un outil de travail fondamental dans son emploi précédent car elle devait communiquer très fréquemment avec d'autres employés en Amérique Latine. Par contre, la nature de son travail dans cette entreprise était différente. Dans ce nouveau contexte elle ne voyait presque pas l'utilité du courrier et ce, même si elle rédigeait deux rapports, l'un quotidien et, l'autre, hebdomadaire, qu'elle envoyait au sous-gérant administratif et au chef de la production. Malgré cela, Marianna croyait que le courrier n'était pas un outil très important pour les employés de ce département. C'est ainsi qu'elle justifie pourquoi le courrier est « *devenu une source de distraction* ».

Mais non, le courrier interne n'est pas très important pour nous, pas parce qu'il n'est pas important, mais plutôt parce que nous n'avons presque rien à nous envoyer entre nous. (M. ia, 5)

Luis, quant à lui, utilisait depuis des mois un système de comptabilité beaucoup plus lié à ses tâches que le courrier électronique. Dans ce contexte, il qualifie le courrier comme une technologie secondaire et manifeste à plusieurs reprises qu'il n'a presque pas besoin du courrier pour son travail.

Mais, je crois que, dans ce sens, le changement a été minime, parce qu'en réalité le courrier ne signifie pas grand-chose parmi mes obligations. (...) je ne sais pas qui d'autre tu vas interviewer, parce que dans notre cas c'est léger (...) Pour nous, au département de la comptabilité, le courrier électronique ne signifie même pas un 20% de nos activités de travail. (L. ib, 13)

Enfin, Jorge s'occupait de dresser les listes d'inventaires. Selon lui, il ne pouvait pas remplacer les listes imprimées par des fichiers électroniques parce que les ouvriers l'usine se servaient de celles-ci pour faire les vérifications du stock. Dans ce contexte, Jorge n'utilisait le courrier que sporadiquement.

Je dis que je suis plutôt un récepteur de messages parce que la plupart des informations que je traite doivent être imprimées, par exemple les inoubliables listes d'inventaires que j'imprime tous les lundis, parce que dans la scierie il n'y a pas d'ordinateurs, alors, ça doit être obligatoirement imprimé pour que les gens là-bas puissent voir ce qu'il y a à vendre. (J. ib, 19)

Comme nous pouvons le constater, au début de l'implantation Marianna, Luis et Jorge ne voyaient pas l'utilité du courrier dans la réalisation de leurs tâches. Toutefois, ils ont intégré la technologie dans leur

routine de travail. Cette situation, qui est similaire dans les trois cas, a attiré notre attention parce que le modèle dit qu'une des conditions nécessaires pour que l'individu adopte la pratique est qu'il perçoive des résultats positifs dans le fait d'adopter. Dans le cas de Marianna, Luis et Jorge, nous nous sommes rendus compte que, d'autres forces, comme les rapports de pouvoir des supérieurs hiérarchiques ainsi que la cohésion et l'identification des membres du groupe ont agi comme des forces complémentaires au processus d'adoption du courrier. Sur le plan hiérarchique, il y a eu un renforcement direct du sous-gérant qui encourageait le changement. Ce rapport d'autorité a poussé les employés à se tourner les uns vers les autres pour intégrer le courrier dans leur routine de travail. L'usage ludique s'est aussi présenté comme un usage pertinent qui a accru la motivation d'utiliser la technologie. Ainsi, le bavardage par courrier et l'échange de toutes sortes de fichiers de nature ludique comme les blagues, les jeux, les photos, etc. se sont présentés comme un résultat plus encourageant. Tel qu'expliqué par Marianna,

Quand Gustavo a introduit le courrier son intention était d'économiser du papier... Mais, à mon avis, je crois que le courrier interne n'était pas d'une grande importance, parce que, en réalité il y a beaucoup de choses que, même si tu les reçois par courrier, il faut en conserver une copie ailleurs. (...) mais nous ne l'utilisons pas pour ce qu'il voulait. Nous avons commencé à envoyer des messages... pour passer le bonjour à quelqu'un... des blagues, de la pornographie... Bon! pas moi! plutôt eux! et le courrier est devenu une distraction. (M. ia, 8)

C. La valence (attrait) des résultats

La valence, un facteur critique dans la décision d'adopter, fait référence à l'attractivité des résultats. En principe, la pratique peut être adoptée si l'individu lui accorde une valeur positive. Goodman et al. affirment que l'individu fait une comparaison entre la nouvelle pratique (et ses résultats) et une autre pratique alternative (et ses résultats). Le choix reflète l'alternative qui attire le plus. Par exemple, Marianna et Carlos, les deux usagers experts, disaient qu'ils préféraient le courrier par rapport au téléphone pour parler avec leurs amis à l'extérieur de l'entreprise parce que c'était un moyen de communication plus discret (dans le cas de Marianna) ou parce qu'il n'interrompait pas le rythme de travail (dans le cas de Carlos). Comme Marianna explique,

Je préfère écrire un message que parler au téléphone, c'est plus amusant... J'ai la chance de parler avec les amis qui sont à l'extérieur de l'entreprise (...). Je fais ceci par courrier pour ne pas parler au téléphone, parce que parfois parler au téléphone est mal vu au travail. (M. ea, 4)

Selon le modèle, la valence « *of any outcome is a function of the individual's needs* » (1980 : 224). Ceci explique pourquoi Ricardo, qui souhaitait recevoir des informations bancaires par courrier, trouvait que cet outil avait une valeur positive dans son travail. Pour lui, la valence était aussi liée à des usages qui ne concernaient pas le travail, comme la communication avec ses camarades d'université et l'envoi des

travaux par la voie du courrier. Nous pouvons aussi comprendre pourquoi Luis, qui utilisait un système informatisé de comptabilité pour réaliser la plupart de son travail, pensait que le courrier était un outil accessoire :

...ici, le courrier est simplement... comment je peux vous expliquer... comme un bénéfice supplémentaire pour les gens, pour qu'ils connaissent quelque chose d'Internet... Par contre, le changement du système [de comptabilité] ah oui... cela a été très important parce que ça fait partie de notre travail. Ça veut dire, nous avons le choix entre le faire ou... le faire. (L. ib, 13)

En fait, Luis était un des employés qui avait intégré le courrier dans son travail suite à un ordre du sous-gérant. Dans ce contexte, le fait de pouvoir répondre à la directive de son supérieur représentait en lui-même un résultat positif qui l'encourageait à utiliser le courrier.

...on pourrait quasiment dire que c'était un ordre, vu ce qu'il m'a dit la veille, comme je te l'ai déjà dit ... « ce n'est plus nécessaire... » [de lui apporter le rapport imprimé]. J'aurais été un peu... peut-être stupide, désobéissant si j'arrive... « eh bien, je me sentais gêné de ne pas pouvoir vous l'envoyer, alors je vous l'ai apporté. » Non, non, au moins je me suis intéressé à utiliser le nouvel outil qu'on m'avait donné et alors, j'ai demandé comment le faire et j'ai réussi à l'envoyer. Alors, depuis la première journée j'ai commencé à envoyer des courriers aux personnes dont j'avais besoin. (L. ib, 2)

Bref, nous observons des résultats de deux natures différentes qui ont influencé la décision d'adopter. Pour quelques-uns comme Carlos et Ricardo, les résultats associés à la tâche furent un élément très attrayant lors de la décision d'adopter. Pour ceux dont le courrier ne représentait pas un outil de travail indispensable (comme Luis, Jorge et Marianna) la dimension ludique du courrier s'est montrée comme l'élément le plus attrayant. La valence positive était liée davantage aux sentiments d'appartenance à un groupe que le courrier a contribué à créer à travers l'échange des blagues, des caricatures, des photos pornographiques, etc. Comme Luis explique,

Eh bien, surtout l'affinité. C'est ça la vérité, c'est-à-dire, en premier lieu c'est la chaleur humaine, le fait de partager avec quelqu'un... et puis, le courrier n'est qu'une conséquence de ça. Le rapport avec quelqu'un si proche comme Miguel ou Ricardo se reflète dans la façon dont j'utilise le courrier avec eux... ça ne pourrait pas être la même chose, par exemple, avec le gérant alors qu'il n'est ni mon grand ami, ni mon complice, ni mon confident. (L. eb, 15)

En fait, nous verrons dans les sections suivantes que le réseau social qui s'est formé graduellement autour du travail et du loisir a créé des forts liens de cohésion et d'identification favorisant l'enracinement de plusieurs pratiques. Il est d'ailleurs intéressant de signaler que ce réseau n'était pas uniquement composé d'employés. Le sous-gérant et l'informaticien y participaient aussi en envoyant des fichiers comiques (des bandes vidéo, des photos, des blagues, etc.). Les liens créés autour de ce groupe ont été d'une influence fondamentale lors de la décision de continuer. Selon Goodman et al. l'identification

est l'un de mécanismes principaux de renforcement des pratiques. Dans ce cas, l'individu est influencé par les personnes avec lesquelles existe un attachement quelconque. L'acteur adopte les pratiques et continue à les reproduire parce qu'elles sont cohérentes avec les autres comportements ou pratiques qui existent déjà au sein du groupe de référence. Tel qu'expliqué par les auteurs,

A highly cohesive group is one which is very attractive for its members. In such groups individuals identify strongly with the group and are willing (by the process of identification) to perform behaviors to maintain satisfactory relationship. (1980: 230)

Dans la prochaine section nous allons parler d'un processus qui est intimement lié à la décision d'adopter des nouveaux usagers : le processus d'acquisition initiale d'opinions. Selon le modèle de l'institutionnalisation, avant d'adopter, l'individu se forme des opinions à propos de la nouvelle pratique. Comme nous avons vu dans le tableau 3 (page 79) ces opinions sont influencées, entre autres, par les interactions de l'utilisateur avec une série d'agents qui accompagnent le processus. Nous discuterons à ce sujet dans les pages qui suivent.

4.1.2 Le processus d'acquisition initiale d'opinions

Nous avons vu dans les pages précédentes que la décision d'adopter, ainsi que les facteurs qui y sont associés concernent directement chaque usager. Toutefois, même si la décision d'adopter revient à l'individu, il est impossible de comprendre comment ce processus a lieu sans tenir compte du contexte social et de la dimension interactionnelle. Comme l'institutionnalisation est un phénomène organisationnel, on peut donc comprendre que d'autres acteurs interviennent et façonnent les perceptions individuelles des nouveaux usagers, affectant en conséquence la décision d'adopter. Nous parlons notamment de deux types d'acteurs identifiés par Goodman et al. : les *agents de changement* et un autre type d'acteur nommé par eux, *'the relevant others'*.

A. Les communications avec les agents de changement

Les agents de changement se servent des mécanismes comme les sources de pouvoir pour exercer leur influence sur les perceptions des personnes impliquées dans le changement. À ce sujet, le modèle de l'institutionnalisation dit :

...the amount of freedom or control the individual has over the adoption decision affects the character of the institutionalization. At one extreme, the target person is captive and does not voluntarily accept the target role. **The source of the change agent's power is position rather than expertise.** At the other extreme, the target person volunteers into the change project, is free to terminate this relationship, and defers to the change agent as a function of expertise. (1980 : 225).

Ainsi, Gustavo s'est servi de l'autorité que lui conférait son poste de sous-gérant pour légitimer le projet.

Par exemple, Luis, l'un des employés de la comptabilité, avait exprimé à plusieurs reprises que le courrier était une technologie secondaire et qu'il n'en avait presque pas besoin pour son travail. Peu importe les perceptions plutôt négatives de Luis, Gustavo lui avait clairement demandé «... *ne te donne pas la peine de venir ici demain, envoie-moi le rapport par courrier pour économiser du papier.* » Alors, puisque l'agent de changement attendait des résultats immédiats (et qu'il avait l'autorité de donner un tel ordre à un employé), l'usager était captif. De ce fait, Luis a commencé à utiliser le courrier pour des échanges liés au travail, depuis le lendemain de l'introduction de Outlook dans son unité. Il est pertinent d'ailleurs de mentionner que celui qui incarne l'autorité organisationnelle dans le département de la comptabilité au sujet de l'introduction de Outlook est Gustavo, le sous-gérant, et non Daniel, le chef de l'unité. À ce sujet, les employés de la comptabilité ne mentionnent presque pas leur chef.

En outre, Gustavo a pris l'initiative de distribuer toute communication provenant de la Direction exclusivement par la voie électronique. Alors, pour être au courant des informations officielles, les employés devaient consulter régulièrement leur courrier. Comme Jorge a exprimé, « *il arrive aussi qu'il faille ouvrir le courrier parce que c'est la seule façon d'être au courant des annonces de la Direction* » Bref, dans le cas Maderas del Pacifico, la chaîne d'autorité fut une force coercitive qui a assuré l'intégration du courrier pour l'accomplissement du travail. En fait, selon le modèle de Goodman et al., une pratique qui n'est pas encore institutionnalisée peut requérir une forme directe de contrôle pour assurer son ancrage dans la réalité organisationnelle, « *that is, it would be performed in response to some direct reinforcement mechanism rather than being embedded in social reality.* » (1980 : 218). Les auteurs ajoutent,

Also, it is might be expected that at different levels of institutionalization different classes of forces would be important. For example, at low levels of institutionalization, instrumental rewards or internalization might be necessary to maintain behavior. (1980: 220)

Par ailleurs, il est intéressant de rappeler que même si Gustavo représentait une figure d'autorité, il était perçu par les employés comme une personne ouverte qui avait un certain niveau de tolérance. En effet, Gustavo envoyait lui aussi des blagues et des vidéos comiques aux employés de la comptabilité. Par contre, il ne faisait aucune concession face à l'usage du courrier pour la pornographie. Dans ce sens, le rapport de Gustavo avec le groupe en était un d'autorité mais aussi de complicité. Comme Marianna et Ricardo expliquent respectivement,

...Gustavo n'est pas ce type de gérant que quand vous le voyez venir vous avez la trouille... et tout le monde se faufile. Non, au contraire, il est quelqu'un de très ouvert... ça veut dire... il rigole mais en même temps il met des limites... mais, en ce qui concerne les blagues et toutes ces choses il est très ouvert. (...) En fait, il participe à nos fêtes et à ce type de choses... (M. ia, 3)

... les blagues et les trucs comme ça se passent en général avec tout le monde. Le sous-gérant lui-même et Pablo nous envoient ces trucs, des courriers externes qu'ils ont reçus. Si quelqu'un leur envoie quelque chose de drôle ils l'envoient à tout le monde. (R. ib, 2)

Dans d'autres cas, les agents de changement se servent plutôt de leur expertise, et non de leur position, pour influencer les opinions initiales des nouveaux usagers et encourager l'adoption. Ceci est le cas de Pablo. Pablo, dans sa position de responsable de l'informatique, avait beaucoup d'autorité. Il était le responsable d'administrer les ressources informatiques. Dans ce contexte, c'est lui qui a décidé d'installer les comptes en Outlook sans donner accès externe aux employés non-cadres et c'est lui aussi qui a fait le blocage du courrier externe et d'internet en juillet 2001 en réprimandant aux employés de la comptabilité. Bref, en tant qu'agent de changement, l'influence de Paulo sur les pratiques des usagers du système fut énorme.

Une situation particulière émerge de nos données : Nous avons constaté que les usagers faisaient appel à Pablo strictement lorsque personne d'autre n'était disponible ou quand la complexité du problème dépassait les connaissances des autres usagers. Pablo était perçu comme étant une personne très occupée, peu patiente et souvent peu serviable. Pour les usagers, cet ensemble des perceptions négatives pesait plus sur leur choix, que l'expertise que l'agent possédait. Dans telles circonstances, les usagers préféraient faire appel à quelqu'un disposé à répondre à leurs attentes (comme Marianna et Carlos) plutôt qu'à un expert qui ne pouvait jamais être disponible. Ce fait nous porte à croire que la confiance que l'agent dégage et la relation d'identification qui se crée entre l'agent et les usagers pendant le processus d'apprentissage sont des facteurs plus décisifs que les compétences mêmes de l'agent. Ceci met en évidence l'importance de la dimension sociale dans le processus d'institutionnalisation. En fait, comme Goodman et al. expliquent, « *the credibility and trustworthiness of the communicator* » affecte l'acquisition d'opinions et par conséquent, la nature des pratiques adoptées.

Nous voyons dans cette étape un *sponsorship* provenant de la Direction qui influence les opinions initiales des nouveaux usagers : Gustavo annonce le changement pour légitimer le projet. En plus, il encourage l'adoption du courrier à travers le renforcement direct auprès des employés. Pablo, quant à lui, attribue des récompenses (par exemple, il installe des comptes de courrier Yahoo à quelques usagers) et donne du support et de l'assistance technique dans les moments critiques. Ils participent également à l'échange de messages liés à l'amusement. Nous parlerons en détail dans les pages suivantes de cette fonction de *sponsorship* que les agents de changement ont accompli. Par ailleurs,

notre étude met en évidence que des usagers experts se sont aussi donnés le rôle d'accompagner le changement. Nous avons identifié d'emblée deux acteurs : Marianna et Carlos. La principale caractéristique de ces agents est sa nature émergente.

B. Les communications avec « *the relevant others* »

L'influence de Marianna et Carlos lors de la phase d'adoption est indiscutable. Notre étude rend compte que Marianna a essayé de changer les perceptions négatives de ses camarades à propos du degré de difficulté de Outlook. Les perceptions de quelques usagers avaient été influencées par leurs difficultés éprouvées lors du changement de système comptable. En leur apprenant à utiliser le logiciel, Marianna contribuait à modifier leurs perceptions des habilités à exécuter la nouvelle pratique.

Je pense que... peut-être à cause de tous les changements qu'ils ont vécus ... parce que je sais qu'ils ont eu trop de travail avec le nouveau système financier. (...) Ils ne le voyaient pas comme quelque chose de simple mais plutôt un obstacle, une chose qui n'était pas là pour les aider mais plutôt ... « quelle corvée... une autre chose de plus à apprendre. » (...) Mais, une fois que je leur ai expliqués... – regardez, c'est comme ça... et ça et ça. – c'est tout ? – oui, c'est tout ! Ça veut dire, peut-être ils ne comprenaient pas que c'était si facile et ils voyaient les choses autrement. (M. ia, 3)

Carlos, quant à lui, a tenté de convaincre les camarades avec lesquels il partageait des informations de travail qu'il était plus simple d'envoyer les informations de travail par courrier, que de faire le long parcours entre son bureau à l'intérieur de l'usine et la zone administrative. Ce faisant, l'agent était en train d'influencer la façon dont ses camarades percevaient la valence de la nouvelle pratique.

Luis venait presque toujours à mon bureau pour me donner le rapport, alors je lui disais : « Mais non, non, envoie-le-moi par courrier pour que tu ne sois pas obligé à venir jusqu'ici ». (C. ia, 9)

Par ailleurs, pour que les nouveaux usagers aient eu l'idée de consulter les usagers experts, il fallait une motivation. D'après nos données, il y a eu plusieurs déclencheurs. Tout d'abord, les employés étaient contraints de répondre à la directive du sous-gérant de réduire le gaspillage de papier et d'utiliser le courrier électronique pour cette fin. Celle-ci était une motivation extrinsèque. D'autre part, la découverte d'un éventail d'usages liés au loisir les incitait à se tourner les uns vers les autres pour apprendre. Comme Luis a affirmé,

Au début je pensais que le courrier servait juste pour envoyer seulement des feuilles d'Excel ou de Word, et puis j'ai vu des photos de Power Point et même des bandes- vidéo... « Hé!! C'est vrai qu'on peut envoyer tous ces choses à travers le courrier électronique?! » (L. ib, 18)

À notre avis, ce facteur a pris plus de valeur au sein du groupe parce qu'il a été construit par eux-mêmes au lieu d'être imposé. À ce sujet, Goodman et al. expliquent que les pratiques qui sont adoptées de façon libre ont plus de possibilité de s'enraciner que les pratiques qui ont été adoptées de façon

coercitive.

Les nouveaux usagers n'ont pas été les seuls à avoir des motivations différentes lors de la phase d'adoption. Bien au contraire, les agents émergents avaient eux-aussi des motifs divers pour s'impliquer à titre de formateurs. Le cas de Marianna permet bien d'illustrer notre affirmation. En aidant ses camarades à apprendre le fonctionnement de Outlook, Marianna s'est aperçue que le rôle de formatrice lui permettait d'obtenir quelques récompenses symboliques en échange. Comme elle était nouvelle dans l'entreprise, ces rencontres lui donnaient l'occasion de rompre la glace avec ses camarades et de se faire accepter par le groupe.

Je crois qu'à ce moment-là le courrier a beaucoup aidé parce que je parlais avec beaucoup de personnes au bureau, mais c'était quasiment « bonjour » et « comment ça va? », les choses élémentaires. Je crois que la relation avec les camarades de la comptabilité s'est plus développée à cause du fait que je les aidais avec le courrier.... Je pense que le courrier a été comme... comme une porte qui leur a permis de s'approcher... pour nous faire confiance mutuellement. (M., ia, 16)

Ceci lui donnait également l'occasion de se faire valoir dans son nouvel environnement de travail. Selon Marianna, elle a été « prise au sérieux » par ses camarades et son chef, à partir du moment où elle a commencé à montrer ses compétences en matière d'utilisation de l'outil informatique. Ce fait l'encourageait à s'impliquer.

...quand j'ai commencé à travailler, on me confiait les tâches les plus plates... Puis... puisque tu es une femme... « – fais les étiquettes parce que tu les fais très jolies » ...que les femmes sont plus délicates... et ceci et cela. (...) je n'aime pas ça, parce que ça me fait sentir stupide. (...) Par contre, quand cette histoire du courrier a commencé... il me semble qu'ils ont changé leur manière de voir les choses (...). J'ai senti qu'ils avaient laissé de me poser des questions stupides pour me demander des choses qui concernaient plus le travail. Je me sentais plus utile. (M, ia, 16)

C. Les expériences similaires préalables

Le modèle de l'institutionnalisation affirme que les expériences similaires que l'individu a vécues dans le passé façonnent sa manière de percevoir la pratique introduite. En principe, l'individu fait une analogie entre l'ancienne et la nouvelle pratique et transpose les perceptions de l'expérience vécue précédemment au nouveau contexte de travail. Ainsi, nous avons vu au début de ce chapitre qu'autant les perceptions des habilités à exécuter la nouvelle pratique, que celles de la valence des résultats étaient influencées par le vécu de l'utilisateur.

Une des principales expériences qui a influencé les employés de la comptabilité est le changement de système comptable qui a eu lieu environ huit mois avant l'implantation du courrier. Nous avons expliqué au début de ce chapitre, que l'adaptation au nouveau système fut très difficile. En plus, la majorité du

travail des employés de cette unité se rapportait à l'utilisation de ce logiciel. De ce fait, quelques-uns d'entre eux ont perçu d'emblée Outlook comme une autre expérience encombrante ou comme une technologie d'une importance minime.

Le transfert d'expériences passées affecte non seulement les perceptions de l'utilisateur, mais également la nature des pratiques qui s'installent dans l'organisation. En effet, nous avons constaté sur le terrain que les usagers qui avaient acquis ailleurs certaines habitudes avec le courrier électronique ont transposé celles-ci dans le nouveau contexte. Par exemple, Marianna, qui était une nouvelle employée et en même temps, un usager expert, a voulu reproduire avec ses nouveaux collègues de travail des pratiques auxquelles elle était habituée.

En fait, dans l'entreprise où je travaillais avant nous utilisions le courrier interne comme un *chat room*... j'ai voulu l'utiliser avec eux de la même manière... mais on a laissé tomber à cause de l'excès de travail. (M. ia, 5)

C'est moi qui ai motivé mes camarades pour qu'eux aussi envoient des courriers. Au début... j'avais accès au courrier externe et ils ne l'avaient pas, alors, je les leur envoyais immédiatement tous les courriers que je recevais. Alors, j'ai commencé à créer une habitude avec les courriers de l'extérieur. (M. ia, 5)

Carlos, quant à lui, a eu aussi une forte influence sur la nature des pratiques qui se sont installées. Ses expériences avec le courrier remontaient à peine à quelques mois en arrière, cependant, il avait déjà acquis des habitudes qu'il a aussitôt transmises à ses camarades lorsqu'ils ont eu accès au courrier.

... Alors, puisque j'étais l'un des premiers à avoir le courrier... quand mes camarades l'ont eu... eh bien... j'ai commencé à... les corrompre!! (rires). (...) Bon, j'ai commencé à leur envoyer des blagues et des choses comme ça... disons, pour qu'ils acquièrent un peu de confiance, parce qu'ils ne savaient presque pas l'utiliser. J'envoie toujours à tous les mêmes choses... des blagues, des photos, des messages... n'importe quoi juste pour niaiser, pour rire un peu. (C. ia, 9)

Ceci a eu comme effet l'introduction d'autres usages du courrier qui ne s'inscrivaient pas nécessairement dans les objectifs organisationnels, mais qui ont réussi à s'installer dans les habitudes des nouveaux usagers par l'intermédiation des facteurs tels que le *sponsorship*, la cohésion et l'identification dont nous avons parlé au cours de ce chapitre.

En résumé, nous voyons émerger deux dimensions de l'usage –la première associée à la tâche, la deuxième associée au loisir– depuis les premiers jours qui ont suivi l'introduction de Outlook. Pour certains usagers, l'intégration du courrier dans leur travail était un résultat positif en tant que tel. Pour d'autres, l'adoption fut une réponse aux impératifs de l'agent de changement. Par contre, la dimension associée au loisir s'est présentée pour tous comme un libre choix et comme un résultat très attrayant.

Dans la prochaine section nous analyserons la place de plusieurs forces et facteurs contextuels qui ont été particulièrement importants lors de l'étape d'adoption. Nous parlons notamment du *sponsorship*. Tel que montré dans le tableau 3, cette fonction se manifeste de plusieurs manières. Elle peut prendre la forme, par exemple, d'activités liées à l'apprentissage, d'assistance technique en moments de crise et d'attribution de récompenses et de punitions. En plus, nous parlons dans cette section l'influence de quelques facteurs externes aux individus tels que l'organisation physique de l'espace. Comme nous verrons dans les pages suivantes, ce facteur peut favoriser ou contraindre les interactions entre les usagers.

D. Forces contextuelles qui affectent la décision d'adopter

Nous avons vu jusqu'à présent que le processus d'institutionnalisation comporte une dimension individuelle, celle où l'individu décide d'adopter (et postérieurement, de continuer) la nouvelle pratique. Toutefois, le processus comporte aussi une dimension sociale. C'est dans ce contexte que s'inscrivent les agents de changement et les « *relevant others* ». Ceux-ci remplissent une fonction de *sponsorship* qui prend différentes formes tout au long du processus d'institutionnalisation.

Goodman et al. expliquent cette fonction ainsi :

Most programs in planned organizational change have some sponsor in the management hierarchy. This individual plays an important role in legitimizing the project, providing a flow of rewards, monitoring and controlling the new behaviors, and providing support in times of crisis. (1980: 234)

Nous avons expliqué largement dans le chapitre 3 que le but de l'implantation du courrier chez Maderas del Pacífico était de réduire les frais en papier et encre d'imprimante. Dans ce contexte, Gustavo, le sous-gérant responsable de mener le changement, a essayé d'encadrer par divers moyens les nouveaux usagers pour qu'ils intègrent l'objectif de l'implantation. Son *sponsorship* à cette étape de l'adoption a pris la forme de diffusion du changement et du renforcement direct. Par exemple, il a annoncé le changement et les buts de l'implantation en parlant directement aux employés. Ensuite, il a interpellé directement quelques-uns (comme Carlos et Luis) pour qu'ils intègrent le courrier dans leur routine de travail. Ce faisant, le *sponsor* était en train de légitimer le projet et d'encourager l'adoption.

Alors que la source du pouvoir de Gustavo était sa position hiérarchique, dans le cas de Pablo, la source était son expertise, car il se servait de ses connaissances pour aider les nouveaux usagers à résoudre des problèmes ponctuels, tout en leur montrant de différentes façons de s'approprier l'outil. Le *sponsorship* de cet agent a pris la forme d'assistance technique et du support tout au long du processus.

Mentionnons par exemple l'occasion où Pablo a appris à Carlos comment faire revenir un message non-lié au travail qui avait été envoyé par erreur à tout le réseau de l'entreprise. Carlos a appris comment le faire et puis, il a répété la même action plusieurs fois pour récupérer des rapports de travail déjà envoyés qui contenaient des erreurs ou des omissions. Le *sponsorship* de Pablo s'est manifesté également sous la forme d'attribution de récompenses. En effet, pendant la phase d'adoption Pablo a installé des comptes gratuits Yahoo, à la demande des usagers, pour qu'ils puissent bénéficier du tarif forfaitaire que l'entreprise payait pour les services de courrier électronique et d'internet.

Toutefois, comme nous avons mentionné, non seulement les agents de changement mais aussi d'autres membres de l'organisation se sont donnés le rôle d'accompagner le processus. À ce sujet, Marianna et Carlos ont rempli une fonction de *sponsorship* dans l'étape d'adoption qui est indiscutable. Comme ils étaient des usagers experts, ils se sont engagés volontairement dans le changement. Dans ce contexte, notre recherche soutient la notion de *multiples sponsors* (1980 : 235) de Goodman et al. selon laquelle, l'institutionnalisation d'un changement est soutenue par de *sponsors* provenant de la haute hiérarchie de l'organisation, mais également par d'autres personnes provenant d'autres échelons.

En outre, dans cette phase le *sponsorship* des agents émergents a pris la forme d'interactions liées à l'apprentissage. Les agents encourageaient leurs camarades à adopter le courrier, mais comme ceux-ci ne savaient pas l'utiliser, ces interactions se transformaient aussitôt en séances improvisées d'apprentissage. Rappelons que la séance de formation de Outlook avait été annulée. Ceci a favorisé une dynamique particulière entre les usagers experts et les usagers débutants. Comme Carlos explique,

C'est moi qui les ai incités. Je leur disais : « Envoyez-le-moi par courrier » disons... n'importe quoi, une feuille de travail quelconque... « mais comment est-ce qu'on fait ? »... alors, je leur expliquais. (C. ia, 9)

Les sources d'apprentissage, un facteur contextuel selon Goodman et al., est ainsi devenu un facteur clé dans le processus vécu par les gens de cette entreprise. L'apprentissage a aussi fortement influencé la nature des pratiques qui se sont installées. Les agents ont contribué à créer une série de pratiques qui s'inscrivaient dans les buts de l'organisation (comme le partage des données pour rédiger les rapports), mais aussi d'autres pratiques qui s'éloignaient des objectifs de l'implantation. Ces pratiques sont progressivement devenues un élément de cohésion du groupe.

Les rencontres liées à l'apprentissage étaient aussi une occasion pour construire des liens d'amitié, d'identification et de cohésion du groupe. Comme Marianna explique,

Parfois ils me demandaient des choses alors, je leur expliquais... « écoute, on m'a envoyé un fichier et je veux l'ouvrir » Alors, je l'ouvrais et paf ! c'était une bêtise. Alors, ils voyaient que je riais... Tu sais, ils analysent la personne... Ils voyaient que je riais, alors, ils ont conclu –bon, ça ne le dérange pas. Dans ce sens je pense que je devais montrer une ouverture d'esprit parce que j'étais la fille et, évidemment, ils allaient garder les distances ou un certain respect. C'est peut-être moi qui ai commencé à leur envoyer de courriers contenant des blagues, peut-être pas très cochonnes, mais... disons... je leur envoyais une blague et ils m'en renvoyaient une autre, je leur envoyais une autre chose, alors ils m'en renvoyaient une autre semblable... (M. ia, 19)

Enfin, pendant la phase d'adoption, le *sponsorship* des agents émergents s'est manifesté sous la forme de support aux nouveaux usagers lorsque ceux-ci faisaient face à des problèmes techniques. Dans le cas qui nous concerne, les rencontres étaient souvent déclenchées par l'émergence d'un problème lié à l'usage du courrier. Les nouveaux usagers tentaient d'abord d'accomplir la séquence d'actions de façon autonome. Puis, s'ils échouaient, ils faisaient appel aux usagers experts, en l'occurrence Marianna, Carlos ou Pablo. Cette observation nous amène à penser que le problème technique était en même temps la source et le support des interactions entre les deux types d'acteurs. C'est-à-dire, le problème se règle dans les interactions, mais c'est également le problème technique qui sous-tend la relation entre le *sponsor* (qui remplit en ce moment une fonction d'assistance en temps de crise) et l'usager débutant.

L'apprentissage tournait autour de la résolution de problèmes, mais également autour de l'appropriation du courrier pour des fins de divertissement. Nous avons aussi appris que les usages ludiques ont été importés au nouveau contexte par les usagers qui avaient des expériences préalables avec le courrier. Ces pratiques furent intégrées au quotidien lors des interactions entre les usagers experts et les nouveaux usagers. De cette façon, aussitôt que Outlook fut introduit, nous avons vu des signes de l'émergence d'un nouvel espace social qui rassemblait les camarades de travail ayant des liens d'amitié. Cet espace s'est construit et étendu graduellement. Avec le temps, la dimension ludique est devenue un facteur de cohésion du groupe. Cette cohésion a fait que les usages persistent même s'ils allaient à l'encontre des buts organisationnels. Nous voyons de cette façon, l'importance de la dimension sociale lors du processus d'adoption. Ceci nous apprend d'ailleurs une leçon importante : institutionnaliser signifie placer une pratique dans le temps et l'espace, mais dans un contexte organisationnel, les pratiques ne se placent pas toujours comme les planificateurs du changement le veulent.

Par ailleurs, nous avons mentionné antérieurement que les interactions entre les agents et les nouveaux usagers peuvent être affectées par des facteurs contextuels, comme l'organisation physique de l'espace. Le modèle de l'institutionnalisation définit le rôle de ce facteur ainsi :

The character of the physical setting affects the level of interaction. A physical setting which constrains interaction will limit the visibility of other's behavior. In this case, the individual will not be able to learn about relevant other's behaviors –one of the conditions for institutionalization–. (...) A physical setting which facilitates visibility of others' behaviors creates a necessary condition for the development of beliefs about appropriateness and group sanctions. (1980: 229)

Selon nos données, ce facteur a permis à Marianna de prendre une place importante dans le processus d'apprentissage de ses camarades. Rappelons que tous les quatre employés de la comptabilité partageaient le même bureau (voir la figure 5). Chaque fois qu'ils avaient des problèmes avec le logiciel, ils faisaient appel premièrement à Marianna. Si elle n'était pas disponible, ils cherchaient de l'aide de Carlos, mais son bureau était loin de celui de la comptabilité. Pablo était une autre source potentielle, mais il était perçu de façon négative par la plupart des usagers. Marianna était donc la source privilégiée. C'est lors de ces interactions que les nouveaux usagers façonnaient leurs perceptions sur leurs habilités à exécuter la nouvelle pratique et sur le rapport entre l'outil et les bénéfices potentiels qu'ils pouvaient tirer de l'adoption. Les nouveaux usagers étaient d'ailleurs conscients du rôle de Marianna.

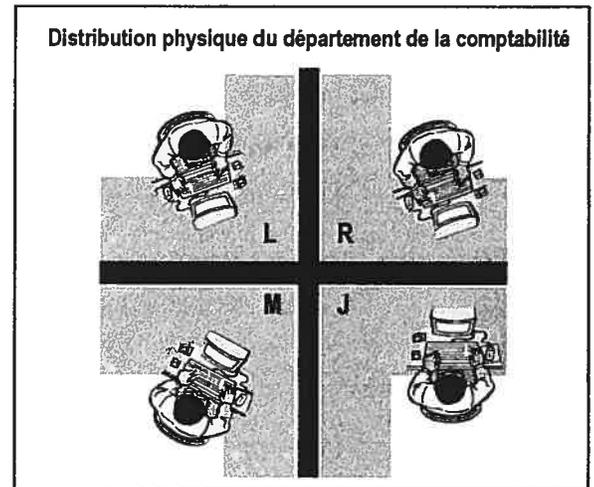


Figure 5

La première fois que j'ai utilisé le courrier j'ai dû consulter. Alors, heureusement Marianna était là à mon côté quand on nous l'a installé. (...) Alors j'en ai profité et quand j'allais envoyer un message... « écoute, je dois envoyer ça à cette personne, peux-tu m'expliquer? » (R. ib, 15)

...quand je suis bloqué, je cherche l'aide d'un camarade... par exemple, Marianna, la fille qui est en face de moi au bureau, elle sait plus que moi (...) si par exemple il arrive quelque chose et je ne trouve pas la manière de m'en sortir, alors, simplement je me lève et je vais chez Marianna. De cette façon j'apprends et la prochaine fois je saurai comment le faire tout seul. (L. ib, 16)

Toutefois, il faut signaler que l'apprentissage ne provenait pas exclusivement des *sponsors* (qu'ils soient de la Direction ou des usagers experts). Nous avons observé sur le terrain que d'autres forces, comme la *feedback* et l'*observation des actions des autres personnes* sont des facteurs aussi importants dans l'adoption de la pratique et la formation d'opinions. Dans ce sens, nos observations sont cohérentes avec le modèle de l'institutionnalisation.

These three learning mechanisms [feedback, direct reinforcement and observation of other's behaviors] are probably more powerful shapers of behavior than the process of communication and generalizing from past experience, which underlie the formation of the beliefs in the decision

to adopt. (1980: 228)

Ainsi, nous avons constaté que Miguel (de la facturation), Ricardo, Luis et Jorge, tous des usagers en phase d'adoption s'apprenaient les uns aux autres des trucs au fur et à mesure qu'ils faisaient l'acquisition des nouvelles connaissances.

C'est-à-dire, petit à petit, si quelqu'un a un problème quelconque et un camarade vient d'apprendre la résolution du même problème ... « ah! oui, je sais comment le faire, quelqu'un me l'a déjà expliqué » alors, il apprend l'autre qui ne sait pas. (...) Heureusement il n'y a pas d'égoïsme, tout le monde apprend tout le monde. Moi, par exemple, j'ai aussi expliqué des choses aux autres qui avaient des problèmes. (R. ib, 16)

En plus, comme leurs bureaux se trouvaient en face ou à côté de l'autre, les explications données à l'un d'eux servaient à la fois à tous. Nous sommes ici en face d'un autre exemple de la façon dont l'organisation physique de l'espace façonne la décision d'adopter.

...si un autre camarade posait une question, nous faisons attention à l'explication de Marianna et ça nous aidait aussi. C'est-à-dire, ce n'était pas seulement Marianna, grâce à son aide nous avons commencé à l'utiliser et à apprendre, mais c'était aussi grâce aux questions que les camarades posaient. (R. ib,16)

4.1.3 La décision de continuer

Selon ce que nous pouvons observer dans le tableau 3, la décision d'adopter est suivie de la décision de continuer. Deux facteurs interviennent lors de cette décision :

- La congruence entre les résultats attendus de l'adoption et les résultats concrets obtenus
- Le degré d'engagement de l'individu

Par ailleurs, il nous semble pertinent d'expliquer que, dans la réalité, le passage de la phase d'adoption à la phase de continuation n'est pas toujours perceptible. En fait, Goodman et al. expliquent que dans plusieurs cas l'individu ne fait pas une évaluation consciente de la situation. Autrement dit, comme l'individu a l'impression de tirer des bénéfices de l'exécution de la nouvelle pratique, il continue sans en faire un examen. En plus, comme la décision d'adopter et de continuer interpellent directement chaque individu, ces décisions ne se produisent pas de façon synchronique pour tous les usagers. L'espace-temps est fonction de leurs besoins et attentes.

Nous avons donc passé en revue les entretiens pour identifier les indices qui nous permettraient d'affirmer que l'usage du courrier est devenu une pratique habituelle. Nous avons utilisé comme critère les indices qui montrent que les usagers n'ont plus des difficultés avec la technologie (par opposition à la phase d'adoption où ils éprouvaient des problèmes), qu'ils l'utilisent de façon régulière et qu'ils

prennent les pratiques pour acquises. Nous pouvons constater dans l'annexe 3, que ceci s'est produit à différents moments pour tous les usagers. Notre analyse de la décision de continuer tient compte de cette situation. Ainsi, ce dont nous allons parler dans cette section respecte le moment où la décision de continuer s'est présentée pour chaque usager.

Le modèle de l'institutionnalisation soutient que la nouvelle pratique peut persister sans que l'individu fasse une réévaluation consciente de la décision d'adopter. Si la réévaluation a lieu, c'est alors l'attractivité de la pratique qui déterminera sa persistance. L'individu continuera à exécuter la nouvelle pratique dépendamment de (1) la congruence entre les résultats attendus de l'adoption et les résultats concrets obtenus et (2) et du degré d'engagement de l'individu. Nous verrons à présent comment ces facteurs influencent le processus d'institutionnalisation.

A. La congruence entre les résultats attendus et les résultats obtenus

D'après Goodman et al., l'individu sera porté à continuer avec la nouvelle pratique si les résultats auxquels il s'attendait lors de la décision d'adopter se traduisent par des résultats concrets qui répondent positivement à ses attentes. Les cas de Carlos et Ricardo sont les exemples les plus représentatifs de cette situation.

Nous avons mentionné précédemment que Carlos utilisait le courrier du sous-gérant pour envoyer son rapport en Espagne avant qu'il ait sa propre adresse. Puis, quand il a eu accès au courrier, il s'est rendu compte que cet outil lui donnait autonomie dans son travail. Le fait que Carlos voie des résultats concrets autour de la tâche rendait possible la persistance du comportement.

J'étais l'un des premiers employés à avoir le courrier. Je n'avais plus besoin d'aller au bureau de Gustavo pour l'utiliser, à partir de ce moment je pouvais le faire depuis mon ordinateur. Je n'avais plus besoin de traîner de disquettes partout... c'était impossible.... La disquette s'abîmait très fréquemment parce que le rapport est très grand, alors, je devais d'abord le comprimer et l'ouvrir dans l'autre ordinateur pour l'envoyer... c'était très difficile... en plus, j'étais obligé de demander tout le temps des disquettes parce qu'elles s'abîmaient très souvent, surtout à cause de la poussière du bois. Par contre, maintenant, je finis simplement le rapport et je l'envoie sans retards. (C. ia, 8)

Ricardo, quant à lui, a exprimé à plusieurs reprises qu'il tirait des bénéfices concrets du courrier. Les résultats étaient liés à son travail (autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise) mais également à d'autres usages pour lesquels il souhaitait avoir accès au courrier.

Je croyais que c'était important et je l'ai confirmé. (...) Avant, il fallait attendre, par exemple, si un camarade venait pour imprimer un grand document... et peut-être j'étais pressé pour présenter un travail et il y avait juste une imprimante disponible en ce moment-là... ça veut dire, je devais attendre 10 ou 15 minutes pour apporter ce qu'on m'avait demandé et peut-être ils en avaient

besoin tout de suite. Mais, avec le courrier électronique je prends cette information et je l'envoie, c'est-à-dire, les choses sont plus faciles. (R. ib, 17)

Par exemple, mes camarades et moi étions en train de faire un travail... nous cherchions des informations sur Internet à l'université, puis, je l'ai envoyé à mon courrier. Alors, une fois ici au bureau, je l'ai ouvert et j'ai travaillé sans problème... si facile que ça. Je n'avais plus besoin de traîner des papiers partout. (R. eb, 10)

Nous constatons à travers ces deux cas une congruence entre les motivations des usagers lors de la décision d'adopter et la décision de continuer. Ceux, comme Carlos et Ricardo, qui associaient des résultats positifs au courrier pour la tâche ont été aussi motivés à continuer parce qu'ils ont tiré de bénéfices concrets pour son travail.

En ce qui a trait aux usagers comme Luis, qui étaient contraints d'utiliser le courrier même s'ils ne voyaient pas une grande utilité, nous avons constaté qu'avec le temps l'usage lié à la tâche (tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise) a pris de la valeur. Nous pouvons supposer que ce changement de perception était lié à l'acquisition d'expérience avec l'outil, mais aussi à l'influence provenant des communications avec les *sponsors*. Comme Luis explique,

...par exemple, Carlos le gars du département de production. Je n'ai plus besoin de le chercher ou l'appeler. (...) Il était là-bas, tu te rappelles? Ah!... le courrier m'a aidé beaucoup avec lui, parce que je ne dois plus aller si loin... (L. ib, 17)

Un autre facteur qui a pu intervenir pour que les usagers sceptiques voient dans cette phase des résultats concrets associés à la tâche est l'accès au courrier externe. En effet, si les usagers ne voyaient pas une grande utilité du courrier à l'intérieur de l'entreprise, l'élargissement du réseau de travail hors des frontières de l'entreprise a été intégré comme un résultat positif, ce qui a encouragé la continuation de la pratique. Tel que Marianna et Luis expliquent respectivement,

Pour moi, c'est une manière de rendre les choses plus souples (...) J'envoie et reçois les bordereaux des salaires de la Caisse, les rapports de l'Institut, les relevés des banques... quoi d'autre? Je ne me souviens pas... tous ça se fait maintenant par courrier. (M. ea, 5)

Depósito Quirós est notre principal client alors nous avons beaucoup de contact. Les deux messieurs avec lesquels je communique travaillent au département de la comptabilité. Ils requièrent beaucoup d'information de Ricardo et moi. « -Luis, s'il vous plaît, envoyez-moi le relevé des factures du mois de mai 2001... J'ai besoin de vérifier la taxe qu'on a appliquée à la facture de juin... », comme tu peux voir, ce sont des choses exclusivement de travail. (L. eb, 17)

B. L'engagement

Le modèle de l'institutionnalisation parle d'engagement dans les termes suivants :

...the level of commitment is increased when the adopted behavior is selected **freely** (versus coercively), **explicit** (i.e. not easily deniable), and **publicly known**. (1980:226)

Cette explication fait référence au comportement des acteurs face à la pratique adoptée. Dans le cas de notre recherche nous pouvons donc dire que l'engagement s'accroît quand l'usage est libre, explicite et connu des autres.

Nous avons vu dans la section consacrée à la phase d'adoption que tous les usagers ont commencé à utiliser le courrier depuis le début de l'implantation. La plupart d'entre eux l'ont fait d'une façon active, pour échanger des informations de travail ou des messages ludiques, tandis que d'autres l'ont fait d'une façon plutôt passive, pour recevoir des communications officielles et des messages ludiques. Toutefois, il y a une nuance : l'engagement envers ces pratiques est venu à différents moments pour chaque usager dépendamment si celles-ci étaient le résultat d'un choix libre ou coercitif.

Prenons, à titre d'exemple, deux cas qui présentent des caractéristiques différentes. Luis s'est servi du courrier pour envoyer des informations de travail depuis le lendemain de son installation car il avait subi une pression directe du sous-gérant. Toutefois, il n'était pas convaincu de l'utilité ou de la pertinence de cet outil dans son contexte de travail. Dans ce cas, la pratique avait été adoptée de façon coercitive. Vers cette même époque les usages ludiques ont commencé à émerger. Contrairement aux usages liés à la tâche, cette autre pratique s'est présentée pour lui comme un choix libre et connu de toutes les personnes de son entourage immédiat. Alors, il s'est montré d'emblée plus engagé envers les usages ludiques. L'engagement envers les usages liés à la tâche est venu quelques mois plus tard, lorsque la pratique avait été assimilée dans sa routine (autrement dit, elle n'était plus exécutée en réponse à la pression du sous-gérant) et aussi, lorsqu'il a vu d'autres applications telles que la communication externe avec les clients de l'entreprise. Le fait que Luis a décidé, de son propre chef, de contacter les clients par la voie du courrier environ quatre mois après l'introduction de Outlook met en évidence son engagement envers les pratiques liées au travail. Le cas de Ricardo est différent. Avant l'implantation du courrier dans son unité, cet acteur avait beaucoup d'attentes à propos de cet outil. Il voyait des applications concernant son travail, par exemple, le fait qu'il n'aurait plus besoin d'atteindre que l'imprimante du département soit disponible. En plus, il voyait des applications personnelles, comme envoyer ses travaux aux professeurs et communiquer avec ses camarades d'université. Dans ce contexte, comme son choix d'utiliser la technologie était libre et explicite, son degré d'engagement

envers les usages liés au travail était majeur que celui de Luis à la même époque. Alors, nous voyons que peu importe le type d'usage, le degré d'implication des usagers est majeur lorsque leur choix est libre.

Finalement, nous pourrions parler d'engagement dans une autre dimension. Alors que le modèle parle d'engagement des individus face à la pratique adoptée, nous avons observé aussi un engagement des individus face aux autres personnes. Cet engagement a aussi comme caractéristique d'être un choix libre et connu de tous.

Dans ce sens, nous avons observé que Marianna et Carlos se sont impliqués volontairement à titre d'incitateurs et de formateurs de leurs camarades au début de l'implantation. Ces rôles n'ont pas été imposés par les agents de changement ou par les supérieurs hiérarchiques. Bien au contraire, Marianna et Carlos ont agi librement de toute contrainte parce qu'ils voulaient aider leurs collègues de travail. En plus d'être un choix libre, leur rôle de formateur était reconnu par tous les membres de l'organisation. Regardons à titre d'exemple l'opinion du responsable de l'informatique à propos de Marianna.

Marianna a eu un rôle assez important (...) elle vient de la même entreprise que moi. Là-bas, l'implantation du courrier électronique est passée par toutes les étapes : étude, développement, implantation, etc. (...) Absolument tout le personnel avait le droit au courrier électronique, alors, Marianna utilise très bien ces outils. Alors, c'est sûr! Marianna a mené la formation dans le département de la comptabilité. (Pablo, p.6)

Alors, nous voyons que la volonté d'aider les camarades et les sentiments d'appartenance à un groupe sont des facteurs qui font en sorte que les usagers veulent s'impliquer dans le processus. Dans la section suivante, nous ferons référence précisément à des forces comme l'identification et la cohésion du groupe qui ont influencé la décision de continuer.

En résumé, nous voyons dans cette section une progression des événements qui ont marqué la décision d'adopter. Il y a moins de contrôle des supérieurs car les pratiques liées au travail sont déjà ancrées dans la réalité organisationnelle. En outre, même les gens sceptiques lors de la phase d'adoption perçoivent maintenant des résultats positifs liés à la tâche. Dans ce contexte, l'usage du courrier pour de fins de travail a plutôt augmenté. Ce changement d'attitude a été fortement influencé par l'élargissement du réseau social à l'extérieur de l'entreprise. Par exemple, dans cette phase les usagers prennent l'initiative de contacter les clients et les institutions qui ont un rapport avec l'entreprise pour rendre l'échange d'informations plus fluide.

L'élargissement du réseau social a également influencé le degré d'implication des usagers. Le fait qu'ils puissent communiquer avec leurs amis et camarades à l'extérieur de l'entreprise, les a encouragés à devenir des usagers actifs et à imiter les actions de ceux qui ont joué un rôle influant en tout début du processus. Enfin, cette section soulève aussi l'importance de la dimension sociale, plus particulièrement des forces telles que l'identification, la cohésion et les normes du groupe. Ces forces ont fait que des pratiques qui allaient complètement à l'encontre des normes de l'organisation soient intégrées par le groupe comme étant convenables. Dans la section suivante nous verrons que le concept de « convenance » se construit socialement. Le fait que les membres de l'organisation sociale définissent le degré de convenance de leurs pratiques est d'ailleurs un indice que celles-ci sont en train de s'intégrer à la structure sociale.

C. Forces contextuelles qui affectent la décision de continuer

Tout comme la décision d'adopter, la décision de continuer est aussi façonnée par des facteurs et mécanismes du contexte plus large (voir le modèle à la page 79) tels que l'organisation physique de l'espace, l'identification et la cohésion du groupe et le sponsorship des agents de changement.

Tel qu'expliqué dans les chapitres 2 et 3, en juillet 2001 Marianna fut transféré du département de la comptabilité au département des ressources humaines. Elle s'occupait dès lors du bordereau de salaires de l'entreprise. Marianna se sentait débordée par ses nouvelles responsabilités. Carlos, quant à lui, fut transféré du département de la production (qui avait son bureau en dehors de la zone administrative) au département de la comptabilité. Dans ce nouvel environnement, Carlos se sentait surveillé car il était maintenant entouré de camarades et de supérieurs hiérarchiques. De ce fait, ces deux acteurs qui s'étaient fortement impliqués pendant la phase d'adoption de leurs camarades, ont vu leur participation diminuer vers la phase de continuation. Alors que dans la phase d'adoption l'organisation physique de l'espace était un facteur qui favorisait l'apprentissage, dans la phase de continuation, il est un élément contraignant des interactions liées au divertissement. Comme Carlos et Marianna expliquent respectivement,

J'envoyais ces choses pendant la pause du lunch ou à l'après-midi, à la sortie du travail. (...) Mais maintenant je ne peux même pas faire ça, parce que je ne me sens pas très confortable ici... Par exemple, la responsable des ressources humaines rentre ici très souvent et elle sort tard à l'après-midi, tout juste comme moi. Alors, je ne me sens plus à l'aise d'ouvrir le courrier et de voir ce que je peux leur envoyer... maintenant je sens une pression sur moi et ça m'empêche d'envoyer ces choses-là. Avant j'avais plus de liberté parce que j'étais presque toujours juste avec mon chef et le fait que j'envoie des courriers ne le dérangeait pas. (C. ea, 10)

Avant c'était moi qui leur envoyais (...) maintenant je suis plutôt une réceptrice... parce que je n'ai

pas du temps! En fait, depuis que je travaille pour Ressources Humaines je n'ai pas lu mon courrier... à peu près 22 jours. (...) J'ai donc besoin de venir un samedi et commencer à ouvrir chaque courrier et répondre... Mais maintenant je ne peux pas. Je suis en train de m'adapter, d'arranger un tas de choses... de gaffes que j'ai fait... de gaffes que le système a fait lui aussi... alors, je n'ai pas du temps. (M. ea, 6)

Tandis que la participation de Marianna et Carlos diminuait à cause des changements dans leurs conditions de travail, d'autres acteurs ont émergé pour prendre la relève. Toutefois, ceci n'aurait pas été possible sans l'existence de certaines conditions matérielles comme l'accès au courrier externe. Ceci a permis d'une part, que les usagers puissent contacter par cette voie les clients de l'entreprise et d'autres institutions pertinentes et, d'autre part, que les sources et le volume des messages liés au divertissement se multiplient. De cette façon, quand Luis, Ricardo et Jorge ont eu la possibilité de contacter leurs amis par courrier, ils se sont inspirés du comportement de *leaders* (Carlos et Marianna) pour reproduire leurs mêmes comportements. Tel que Luis et Jorge expliquent respectivement :

Je me suis pleinement embarqué ! (rires)... Alors, au début j'étais... disons le récepteur de Carlos, mais alors... si Carlos avait beaucoup d'amis qui lui envoyaient des informations, pourquoi je ne pouvais pas faire la même chose ? Moi aussi, j'ai senti le besoin de le faire. Alors, comme je te disais en guise de blague, je me suis pleinement embarqué. J'ai commencé à fonctionner au même niveau de Carlos.... Alors, ils me disaient «-oh là là! c'est pas mal [la photo d'une femme nue] celle qui t'a envoyé ton beau-frère! » J'ai complètement plongé dans le même rôle que Carlos a entrepris et je suis devenu un émetteur. (L. eb, 14, 15)

Les camarades de l'extérieur, de l'université, me disaient tout le temps « -mec, quel est ton courrier? » mais à cette époque-là j'avais juste le courrier interne. Alors, nous ne pouvions rien échanger (...) Il avait un obstacle pour que je l'utilise. Alors, quand j'ai eu mon compte... tout de suite... « Hé! J'ai enfin un courrier. Maintenant, envoyez-moi tout ce que vous avez... (...) Et c'est à ce moment-là que nous avons commencé à échanger des trucs. Moi, je prenais des choses que j'avais gardées dans mon disque dur pendant tout ce temps là, des choses que mes camarades m'avaient envoyés et je les joignais aux messages pour mes amis... et réciproquement. (J. eb, 14)

L'identification fut aussi une force critique lors de la décision de continuer. Goodman et al. soutiennent d'ailleurs qu'il est important d'identifier les forces qui interviennent lors de la décision d'adopter, car elles peuvent être aussi des éléments clés lors de la décision de continuer. Dans ce contexte, les auteurs expliquent,

For example, if the decision to adopt is based primarily on identification, then the availability of the source of identification should affect the decision to continue. (...) As long as the target person derives satisfaction from his relationship with the sender of change, then the new behavior should persist. (1980: 224, 226)

Alors, comme nous l'avons expliqué antérieurement, tous les usages du courrier liés au loisir, introduits par les usagers experts au début de l'implantation de Outlook, sont devenus un prétexte de regroupement. Ceux-ci ont favorisé la consolidation des sentiments d'appartenance au groupe qui se

tissaient depuis la phase d'adoption. Au cours des mois, d'autres gens de l'extérieur de l'entreprise, et même des personnes occupant un poste de direction chez Maderas del Pacífico ont été intégrées –par un processus d'identification– au réseau qui échangeait des informations de travail et des messages de contenu ludique. Comme Jorge l'explique,

...petit à petit nous nous sommes fait confiance mutuellement. L'amitié a été toujours là, mais petit à petit on réalise... ah bon! Il est aussi de la mauvaise herbe!... on va donc lui envoyer des trucs. Comme je te disais, au début c'était juste de choses du travail, après des pensées, des réflexions, des blagues... c'est-à-dire, c'était un processus à l'intérieur du groupe, ça n'a pas été comme ça d'un coup. Ça veut dire, je n'ai pas reçu la photo d'une femme le lendemain de l'installation du courrier. (J. ib, 27)

De cette façon, comme la source d'identification était toujours présente, et que les usagers obtenaient des fortes satisfactions de l'appartenance à ce groupe, les usages ludiques ont persisté parallèlement aux usages encouragés par l'organisation.

Finalement, la décision de continuer fut aussi influencée par les actions de *sponsorship* des agents de changement. Selon le tableau 3, le *sponsorship* se manifeste aussi sous la forme d'attribution de punitions. Rappelons que, suite à l'usage excessif des chambres de bavardage en ligne dans le département de la comptabilité pendant les heures de travail, le responsable de l'informatique a décidé, de son propre chef, de bloquer l'accès à Internet. Cette mesure radicale a empêché les usagers de continuer à reproduire toutes les pratiques non liées au travail qui avaient pris une place si importante au sein du groupe.

4.2 Phase 2. Niveau d'analyse structurel

Jusqu'à présent nous nous sommes concentrés sur la phase individuelle. Ainsi, nous avons analysé les décisions d'adopter et de continuer à l'aide de plusieurs facteurs contextuels. Maintenant nous allons aborder la phase structurelle. Trois situations indiqueraient que les pratiques introduites dans l'organisation commencent à faire partie de la structure sociale : (1) les pratiques sont exécutées par plusieurs individus à la fois. (2) Les individus prennent pour acquis ces pratiques et (3) les pratiques persistent au cours du temps.

Il est essentiel de rappeler que les phases individuelle et structurelle ne se succèdent pas. En fait, elles ont lieu de façon simultanée. Le but de Goodman et al. de les exposer séparément est de faciliter la présentation du modèle.

Alors, Goodman et al. affirment que la pratique doit faire partie de la structure sociale pour que

l'institutionnalisation ait lieu. Trois conditions indiquent la transition d'un niveau à l'autre :

- Les individus sont conscients du fait que les autres personnes, particulièrement les « *relevant others* », exécutent la nouvelle pratique.
- Les individus définissent le degré de convenance du nouveau comportement. En plus, il existe une perception commune que l'exécution de cette pratique est convenable pour l'organisation sociale.
- Les individus sont conscients du fait que l'organisation sociale peut sanctionner leurs comportements.

4.2.1 Les individus perçoivent les agents émergents en train d'exécuter la nouvelle pratique

Cette section tente d'établir un lien entre les actions individuelles (phase 1 du modèle) et le moment où les nouvelles pratiques commencent à s'installer dans la structure sociale. Nous parlons de niveau structurel lorsque les individus sont conscients que des nouvelles pratiques sont exécutées collectivement.

La prise de conscience du comportement des autres est donc un indice que les pratiques dépassent le niveau individuel et deviennent des pratiques sociales. Selon nos données, les gens ont été capables de percevoir le comportement des autres parce qu'ils étaient les uns à côté des autres, mais aussi parce qu'ils voyaient les agents émergents en train d'envoyer toutes sortes de messages. Ceci nous renvoie au processus d'acquisition initiale d'opinions qui fait référence à l'influence des personnes pertinentes de l'entourage sur les individus qui font face à la décision d'adopter.

Dans la section 4.1.2.B nous avons mentionné que la plupart des personnes qui ont fait partie de cette étude partageaient le même bureau. La disposition de l'espace rendait plus visible le comportement et les pratiques des autres. Alors, d'une part la perception des actions des autres est influencée par l'organisation physique de l'espace. Comme Ricardo l'explique,

Puis, si un autre camarade posait une question, nous faisons attention à l'explication de Marianna et ça nous aidait nous-aussi. C'est-à-dire, c'était pas seulement Marianna, grâce à son aide nous avons commencé à l'utiliser et à apprendre, mais c'était aussi grâce aux questions que les camarades posaient. (R., No.3, 2)

D'autre part, quand les usagers expérimentés se sont mis à envoyer à leurs camarades toutes sortes de messages, ils étaient en fait en train de diffuser des nouvelles pratiques. Ceci leur a fait prendre conscience d'un éventail d'usages ludiques qui se présentaient à eux comme étant des pratiques très attirantes. À titre d'exemple, Luis et Ricardo expliquent :

J'ai su qu'on pouvait envoyer tout sorte de choses, précisément parce que quelqu'un me les a envoyées... et voilà Carlos encore une fois! (rires). (...) Tout juste au début, Carlos était le seul

qui avait l'internet. Alors, il recevait des photos, des blagues, des pensées et même de la pornographie de la part de ses amis, alors, il a commencé à nous les envoyer. (L. ib, 21)

Bon, une fois qu'on nous a installé le courrier interne il y a eu des camarades comme Marianna ou Carlos qui avaient aussi le courrier externe qui ont parlé à d'autres personnes de l'extérieur de l'entreprise. Alors, ils ont commencé à recevoir des courriers externes qu'ils distribuaient dans le réseau interne. (R. ib, 9)

Les pratiques des agents émergents ont déclenché une réaction à l'intérieur de l'unité de la comptabilité. Tous les nouveaux usagers (de la comptabilité et quelques-uns de facturation) voulaient faire partie du groupe. Ricardo et Luis expliquent à ce sujet :

Carlos lui-aussi a commencé. Puis, tout le monde a commencé à s'envoyer des choses... quand quelqu'un recevait quelque chose, il le renvoyait aux autres tout de suite après. On pouvait lire les adresses... « ce gars l'a envoyé à un tel... moi aussi je vais lui envoyer » et nous nous envoyions entre nous-mêmes. (R. ib, 10)

Je dirais que c'est Carlos qui a commencé tout (rires)... si quelqu'un de la Direction écoute cette entrevue, Carlos va être mis à la porte !!! Bon, c'était Carlos qui a commencé à envoyer... et ceci est comme une chaîne... Tout d'abord, Carlos envoyais à Ricardo, puis, Luis aussi. Ensuite Miguel a dit « moi, j'en veux aussi » et Jorge, même Daniel et Javier.... Alors, quand tout le monde a commencé à voir des blagues, des caricatures, des photos, de la pornographie... enfin, tout le monde en a voulu. Je te dis... c'est comme faire tomber les pièces d'un domino. Il y a un qui tombe, et puis l'autre et l'autre... puis, on a fait notre petit groupe formé par ces gens que je t'ai mentionnés. (L. ib, 10)

C'est ainsi que le nouvel espace social de travail et de divertissement dont nous avons parlé au début de ce chapitre a commencé à se former. Il se composait d'abord des anciens employés qui avaient des liens d'amitié, comme Carlos, Luis, Miguel et Ricardo. Les nouveaux employés (Marianna et Jorge) se sont intégrés au groupe plus tard. Marianna a pris l'initiative d'envoyer des messages ludiques qu'elle recevait de l'extérieur afin de briser la glace et se faire accepter par le groupe. Jorge, quant à lui, a interpellé directement Carlos, qui était un meneur en ce moment, pour qu'il l'inclût dans sa liste de distribution. Selon Carlos,

Au début je ne sentais pas la confiance d'envoyer rien à Jorge parce qu'il était nouveau, alors j'envoyais les courriers seulement à Ricardo, Luis et Miguel jusqu'à ce qu'un jour il m'a reproché... (...) Dans le cas de Jorge, je ne lui en envoyais pas parce que nous n'étions pas très proches, nous n'avions presque aucune relation, je lui envoyais seulement le rapport. Un jour il me l'a reproché. Alors, j'ai commencé une amitié avec lui qui se limitait presque à ça. (...) Puis, dans le cas de Marianna, c'était elle qui a commencé à nous envoyer des choses... pas moi... Elle aussi m'a dit : « Carlos, mais pourquoi ne m'envoies-tu rien ? »... Je ne sais pas... c'est que j'ai pas suffisamment de confiance pour plaisanter (C. ia, 14)

4.2.2 Les acteurs définissent le degré de convenance du nouveau comportement

Le modèle de l'institutionnalisation explique que ce sont les individus qui décident si le nouveau

comportement est approprié ou non pour l'organisation sociale. Le concept de convenance se construit socialement, il émerge et évolue au sein du groupe et, plus encore, cette définition est valable uniquement à l'intérieur du groupe en question. Ceci met d'ailleurs en évidence la coexistence de deux organisations sociales. La première étant l'entreprise et la deuxième, le groupe –logé à l'intérieur de l'entreprise– qui s'est formé autour des usages de travail et de loisir. Chacune de ces organisations avait leur propre système de valeurs. Ceci permet de comprendre pourquoi une pratique peut susciter des opinions contradictoires d'un groupe d'acteurs à l'autre, par exemple, entre l'administration et les employés. Le cas de l'usage du courrier pour la distribution de pornographie est un exemple de cette situation. Alors que la direction de l'entreprise voyait ceci comme une pratique inacceptable, pour les employés, elle faisait partie des valeurs acceptées par le groupe. Voici ce que le sous-gérant pense à ce sujet,

Écoutes, que tu utilises le courrier pour des fins du travail et pour des fins personnelles, l'entreprise ne verra pas ses frais augmenter. Si on le voit du point de vue des coûts, tu peux envoyer et recevoir des courriers de tes amis, les frais sont fixes et ça fait quand même partie des conditions de travail que l'entreprise donne à l'employé. (...) Il n'y a pas de paramètres, mais bien sûr, nous avons des limites. Un exemple clair est celui de l'utilisation du courrier électronique ou de l'Internet pour des fins pornographiques. Il n'y a aucune négociation. Quelqu'un peut t'envoyer un courrier dont le contenu est pornographique, si tu veux l'ouvrir... c'est à toi de risquer ta peau, essaie que ton chef ne te surprenne pas, effaces-le ou renvoie-le. C'est à chaque personne de décider. (Gustavo, p.7)

L'étude réalisée chez Maderas del Pacífico nous a donné l'occasion de comprendre comment le concept de convenance se construit au sein du groupe. Lié à la convenance des comportements, nous avons observé l'émergence d'une série de règles de fonctionnement implicites qui sont devenues avec le temps des normes sociales à l'intérieur du groupe.

Par exemple, nous avons constaté depuis la phase d'adoption que tous les hommes qui ont participé à notre étude pensaient que c'était inapproprié d'envoyer de la pornographie aux femmes, même si elles faisaient partie intégrale du groupe. Ces pratiques du groupe reflètent en fait des valeurs qui sont importantes dans la société. En effet, Carlos, Ricardo, Luis et Jorge ont pris pour acquis depuis que la pornographie a commencé à circuler dans le réseau de l'entreprise, que l'envoi de ce type de messages aux femmes était un manque de respect envers elles. Ceci a été défini plutôt d'une façon tacite. Par contre, pour eux il s'agissait d'une pratique cohérente avec leur système de valeurs qui augmentait le sentiment d'appartenance au groupe. Regardons à titre d'exemple cette citation de Luis.

Eh bien, avec les hommes, pas juste avec Carlos, mais aussi avec les gens de l'extérieur on envoyait des choses plus poussées. Et voilà, là, il y avait une claire différence, même au moment où je renvoyais ces courriers. Je te donne un exemple, un ami qui travaille dans une entreprise à

San Francisco m'a envoyé une blague très drôle. À qui allais-je envoyer cette blague? Bon, c'est logique... à Marianna, même à Gustavo ou bien à Sylvia. Mais si ce qu'on m'envoie c'est un fichier pornographique eh ben... le groupe auquel je vais l'envoyer doit être un peu plus restreint. (...) Eh bien, je l'enverrais à Carlos, à Ricardo, à Miguel... les gens auxquels on fait confiance... qu'on sait qu'ils... bon, que ça va les amuser et qu'ils n'auront pas d'inconvénients à l'ouvrir. (...) C'est logique de penser que Marianna ne serait pas un récepteur d'un fichier de ce type-là. (L., No.3, 5)

En revanche, Marianna recevait de la part de ses amies de l'extérieur de l'entreprise des photos contenant de la nudité masculine. La redistribution du message incluait uniquement d'autres filles. Ses camarades de la comptabilité, quant à eux, étaient exclus.

je reçois de temps en temps des calendriers de gars super beaux, ou des photos de gars nus. Mais, dans ce cas, je ne vais pas envoyer ça à mes camarades... ça n'a rien à voir avec eux. Tu peux voir que toutes les adresses que toutes les destinataires sont des filles. Pour quoi je vais envoyer ça aux gars? Je crois que je leur en ai envoyé une photo pour niaiser... parce que nous allons tous à une salle de musculation, alors je leur ai envoyé une photo pour « les encourager », j'ai écrit que peut-être s'ils continuaient à faire la musculation pendant 4, 7 ou 20 ans de suite, ils pourraient avoir un physique comme celui-là! (M. No.3, p.5)

Ceci nous rappelle que selon Goodman et al., un comportement peut être adopté et maintenu quand il est perçu comme un fait social. Ils expliquent, « *In this case, the individual complies with the behavior because it is accepted as social knowledge which facilitates meaning and predictability in social action. It is a social convention not supported through any direct reward.* » (1980 : 219). De cette façon, plusieurs comportements associés à l'usage du courrier électronique faisaient écho des valeurs de la société. Par exemple, comme nous venons d'expliquer, les membres du groupe ont décidé tacitement que c'était inapproprié d'envoyer de la pornographie aux femmes. En outre, ils excluaient toujours les camarades les plus sérieux (qui était généralement aussi les plus âgés) ou ceux qui étaient perçus comme étant des personnes très religieuses. À ce sujet, Marianna et Carlos opinent,

si quelqu'un me passe une blague qui parle de sexe et ce type de choses... je ne vais pas l'envoyer à Victor Vega, qui est un autre camarade de là-bas [de Facturation], parce que lui... bon... à cause de sa manière d'être. Il y a des personnes, très religieuses qui prennent ce type de choses comme un manque de respect. (M. ia, 19)

Je n'aime pas en envoyer à tout le monde... par exemple à Victor Vega, je n'aime pas le lui en envoyer parce qu'il est protestant alors, je sais que ce ne sont pas tous les courriers qui vont lui plaire. Porfirio, par exemple, est un monsieur âgé... c'est que... peut-être je ne suis pas si jeune, mais les gens les plus jeunes rigolent plus. (C. ia, 11)

L'exécution répétée de ces comportements a fait de ceux-ci des normes sociales. Aucune récompense ne supportait l'exécution de ces comportements. Ils étaient reproduits simplement parce qu'ils simplifiaient les situations qui avaient un degré quelconque de conflit ou d'ambiguïté. Autrement dit, les

membres du groupe n'avaient pas besoin de se demander chaque fois qu'un message de contenu sexuel explicite arrivait à leur boîte, s'ils devaient inclure ou non les femmes ou un tel camarade lors du renvoi du message. La norme éliminait les situations ambiguës et rendait prévisibles les actions des membres du groupe.

En résumé, nous voyons que la dimension sociale a pris une place essentielle lors de l'institutionnalisation de pratiques et de la persistance de comportements. Ceci a eu lieu au travers de la cohésion du groupe et de la création d'une série de normes qui étaient valables uniquement à l'intérieur de cette organisation sociale. Nous verrons dans la dernière section du chapitre, que les normes internes créées par le groupe ne sont pas nécessairement en harmonie avec les règles de l'entreprise. De ce fait, il y a une tension constante entre les deux réalités.

4.2.3 Les individus sont conscients des possibles sanctions de la part de l'organisation

Le modèle de l'institutionnalisation soutient que les récompenses et les punitions servent à renforcer l'adoption et la continuation de la nouvelle pratique. Les auteurs expliquent,

The motivational component in institutionalization is mediated by the process of reward allocation. (...) First is the simple allocation of external rewards or punishments. In this case, the behavior is adopted and continued in order to receive rewards or to avoid punishments. It is the contingency between the behavior and allocated rewards that motivates the institutionalized act. (1980: 219)

Notre étude rend compte de deux incidents où les agents de changement ont sanctionné des comportements qu'ils percevaient comme étant abusifs. Le premier est celui du licenciement de l'ingénieur qui fut surpris en train de voir des photos pornographiques et qui a motivé par la suite la rédaction d'un règlement concernant les usages des ressources informatiques (voir l'annexe 1). Le deuxième incident se rapporte au blocage d'Internet et du courrier électronique externe qui a mis fin aux sessions de bavardage en ligne vers la fin de juillet 2001.

Le but de ces sanctions était de tracer les lignes directrices à l'intérieur desquels les usagers devaient utiliser le courrier. Plus particulièrement, les agents de changement cherchaient à décourager quelques pratiques considérées comme *déviantes*, tel l'usage du courrier pour distribuer des fichiers pornographiques. Dans cette optique, on s'attendrait à ce que l'épisode de l'ingénieur, ainsi que l'avertissement envoyé par le département des Ressources Humaines découragent les usagers à utiliser le courrier pour distribuer de la pornographie. Or, les résultats de notre recherche montrent le contraire. En effet, la distribution de pornographie a continué pendant des mois et n'a cessé que lorsque

l'informaticien a bloqué l'accès à Internet et au courrier externe.

Pourtant, tous les employés étaient conscients du fait que l'entreprise pouvait sanctionner leurs comportements. Plusieurs citations dans nos données soutiennent nos propos. Voici par exemple le point de vue de Ricardo :

Les blagues, ça circule quand même dans toutes les entreprises, n'est-ce pas? Ce qui est interdit c'est la pornographie. (...) En effet, je crois qu'ils peuvent appliquer des sanctions... Bon, oui, je le crois... il y a eu déjà un licenciement à cause de ça. (R. ib, 19)

Malgré cela, les comportements ont persisté. Alors que le modèle prévoit que la crainte des sanctions fera arrêter le comportement déviant, dans le cas de Maderas del Pacifico les usagers sont devenus plus astucieux pour contourner les règlements de l'entreprise. Dans ce contexte, Ricardo explique,

...en général, j'essaie qu'on ne me voie pas, surtout les gens de la Direction. Ça veut dire, évidemment nous sommes en train de travailler, pas d'envoyer des courriers... (R. ib, 26)

Carlos, quant à lui, répétait toujours les mêmes patterns pour éviter les ennuis. Par exemple, il renvoyait les messages après 17 heures, il effaçait l'adresse de l'expéditeur, etc.

Mon chef, par exemple, il m'envoie juste à moi. Précisément parce que l'autre jour on avait passé un courrier en avertissant... alors, il m'en envoie juste à moi... et moi, disons que je cours le risque de les envoyer à Luis et aux autres. Il me fait beaucoup de confiance, mais il n'a pas cette confiance avec les autres... pas pour ces choses là. (...) Alors, j'efface son adresse. Les gens voient mon adresse, mais on ne voit pas le nom de la personne qui me l'a envoyé. (*rires*) (C. ia, 19)

Toutes ces normes pour détourner les règlements officiels ont continué à se reproduire parce que les pratiques avaient été internalisées par le groupe. Autrement dit, ces usages étaient cohérents avec les valeurs du groupe. Comme Goodman et al. expliquent,

A second social influence is internalization. In this case, the individual adopts and maintains a behavior because it is intrinsically satisfying and congruent with that individual's value scheme. (1980: 219)

Un autre élément qui ressort de nos données permet d'expliquer pourquoi des usages tels que la pornographie ont persisté malgré les sanctions concrètes qui ont été imposées par les supérieurs hiérarchiques. Ces usages faisaient partie des pratiques acceptées par le groupe et non par l'entreprise. Ceci met en évidence la coexistence de deux organisations sociales. La première étant l'entreprise et la deuxième étant le groupe qui s'est formé dans l'usage. Chaque organisation avait ses propres normes qui étaient cohérentes avec leurs systèmes de valeurs. Les valeurs du groupe et celles l'entreprise n'étaient pas toujours concordantes et ce fait provoquait souvent des tensions et des contradictions. Par exemple, les supérieurs hiérarchiques voulaient éradiquer la circulation de la pornographie. Cependant,

pour le groupe ceci était vu comme étant une pratique acceptable. Alors, les normes imposées de l'extérieur étaient peu efficaces.

Nous voyons aussi des contradictions internes. Par exemple, les employés enfreignaient souvent les règlements de l'entreprise, mais ils avaient un profond respect de la hiérarchie. Ricardo explique,

Bon, par exemple, on a fait circuler de la pornographie, je ne te le nie pas. Alors, je ne vais pas envoyer quelque chose comme ça, par exemple, à M. Araya [le gérant] jamais... à Mme Vega non plus, ni aux autres femmes, n'est-ce pas? jamais.... Ça circule juste entre nous-mêmes, parce que dans le cas contraire nous pourrions avoir des problèmes. Ça veut dire, on n'en envoie pas aux femmes pour une question de respect et non plus à ces autres personnes parce qu'il n'y a pas la confiance pour envoyer ce type d'informations. Nous n'enverrions jamais une chose pareil à M. Araya parce qu'il ne nous a jamais donné la confiance pour faire ça. (R. ib, 28)

Dans l'autre extrême, les chefs font des avertissements, mais eux-mêmes participent au jeu. Rappelons par exemple que l'informaticien et le chef de Carlos étaient au courant que celui-ci envoyait fréquemment des courriers de contenu pornographique. En fait, son chef lui-même lui en envoyait. Pourtant les deux cadres se sont limités à lui recommander de « *l'utiliser avec précaution parce qu'on peut se faire attraper* » et non à le sanctionner.

Alors, nous voyons d'une part qu'il y a des sanctions formelles provenant des supérieurs hiérarchiques. Celles-ci sont externes et essaient de s'imposer au groupe pour contrôler les comportements déviants. Ces sanctions formelles ont été longtemps ignorées par le groupe jusqu'à ce qu'elles aient réussi à s'imposer par le biais d'une mesure radicale (le blocage du courrier externe et d'Internet).

Toutefois, nous avons constaté que les sanctions ne provenaient pas uniquement des supérieurs, mais également du groupe de référence lorsque les gens transgressaient les normes internes. Si les sanctions provenant des supérieurs étaient concrètes (*i.e.* un licenciement, un règlement écrit, le blocage des ordinateurs), les sanctions du groupe étaient plutôt intangibles, comme l'emploi de commentaires sarcastiques ou l'ostracisme. Ces dernières sanctions étaient construites et administrées par les membres du groupe. Regardons à titre d'exemple le cas de Ricardo. Nous avons expliqué dans le chapitre 4 que cet acteur s'est tenu à l'écart des séances de bavardage en-ligne. Il montrait d'ailleurs explicitement son mécontentement face au fait que le coursier continuait à utiliser son ordinateur après la fin de la pause du midi. En plus, il avait une attitude plus modérée à propos des courriers de contenu pornographique. Dans ce contexte, non seulement ses camarades lui faisaient des commentaires sarcastiques,

... Mais, en effet, ils envoient aussi beaucoup de pornographie... ils se passent beaucoup de

pornographie. J'essaie plutôt d'éviter un peu ça et les gars font de blagues là-dessus... ils disent : « Hé mec, tu ressembles déjà le prêtre Minor... ne sois pas couillon! Tu ne regardes plus rien!... tu es comme un curé... » et ils commencent à me taquiner. C'est que... voir seulement de la pornographie ça marche pas non plus. Ça veut dire, je pense que ça suffit de voir une fois et c'est tout... en plus, on ne gagne rien de voir toujours de la pornographie, juste bourrer sa tête et c'est tout. (R. eb, 17)

mais en plus, ils l'ont partiellement écarté du groupe,

Bon... nous sommes tous amis, mais Ricardo, est dernièrement un peu lèche-bottes (...) Qu'est-ce que ça veut dire lèche-bottes? OK, une fois que nous finissions le repas, nous allions chatter et nous restions jusqu'à 1h10 et Ricardo se fâchait... il avait raison, parce que Rodrigo, notre camarade, le coursier, utilisait l'ordinateur de Ricardo. (...) Ricardo retournait de la pause et Rodrigo était encore là, alors il disait : « -hé, Daniel! À quelle heure on recommence à travailler ici? ». Peut-être il le faisait... eh ben... pour rire, mais aussi pour que Rodrigo fiche le camp. Alors, nous... il ne nous a rejoint jamais lorsque nous chattions. C'est peut-être pour ça qu'il a été un peu écarté. (J. tci, 12)

En résumé, cette section nous apprend que les individus définissent socialement ce qu'ils considèrent comme étant un comportement convenable. Par ailleurs, nous avons aussi vu deux univers qui coexistent dans une relation de tension constante : d'un côté se trouve l'organisation sociale plus large qui a un système de valeurs pour tous les membres de l'organisation et qui est disposée à sanctionner les gens qui transgressent ses normes. De l'autre côté nous avons l'organisation sociale qui fut construite progressivement dans l'usage. Celle-ci avait également créé ses propres normes et système de valeurs internes. Ainsi, les valeurs internes du groupe ont pris plus de place dans le processus d'institutionnalisation que les buts prônés par les gestionnaires.

DISCUSSION

L'étude que nous avons effectuée sur le terrain visait à comprendre comment les différents acteurs d'une organisation soutiennent, à travers leurs interactions quotidiennes, le processus d'institutionnalisation des usages d'un système de communication électronique. Le cadre utilisé pour répondre à cette question fut le *modèle de l'institutionnalisation à deux phases* (Goodman, Bazerman et Conlon, 1980). Ces auteurs ont fait une proposition conceptuelle qui n'avait jamais été opérationnalisée. Leur but était de recenser toute la littérature pertinente pour construire un modèle de l'institutionnalisation d'un changement organisationnel planifié.

Comme nous l'avons mentionné dans notre problématique, le modèle prête beaucoup d'attention aux processus et forces qui affectent l'institutionnalisation. Toutefois, en adoptant une approche qui met en valeur le point de vue des sujets, nous pensons que le modèle a bien réussi à montrer la dynamique à travers laquelle les divers acteurs organisationnels participent à la construction des usages. Le modèle montre bien également l'articulation entre le niveau individuel et collectif de l'institutionnalisation. Par exemple, nous avons vu les décisions d'adopter et de continuer telles que vécues par les usagers eux-mêmes. Ces décisions sont influencées par leurs perceptions individuelles, les résultats auxquels les usagers s'attendent, les résultats qu'ils en obtiennent, leurs expériences individuelles avec l'outil informatique, leur degré d'engagement, etc. Mis à part cette dimension individuelle, le modèle met en évidence que le cheminement des usagers est influencé par les actions concrètes des agents de changement et des agents émergents qui se donnent le rôle d'accompagner le processus. Le modèle intègre aussi une série de facteurs contextuels et des forces du groupe qui façonnent directement le processus. Cette articulation à plusieurs niveaux est, à notre avis, la principale force du modèle.

La mise en application du cadre de Goodman et al. à une situation concrète nous a permis d'ailleurs d'apporter un nouveau regard sur la théorie de l'institutionnalisation. Nos observations à ce sujet sont nombreuses. Par exemple, le modèle décrit l'appropriation d'un changement organisationnel planifié. Toutefois, dans la réalité il est possible que d'autres changements aient lieu de façon parallèle comme ça a été le cas de notre recherche chez Maderas del Pacífico. Nous parlons des dimensions planifiée et émergente du changement. Dans un processus d'adoption et d'appropriation d'une technologie il y a une partie qui est planifiée par les gestionnaires qui mènent le changement et il y a aussi une autre dimension qui émerge lorsque les acteurs concernés essaient de s'approprier la technologie qui a été introduite. Ainsi, le modèle de l'institutionnalisation tient compte d'une dynamique sociale entre les

acteurs qui donne place à l'émergence. Par exemple, il parle de l'influence du groupe social sur les pratiques des individus, il mentionne que les perceptions et les pratiques des usagers sont influencées par les agents de changement et les *relevant others*, il regarde le sponsorship des agents, etc. Toutefois, notre recherche apporte un élément nouveau à ce sujet. Nous avons vu un changement technologique émergent dans le cadre du changement technologique planifié. Nous parlons ici de l'implantation d'une nouvelle technologie –les comptes de courrier électronique sur Yahoo et les sites de clavardage de MSN– à la demande des usagers, suite aux expériences vécues lors du changement technologique planifié. Les deux changements ont une dynamique différente tel qu'on peut constater dans la figure ci-dessous.

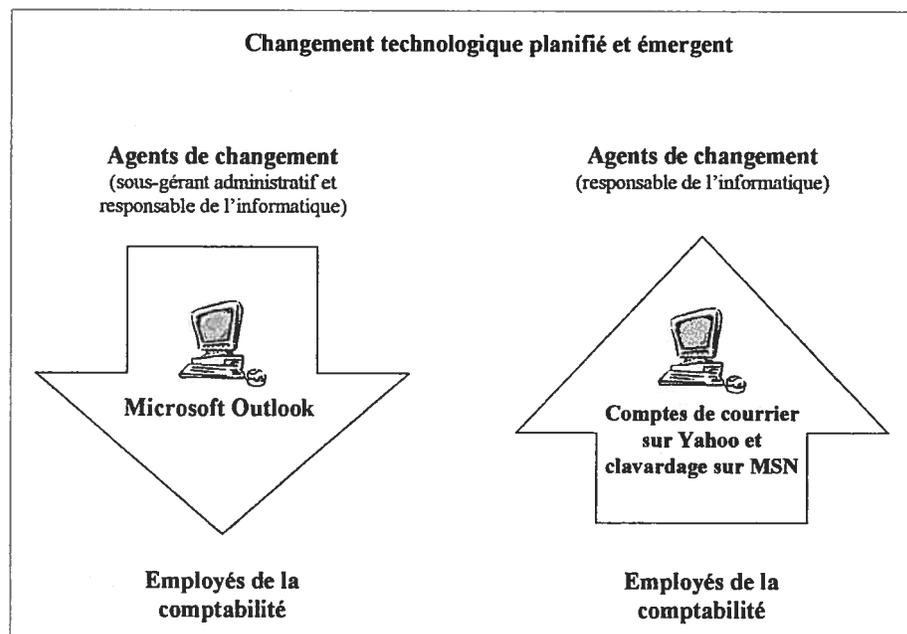


Figure 6

Alors que l'implantation de Outlook faisait partie des stratégies des supérieurs hiérarchiques pour atteindre la modernisation et la compétitivité de l'entreprise, l'ouverture des comptes gratuits fut une initiative des usagers qui sentaient un besoin d'élargir leurs réseaux de communication. Ainsi, notre étude permet de jeter la lumière sur la dynamique organisationnelle sous-jacente au processus de changement technologique planifié.

Dans un autre ordre d'idées, le modèle présente le processus de l'institutionnalisation comme étant un processus ordonné dont le déroulement des étapes du début à la fin est clairement identifié. Comme Goodman et al. expliquent, l'analyse commence lorsque la nouvelle pratique est introduite dans l'organisation. Puis, l'individu fait face à deux décisions : adopter et continuer. Or, sur le terrain, le

processus d'institutionnalisation est loin d'être synchronisé pour tous les participants. En fait, dans le cas que nous avons étudié, le processus d'implantation n'a pas eu lieu d'un coup comme le modèle le suppose. Le changement s'est étalé sur plusieurs mois et les composants du courrier (accès interne et externe) ont été installés par l'informaticien de façon asynchrone et capricieuse. De ce fait, les nouveaux usagers n'ont pas passé par les étapes d'adoption et de continuation en même temps. Nous sommes conscients du fait que notre cas est particulier parce que la technologie fut découpée en plusieurs applications et installée à différents moments. Toutefois, même si la technologie était arrivée d'un coup pour tout le monde, dans la réalité les gens ont des degrés de formation et d'expérience qui varient. Les habilités et la motivation par rapport à la technologie sont aussi différentes. Alors, chaque personne traverse le processus d'adoption et de continuation à sa propre vitesse. Cette réalité presque chaotique que nous avons vécue sur le terrain diffère largement du portrait séquentiel que le modèle de l'institutionnalisation présente. Autrement dit, l'appropriation individuelle et collective du changement n'est pas si ordonnée que le modèle suggère. Cette rigidité du modèle ne nous permettait pas de montrer, entre autres, que les phases d'adoption et de continuation se chevauchent à l'intérieur du groupe⁵. Par exemple, Carlos a eu accès à Outlook deux mois avant le reste des employés, alors il était devenu un usager expert quand ses camarades étaient à peine en train de se familiariser avec le logiciel. Marianna, quant à elle, était un usager expert à cause de ses expériences précédentes au moment où ses camarades étaient des usagers débutants. C'est précisément ce chevauchement d'étapes dont le modèle ne tient pas compte qui permet d'expliquer la présence d'agents émergents et la fonction de sponsorship que ceux-ci ont rempli depuis le début de l'implantation du courrier.

La première partie de cette discussion porte sur les résultats de notre recherche par rapport au cadre conceptuel utilisé. À présent, nous allons les comparer aux résultats d'autres études précédentes car nous retrouvons des similitudes qui servent à valider nos observations, mais aussi des différences qui mettent en évidence l'apport de notre recherche. Les conclusions les plus importantes de notre analyse portent sur la place du social et de la dimension ludique du courrier dans l'adoption et la construction des usages du courrier électronique.

L'affirmation que le social occupe une place fondamentale dans l'usage de la technologie n'est pas nouvelle. Par exemple, Haythornthwaite et Wellman soutiennent, « *Information exchanges, whether*

⁵ C'est pour cette même raison que nous n'avons pas pu suivre la structure du modèle lors de la présentation des données. Dans la réalité, non seulement les gens vivent ce processus à leur propre vitesse mais encore, les étapes vécues par chacun se chevauchent. Alors, nous avons opté par présenter les données comme étant des histoires individuelles afin de respecter la chronologie du processus telle que vécu par chaque répondant.

face-to-face or computed-mediated, are more than individual human-computer interactions. They are social interactions. » (1998 : 1102). En effet, plusieurs chercheurs, peu importe leur orientation épistémologique, confirment l'importance de la dimension sociale de l'usage de la technologie. Ceci est le cas de Haythornthwaite et Wellman (1998), Orlikowski et al. (1995) et Schmitz et Fulk (1991) dont nous avons parlé au cours de notre revue de littérature. Même si le thème de l'usage du courrier ait été largement exploré, nous croyons que notre recherche réussit à présenter une vue en profondeur du problème qui est caractéristique de l'approche épistémologique que nous avons choisi. Nous avons repris des éléments qui ont été déjà traités dans d'autres recherches (*i.e.* le modèle de l'influence sociale de Schmitz et Fulk) mais, en adoptant le point de vue du sujet, nous avons réussi à montrer la complexité du processus. Ainsi, nous expliquons que la dimension sociale est omniprésente dans toutes les sphères du processus d'institutionnalisation. Notre recherche réussit également à marier le niveau d'action individuelle, tel que vécu par les usagers eux-mêmes, au niveau d'action structurelle et à montrer comment des pratiques individuelles deviennent des pratiques sociales par l'entremise du *sponsorship* des agents et des interactions entre les usagers.

Haythornthwaite et Wellman (1998) montrent que les échanges d'information par la voie électronique sont affectés par les types de relations qui lient les gens entre eux. Ils ont identifié deux types de liens – d'amitié et de travail – pour établir des relations causales entre ceux-ci et quelques variables telles que la fréquence d'utilisation du canal et la variété de médias utilisés dans l'organisation. Dans ce contexte, leurs conclusions sont strictement d'ordre descriptif. Par exemple,

E-mail was used for affective, sociable interaction as well for instrumental, work exchanges. (...) The stronger the work tie, the more frequently people communicated, the more kinds of information they exchanged, and the more media they used. The stronger the friendship tie, the more frequently people communicated, the more kinds of information they exchanged, and the more media they used. (1998 : 1112).

Alors que Haythornthwaite et Wellman concluent que les relations d'amitié et de travail influencent d'une part, ce qui est communiqué et d'autre part, les médias utilisés, nous avons regardé ces liens différemment. Nous les avons étudiés à l'intérieur d'une logique processuelle et non comme étant des variables. Ainsi, nous avons constaté que les relations d'amitié et de travail influencent le processus d'acquisition initiale d'opinions, la manière dont on s'approprie la technologie et même l'usage qu'on donne à celle-ci. À la différence de Haythornthwaite et Wellman, nous avons privilégié le point de vue des acteurs. Ceci implique que les liens entre les acteurs ne sont ni donnés ni figés. Au contraire, ils se construisent et évoluent à travers le temps. De cette façon, nous avons vu depuis l'introduction de Outlook des signes de l'émergence d'un espace social qui regroupait les camarades de travail ayant des

liens d'amitié. Avec le temps, d'autres personnes se sont ajoutées à ce réseau et plusieurs autres applications du courrier (autant pour le travail que pour le loisir) ont été créées. Par ailleurs, nous avons vu que les deux sphères, amitié et travail, se croisent constamment. Par exemple, les supérieurs hiérarchiques encouragent les employés à adopter le courrier comme un outil de travail, mais ils prennent également l'initiative de leur envoyer des messages de contenu ludique. Ainsi, nous avons observé que l'usage collectif de la technologie favorise la création d'une organisation sociale à l'intérieur de laquelle les gens travaillent et s'amuse ensemble. Plus encore, ces liens se construisent et se renforcent dans l'usage de la technologie à travers des forces telles que l'identification et l'internalisation.

Orlikowski et ses collègues soulèvent aussi l'importance du social. Nous avons expliqué dans le chapitre théorique que ces chercheurs avaient étudié la participation d'un type acteur : les médiateurs. Les médiateurs étaient des informaticiens qui avaient la responsabilité d'implanter le changement technologique dans leur entreprise. Les chercheurs ont analysé les interactions de ceux-ci avec les usagers du système pour comprendre le processus de structuration des usages d'un système de conférence électronique. Orlikowski et al. ont ainsi trouvé que l'usage du système fut considérablement influencé par les activités des médiateurs. Ces activités ont été en même temps influencées par les connaissances, le niveau d'expérience et les besoins concrets des usagers. Autrement dit, les usages du système, ainsi que les conditions mêmes de l'usage de la technologie ont été le résultat d'un processus de feedback et de négociation continue entre les médiateurs et les usagers. Une autre conclusion importante de cette étude est que les activités des médiateurs ne se limitent pas à la phase de mise en application de la technologie. Bien au contraire, Orlikowski et al. ont constaté que les médiateurs réalisent des actions concrètes tout au long du processus.

Les résultats de notre recherche sont similaires à ceux de la recherche de Orlikowski et al. dans plusieurs aspects. Par exemple, nous avons constaté qu'il y a une série d'acteurs qui accompagnent le processus d'institutionnalisation, depuis l'introduction de la technologie et jusqu'à l'institutionnalisation des pratiques. Ceux-ci remplissent une fonction de *sponsorship* tout au long du processus qui se manifeste de différentes formes. Toutefois, dans le cas de Orlikowski et al. il y avait un groupe de médiateurs nommé par les gestionnaires. Ces médiateurs ont donné une orientation particulière au processus de construction sociale. Dans notre cas, nous avons voulu savoir comment cette dynamique de construction sociale se transférerait dans un contexte où il n'y aurait pas des médiateurs désignés. Ceci nous a amené à regarder l'ensemble d'interactions d'une variété d'acteurs pour comprendre

comment le processus de construction des usages de la technologie avait lieu.

Le fait d'avoir intégré plusieurs catégories d'acteurs dans notre recherche rend d'ailleurs plus visible la dynamique sous-jacente au processus d'institutionnalisation. Par exemple, nous avons vu qu'il y a des agents qui ont été désignés pour mener le changement. Ils encouragent et encadrent les nouveaux usagers à adopter la technologie selon les besoins de l'organisation. Il y a aussi d'autres agents émergents qui appartiennent à des échelons plus bas dans la hiérarchie qui supportent les nouveaux usagers et qui exercent une influence notable sur la nature des pratiques adoptées. Ils influencent les perceptions et les pratiques des nouveaux usagers à travers des actions liées à l'apprentissage, à l'appropriation de l'outil et au support technique. Enfin, notre étude montre que les nouveaux usagers assument des rôles plus actifs lorsqu'ils acquièrent de l'expérience. Par exemple, ils s'occupent de transmettre aux nouveaux-venus les pratiques qui ont atteint un certain degré de stabilisation. Ce processus de transmission est fondamental car il assure la persistance dans le temps des pratiques adoptées.

Enfin, notre analyse met en évidence l'importance de la dimension ludique dans l'institutionnalisation des usages du courrier électronique. Plusieurs auteurs ont déjà parlé des « usages non-liés à la tâche » (Steinfeld, 1986 ; Kettinger et Groover, 1997 ; Haythornthwaite et Wellman, 1998). Par exemple, Steinfeld (1986) parle « d'usages socio-émotionnels » tels que rester en contact avec les amis, organiser des activités sociales, combler le temps libre, prendre une pause dans le travail, etc. Kettinger et Groover (1997), et Haythornthwaite et Wellman (1998) quant à eux, parlent d'usages liés au social. Le concept d'« usage social » étant défini comme tout ce qui ne se rapporte pas au travail.

Le dénominateur commun de ces études est qu'elles présentent les usages liés à la tâche et les usages liés au loisir comme étant des réalités dissociées. Les auteurs mentionnés ci-dessus ont pris ces dimensions de l'usage comme étant des variables qui servent à établir des relations causales. Voici à titre d'exemple, un des résultats du travail de Kettinger et Groover. Tel que nous pouvons constater, les conclusions sont encore une fois de nature descriptive.

Cost effectiveness (...) is a significant predictor of social use. As a 25-year-old technician commented: "Email is a wonderful, free way to keep in touch with friends who attended the University of Colorado. We communicated by email every day in coordinating their move out here to Chapel Hill this summer. He's sent me his resume by email, and I forward him job notices and so forth." While perceived social presence and privacy were not significant predictors of task or broadcast use, they were predictors of social use of interorganizational email. Thus, users who viewed interorganizational email to be personal or sociable were more likely to use it for social purposes. (1997: 548)

Finholt et Sproull (1990), quant à eux, soulèvent la place du jeu au travail et lancent quelques hypothèses qui, selon eux, pourraient servir de pistes de recherche :

...Understanding electronic groups at work may also help us understand play at work. (...) This suggests several possibilities. One is that medium brings out playfulness in people, perhaps because it is relatively disinhibiting. (...) A third, and most intriguing to us is that play abounds in organizations but, because our theories are about work, we do not see it. Electronic communication simply makes it visible. (1990: 61)

À la différence des études mentionnées ci-dessus, nous n'avons pas présenté les usages du courrier liés à la tâche et au loisir comme étant des mondes séparés. Ceci nous a permis de voir la portée de la dimension ludique sur le processus d'institutionnalisation. Ainsi, nous avons constaté qu'elle a joué un rôle fondamental dans l'adoption de la technologie. Celle-ci s'est présentée comme étant une alternative très attrayante pour ceux dont le courrier ne représentait pas un outil de travail pertinent. En plus, elle a été l'un des facteurs déclencheurs du processus d'apprentissage. Les usages ludiques ont été aussi à l'origine d'une série de sanctions provenant des supérieurs hiérarchiques. Cette dimension est devenue avec le temps un élément d'identification et de cohésion du groupe qui a soutenu la décision de continuer et qui a considérablement affecté la nature des pratiques institutionnalisées.

CONCLUSION

Le modèle que nous avons utilisé pour interpréter et analyser nos données comporte deux niveaux d'analyse : l'individuel et le structurel. Sur le plan individuel, nous avons suivi le cheminement des usagers lors de la décision d'adopter et de continuer. Ainsi, nous avons vu l'évolution des perceptions, des connaissances et des pratiques des nouveaux usagers d'une phase à l'autre. Dans un contexte où il n'y a pas eu une formation provenant de l'entreprise, l'apprentissage des usagers débutants fut possible grâce à l'entraide des membres du groupe et au support provenant des usagers experts qui se sont donné le rôle d'assister et d'encourager leurs camarades.

Par ailleurs, nous avons observé que les perceptions individuelles et les résultats associés à la technologie dépendent principalement de la nature du travail de l'utilisateur et de ses expériences passées avec la technologie. Toutefois, ces perceptions sont aussi influencées par une série d'agents de changement et d'autres personnes pertinentes qui accompagnent le processus et qui remplissent une fonction de *sponsorship* ayant un impact énorme sur l'institutionnalisation des pratiques. Par exemple, les *sponsors* encourageaient les nouveaux usagers à adopter la technologie. Pour ce faire, ils se sont servis de leur position dans la hiérarchie organisationnelle, de leur expertise ou bien, de leurs liens de camaraderie avec les nouveaux usagers. Ils ont également encadré les nouveaux usagers dans le processus d'apprentissage ; ils ont donné du support technique et ils ont attribué des récompenses et des sanctions. Autrement dit, les décisions d'adopter et de continuer sont, en fait, le résultat d'une certaine tension entre les expériences, les motivations et les perceptions des nouveaux usagers et l'influence des agents de changement et des agents émergents. Ces derniers se sont impliqués dans la gestion du changement pour faire reconnaître leur compétence et se faire accepter dans le groupe.

De cette façon, nous constatons que la construction de l'usage comporte d'une part, une dimension individuelle, celle où l'individu décide d'adopter et de continuer la nouvelle pratique et, d'autre part, une dimension collective qui est celle où les agents de changement et les agents émergents interagissent avec les nouveaux usagers. C'est précisément dans les interactions entre cette variété d'acteurs que le processus de construction sociale a lieu et que les usages persistent ou disparaissent.

Dans ce même contexte, notre étude a mis en évidence deux dimensions de l'usage de la technologie : l'une liée aux tâches et, l'autre, liée au loisir. À la différence des études présentées dans notre revue de littérature, notre recherche montre que les deux dimensions sont intimement liées. Par exemple, le

réseau social qui s'est formé graduellement autour du travail et du loisir a créé des forts liens de cohésion et d'identification qui ont favorisé l'émergence de multiples usages de la technologie, autant pour le travail que pour le loisir. Ainsi, nous avons montré que les sphères d'amitié et de travail se croisent constamment. Par exemple, les supérieurs hiérarchiques encourageaient les employés à adopter le courrier comme un outil de travail, mais ils prenaient également l'initiative de leur envoyer des messages de contenu ludique car ceci encourageait les nouveaux usagers à utiliser l'outil.

Sur le plan structurel, nous avons observé que l'usage collectif de la technologie a favorisé la création d'une organisation sociale à l'intérieur de laquelle les gens travaillaient et s'amusaient ensemble. Cette organisation sociale, construite progressivement dans l'usage, se logeait à l'intérieur de l'organisation sociale plus large : l'entreprise. Chaque organisation avait son système de valeurs et ses propres normes. Les normes sociales créées par le groupe n'étaient pas nécessairement en harmonie avec les normes de l'entreprise, car c'étaient les membres du groupe qui définissaient la convenance ou non d'un comportement. Alors, il y avait une tension constante entre les deux réalités. Par exemple, une pratique interdite par les normes de l'entreprise (comme la pornographie) était un élément d'identification et d'appartenance pour les membres du groupe. De ce fait, les sanctions provenant de l'entreprise étaient souvent peu efficaces à l'intérieur du groupe. Dans ce sens, notre recherche montre que le changement est défini à la fois par les buts et les valeurs externes mais aussi par les buts et les valeurs de ceux qui devront l'implanter.

Sur le plan pratique, cette recherche nous apprend que le changement technologique a une nature évolutive. La mise en place de la technologie est à peine le premier pas qui va déclencher un processus de construction sociale où tous les membres de l'organisation interviennent. Dans ce sens, cette recherche jette la lumière sur l'importance des liens sociaux lors d'un processus d'appropriation d'une technologie. Nous avons vu, par exemple, l'importance des liens d'amitié et de solidarité entre les camarades de travail lors du processus d'apprentissage. Nous avons vu également que les liens d'appartenance à un groupe et d'identification que les gens construisent dans l'usage, incitent les gens à s'approprier la technologie. Enfin, nous avons appris que l'usage ne s'impose pas mais plutôt, il se construit. Les gens se consultent, se parlent, et c'est précisément dans ces interactions entre cette variété d'acteurs que les gens arrivent à développer une forme d'usage de la technologie. Nous avons aussi repéré d'autres forces qui encouragent l'adoption de la technologie, par exemple, la coercition, l'orgueil de savoir maîtriser la technologie, l'absence des mécanismes planifiés de formation qui a fait en sorte que les gens s'entraident, le besoin d'épargner du temps et des efforts, le facteur ludique et le

désir de faire partie d'un réseau.

Finalement, un changement technologique est essentiellement un processus d'apprentissage dans lequel les participants n'ont pas les mêmes attentes. Ils n'apprennent pas non plus à la même vitesse et plus encore, ils n'ont pas tous le même degré de motivation envers la technologie. Ceci explique pourquoi une technologie peut être utilisée dans une direction qui diffère des objectifs prévus par les gestionnaires. N'oublions pas qu'institutionnaliser signifie placer une pratique dans le temps et l'espace, mais dans un contexte organisationnel, les pratiques ne se placent pas toujours comme les planificateurs du changement le veulent.

BIBLIOGRAPHIE

- Berger, P., & Luckmann, T. (1996). *La construction sociale de la réalité*. Deuxième édition. Paris: Armand Colin.
- Boutin, G. (1997). *L'entretien de recherche qualitatif*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Burkhardt, M. (1994). Social interaction effects following a technological change: A longitudinal investigation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 869–898.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann.
- Caldwell, R. (2001). Champions, adapters, consultants and synergists: The new change agents in HRM. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 39–52.
- Carlson, J., & Zmud, R. (1999). Channel expansion theory and the experiential nature of media richness. *Academy of Management Journal*, 42(2), 153–170.
- Chevrier, B. (1992). La spécification de la problématique. In *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*. Gauthier, B. (sous la direction de), Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 2^{ème} édition, 49–79.
- Corcuff, P. (1995). *Les nouvelles sociologies. Constructions de la réalité sociale*. Paris : Éditions Nathan.
- Daft, R., & Lengel, R. (1984). Information richness: A new approach to managerial behavior and organizational design. *Research in Organizational Behavior*, 6, 191–233.
- Deslauriers, J. P. (1991). *Recherche qualitative, guide pratique*. Québec: McGraw-Hill Éditeurs.
- Doyle, M. (2002). Selecting managers for transformational change. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 3–16.
- Finholt, T., & Sproull, L. (1990). Electronic groups at work. *Organization Science*, 1(1), 41–64.
- Freed, D. (1998, September). Please don't shoot me: I'm only the change agent. *The Health Care Supervisor*, 17(1), 56–61.
- Fulk, J. (1993). Social construction of communication technology. *Academy of Management Journal*, 36(5), 921–950.
- Garton, L., Haythornthwaite, C., & Wellman, B. (1997, June). Studying online social networks. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(1), téléchargé de: <http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue1/garton.html>
- Garton, L., & Wellman, B. (1995). Social impacts of electronic mail in organizations: a review of the research literature. *Communication Yearbook*, 18, 434–453.

- Giroux, N., & Demers, C. (1998). Communication organisationnelle et stratégie. *Management International*, 2(2), 17–32.
- Gómez, R. (1998). The nostalgia of virtual community. A study of computer-mediated communications use in Colombian non-governmental organizations. *Information Technology & People*, 11(3), 217–234.
- Goodman, P., Bazerman, M., & Conlon, E. (1980). Institutionalization of planned organizational change. *Research in Organizational Behavior*, 2, 215–246.
- Groleau, C., & Taylor, J. (1996). Toward a subject-oriented worldview of information. *Canadian Journal of Communication*, 21, 243–265.
- Groleau, C. (1995). *An examination of the computerized information flow contributing to the mobility of tasks in three newly computerized firms*. Thesis (Ph.D.), Dept. of Communication Studies, Concordia University.
- Grossman, L. (1982). *Executive survival in a world of change*. Malabar, Florida: Robert E. Krieger Publishing Company.
- Haythornthwaite, C., & Wellman, B. (1998). Work, friendship, and media use for information exchange in a networked organization. *Journal of the American Society for Information Science*, 49(12), 1101–1114.
- Huberman, M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Kaufmann, J. C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Paris: Éditions Nathan.
- Kettinger, W., & Grover, V. (1997). The use of computer-mediated communication in an interorganizational context. *Decision Sciences*, 28(3), 513–555.
- LeCompte, M., & Goetz, J. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 52(1), 31–60.
- Lee, A. (1994). Electronic mail as a medium for rich communication: An empirical investigation using hermeneutic interpretation. *MIS Quarterly*, 18(2), 143–157.
- Mackay, W. E. (1988). More than just a communication system: Diversity in the use of electronic mail. *ACM*, 344–353.
- Markus, M. L. (1994). Electronic mail as the medium of managerial choice. *Organization Science*, 5, 502–527.
- Morse, J. M. (1994). Emerging from the data: The cognitive processes of analysis in qualitative inquiry. In *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. Beverly Hills: Sage, 23–43.
- Ngwenyama, O., & Lee, A. (1997). Communication richness in electronic mail: Critical social theory and

- contextuality of meaning. *MIS Quarterly*, 21(2), 145–167
- Orlikowski, W., Yates, J., Okamura, K., & Fujimoto, M. (1995). Shaping electronic communication: The metastructuring of technology in the context of use. *Organization Science*, 6(4), 423–444.
- Perin, C. (1991). Electronic social fields in bureaucracies. *Communications of the ACM*, December, 34(12), 75–82.
- Pinch, T., & Bijker, W. E. (1987). The social construction of facts and artifacts: or how the sociology of science and the sociology of technology might benefit each other. In *The social construction of technological systems. New directions in the sociology and history of technology*. Bijker, W. E., Hughes, T. P., & Pinch, T. (Éditeurs). Massachusetts Institute of Technology, 17–47.
- Prasad, P. (1993). Symbolic process in the implementation of technological change: a symbolic interactionist study of work computerization. *Academy of Management Journal*. 36(6), 1400–1429.
- Putnam, L. (1982). Paradigms for organizational communication research: an overview and synthesis. *The Western Journal of Speech Communication*, 46, 192–206.
- Rojot, J. (1998). La théorie de la structuration. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 26-27, 5–19.
- Savoie-Zajc, L. (1997). L'entrevue semi-dirigée. In *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*. Gauthier, B. (sous la direction de), Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 3^{ème} édition, 263–283.
- Schmitz, J., & Fulk, J. (1991). Organizational colleagues, media richness, and electronic mail. A test of the social influence model of technology use. *Communication Research*, 18(4), 487–523.
- Sproull, L., & Kiesler, S. (1986). Reducing social context cues: electronic mail in organizational communication. *Management Science*, 32(11), 1492–1512.
- Steinfeld, C. (1986). Computer-mediated communication in an organization setting: explaining task-related and socioemotional uses. *Communication Yearbook*, 9, Beverly Hills, CA: Sage, 777–804.
- Sutton, R. (1997). The virtues of closet qualitative research. *Organization Science*, 8(1), 97–106
- Treviño, L., Daft, R., & Lengel, R. (1990). Understanding managers' media choices: a symbolic interactionist perspective. In *Organization and Communication Technology*. Fulk, J., & Steinfield, Ch. (Éditeurs), Newbury Park, CA: Sage Publications, 191–233.
- Trauth, E., & Jessup, L. (2000). Understanding computer-mediated discussions: Positivist and interpretive analyses of Group Support System Use. *MIS Quarterly*, 24(1), 43–78

ANNEXE 1
Mémoire concernant les politiques d'usage des ressources informatiques

COMMUNIQUÉ

POUR : LE PERSONNEL ADMINISTRATIF

DE : DÉPARTEMENT DE RESSOURCES HUMAINES

DATE : 23 février 2001

SUJET : Rappel des normes internes et nouvelles politiques d'usage des équipements

Étant donné que nous avons remarqué des abus dans l'utilisation des équipements des bureaux de la part de quelques employés, nous vous rappelons quelques règlements importants afin qu'ils soient pleinement respectés.

Premièrement, l'article 29 du Règlement interne du travail, qui précise dans le paragraphe ñ les interdictions imposées aux travailleurs, dit à la lettre :

Il est défendu

Ñ) « d'utiliser les articles, les machines, les instruments et les outils de l'entreprise, pour d'autres objectifs que ceux pour lesquels ils ont été conçus ».

En vertu de ce règlement, nous vous prions de faire attention à l'utilisation des équipements, des machines et des articles de bureau en général, qui vous sont procurés pour l'accomplissement des vos fonctions.

Par ailleurs, nous vous présentons la liste de restrictions concernant l'utilisation des ordinateurs qu'il faudra respecter vu qu'ils sont des outils nécessaires pour l'accomplissement quotidien du travail.

Utilisation des équipements :

- Il est interdit aux employés de déplacer une partie ou la totalité d'un équipement informatique quelconque.
- Il est interdit aux employés d'ouvrir ou modifier n'importe quelle partie de l'équipement informatique, telles que les disquettes, les cartes (carte mère, de son, de vidéo...) ou les disques durs.
- Il est interdit de manger ou de boire n'importe quel type de nourriture à côté de l'ordinateur. Vous ne devez pas non plus frapper aucune partie des équipements ou placer des objets par-dessus.

(...)

- Il est formellement interdit d'installer toutes sortes de jeux dans l'ordinateur.

Utilisation du courrier électronique :

- L'utilisation du courrier électronique doit être strictement limitée à l'accomplissement des tâches du poste correspondant. Il est interdit d'envoyer n'importe quel autre type d'information à l'extérieur de l'entreprise.

Utilisation d'Internet :

- L'utilisation d'internet doit être strictement limitée à l'accomplissement des tâches du poste correspondant.
- Il est interdit de télécharger des logiciels et des images d'internet, à moins que vous ayez l'autorisation écrite du département d'informatique.

Utilisation du NIP :

(...)

ANNEXE 2

Grille des entretiens auprès des employés

L'acteur (*)

- Poste, ancienneté dans l'entreprise, tâches qu'il exécute.

L'introduction du changement technologique tel que vu par l'utilisateur (*)

- La façon dont le changement a été annoncé par la direction.
- Les réactions que le changement a suscitées parmi le répondant et ses camarades.
- Les changements que l'utilisateur a vécus dans sa routine quotidienne.

Perceptions du courrier

- Perceptions du courrier (utilité, applications...) à différents moments de la collecte des données.
(But : mesurer l'évolution)

Les sources d'apprentissage / processus d'appropriation

- Formation reçue avant l'implantation du courrier. (*)
- Accès aux manuels ou à l'assistance technique. (*)
- Le niveau de connaissance de l'utilisation du courrier. Expérience préalable. (*)
- Façon dont les utilisateurs ont appris à utiliser le courrier. (*)
- Personnes qui sont intervenues dans l'apprentissage. (*)
- Type de connaissances apprises (procédures). (*)
- Qui sont les personnes qui prêtent de l'aide ? Comment ça se passe ?
- Les pratiques qui sont venues après. Type de pratiques. Personnes impliquées.
- Mécanismes de transmission des pratiques.

Évolution des interactions

- Les personnes avec lesquelles l'utilisateur interagit le plus fréquemment, au quotidien et par courrier.
Nature de ces relations.
- Nature de messages envoyés ou reçus.
- Les nouvelles personnes qui adhèrent aux réseaux internes et externes de l'utilisateur.
- Circonstances dans lesquelles les gens adhèrent au groupe.
- Façon dont l'utilisateur utilise le courrier avec ces différentes personnes.
- Participation de l'utilisateur... évolution.

Participation d'autres acteurs / sources d'influence

- Qui a commencé les envois? Nature de messages envoyés.
- Degré et nature de la participation des acteurs identifiés par l'utilisateur.
- Le comportement du groupe.

Le politiques organisationnelles

- L'utilisateur connaît-il si l'entreprise a des politiques institutionnelles limitant l'utilisation du courrier? (*)
- Y a-t-il des mesures qui ont été appliquées pour réprimander les usagers ?

ANNEXE 3

Indices qui montreraient que l'usage du courrier est devenu une pratique habituelle

Implantation du courrier électronique : mi-janvier 2001			
	<u>février 2001</u>	<u>mars 2001</u>	<u>Juin – juillet 2001</u>
<u>Marianna</u>	<p>Pour Marianna la pratique est prise pour acquise</p> <p>...je ne sais pas si Gustavo a demandé ça [d'éliminer les papiers et d'envoyer tout par courrier], je crois qu'il a pensé que ce n'est pas nécessaire de m'informer parce que dans l'entreprise où nous travaillions on préférerait mille fois utiliser le courrier. Peut-être il a dit ça aux autres camarades, quant à moi, il sait qu'utiliser le courrier fait déjà partie de mes habitudes.</p> <p>Comme je te disais, je savais déjà comment utiliser le courrier, alors, pour moi c'était plus facile, mais pas pour eux.</p>		
<u>Ricardo</u>	<p>Je crois que le courrier électronique rend le travail plus souple, avant, il fallait attendre... bon, par exemple, si un camarade venait et il devait imprimer un grand document... et peut-être moi, j'étais pressé pour présenter un travail et il y avait juste une imprimante disponible en ce moment-là... ça veut dire, je devais attendre 10 ou 15 minutes pour apporter ce qu'on me demandait et peut-être ils en avaient besoin tout de suite. Mais, avec le courrier électronique je prends cette information et je l'envoie, c'est-à-dire, les choses sont plus faciles. Mais non... écoute, je ne sais pas ce que les autres pensent, mais pour moi, avoir le courrier, c'est très important. On peut envoyer tout ce qu'on veut, soit par exemple à don Gustavo, soit aux camarades de la comptabilité : «-peut-tu jeter un coup d'œil sur ça? » Oui, moi, j'en tire des bénéfices.</p>	<p>En ce qui concerne l'envoi, la réception, le transfert... tout ça, oui, ça va, c'est assez facile (...). Je crois que pas seulement moi mais aussi mes camarades, nous nous y sommes habitués.</p>	

Implantation du courrier électronique : mi-janvier 2001			
	<u>février 2001</u>	<u>mars 2001</u>	<u>Juin – juillet 2001</u>
<u>Luis</u>	<p>... en général, je dois envoyer des rapports d'inventaires et de comptes payables et les soldes des banques à trois ou à quatre personnes pendant la journée... eh bien, pour ne pas imprimer, me lever et aller chercher le sous-gérant ou les camarades pour leur apporter les données... (bon, je ne sais pas si tu la connais déjà, mais l'usine est très grande...) simplement je les leur envoie par courrier électronique.</p> <p>Comme je t'ai dit... rendre l'information un peu plus fluide, par exemple, le gars du département de production. Je n'ai plus besoin de le chercher ou l'appeler ... en fait, c'est réciproque, je reçois aussi des informations de sa part. Alors, c'est un gain pour nous deux, tant pour lui que pour moi. Au moment où nous avons l'information prête, nous nous l'envoyons simplement par courrier électronique. Même M. Torres, je dois lui donner tous les jours le solde que nous avons à la banque, alors nous ne nous rencontrons plus à son bureau pour que je lui passe l'information, plutôt je la lui envoie. (...) Mais, comme je disais, ce n'est pas grand-chose, le changement est léger... peut-être à cause du travail que nous faisons...</p>		<p>Je me suis pleinement embarqué ! (rires)... parce que ces deux... ces deux mecs (Carlos et Miguel) qui sont là (rires) m'envoient beaucoup.... Alors, au début j'étais... disons le récepteur de Carlos, mais alors... si Carlos avait beaucoup d'amis qui lui envoyaient des informations, pourquoi je ne pouvais pas faire la même chose ? Moi aussi, j'ai senti le besoin de le faire. Alors, comme je te disais en guise de blague, je me suis pleinement embarqué. J'ai commencé à fonctionner au même niveau de Carlos.... J'ai complètement plongé dans le même rôle que Carlos a entrepris. Moi aussi, je me suis tout à fait embarqué là-dessus et je suis devenu un émetteur. Je recevais de l'extérieur de l'entreprise pour le distribuer à l'intérieur... juste à quelques-uns... tu as déjà une idée à qui j'envoie ce type de choses que m'envoie mon beau-frère.</p>

Implantation du courrier électronique : mi-janvier 2001			
	<u>février 2001</u>	<u>mars 2001</u>	<u>Juin – juillet 2001</u>
Jorge		<p>Au début, quand on nous a installé le courrier électronique... je n'en connaissais pas beaucoup, alors, j'avais des obstacles.... Je ne savais pas envoyer un message, effacer les messages ou bien garder un courrier dans le disque dur. Maintenant je n'ai plus des problèmes pour faire ça.</p>	<p>... à cette époque-là [de janvier à juin 2001] j'avais juste le courrier interne. Alors, nous ne pouvions rien échanger (...) Il avait un obstacle pour que je l'utilise. Alors, quand j'ai eu mon compte... tout de suite... « Hé! J'ai enfin un courrier. Maintenant, envoyez-moi tout ce que vous avez...des blagues, des photos des femmes... tout! » (...) Et c'est à ce moment-là que nous avons commencé à échanger des trucs. Moi, je prenais des choses que j'avais gardées dans mon disque dur pendant tout ce temps là, des choses que mes camarades m'avaient envoyés et je les joignais aux messages pour mes amis... et réciproquement.</p>

