



■ **Michel KALIKA**, Professeur, Directeur de L'Ecole de Management de Strasbourg : Les usages des SI : état de la recherche.

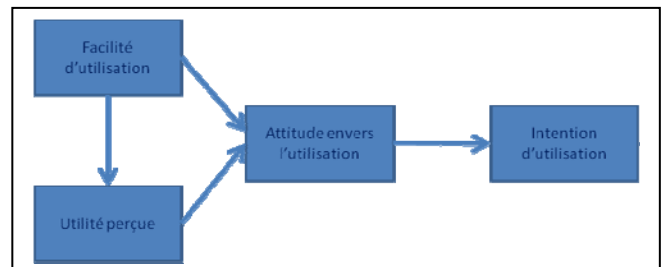
Je m'exprime à un double titre : Directeur de l'école de management de Strasbourg, fonction que j'occupe depuis un peu plus d'un an. Mais aussi compte tenu des recherches que j'ai présentées en tant qu'ancien professeur de Paris Dauphine, où j'ai animé un observatoire du e-management, étudiant l'influence des technologies de l'information sur les pratiques managériales des entreprises.

Voulez-vous un millefeuille ? Pourquoi un millefeuille ? La réponse attendue est « *non merci, j'en ai déjà un* ». Nous superposons déjà les couches, avec différents outils de communication. Je vous parle plus globalement de ce qu'on appelle la théorie du millefeuille parce que c'est un exemple de théorie des usages, c'est aussi un exemple de résultats de recherches.

On est dans un contexte de généralisation de la présence des systèmes d'information, dans tous les secteurs, toutes les fonctions, dans toutes les entreprises, petites ou grandes. Les investissements humains et matériels sont considérables. Pourtant, les résultats ne correspondent pas toujours aux attentes. On va alors parler de « résistance », de schémas mentaux inadaptés... C'est incroyable, ces utilisateurs qui ne changent pas comme ça de carte cognitive !

Observons l'exemple de la messagerie électronique, parce que c'est le média le plus connu, le plus banalisé, au plus fort taux de croissance.

La facilité d'utilisation d'un outil va avoir une influence sur l'attitude. Si l'attitude est positive, on va avoir l'intention de l'utiliser. Cette facilité d'utilisation développe aussi ce que l'on appelle l'utilité perçue, qui va aussi renforcer l'attitude envers l'utilisation.



Mais l'intention d'utilisation ne nous renseigne pas sur l'utilisation réelle. L'intention d'utilisation ne nous renseigne pas sur les usages réels, sur l'adoption, sur l'appropriation. C'est là que se situe le problème. Souvent, dans le développement des technologies de l'information, il y a des effets attendus et puis des effets inattendus ou paradoxaux.

Les effets attendus de la messagerie électronique étaient : accélération, réactivité, on transcende les frontières internes à l'entreprise, externes à l'entreprise... Or, la messagerie électronique provoque, dans la pratique quotidienne, des tensions, une surcharge informationnelle. Combien de mails recevez-vous par jour ? Sans compter les spams ? Effet paradoxal : tensions liées à la maîtrise du temps de travail.

Tensions aussi liées aux climats sociaux organisationnels. Vous avez vu que dans certaines entreprises on reproche aux technologies de l'information d'engendrer un stress important lié à une surcharge de travail, au sentiment de n'avoir jamais terminé son travail.

Ces effets inattendus, on les connaît. Quelques exemples, consulter ses mails de façon compulsive, entraînant des interruptions dans le travail et diminuant la capacité d'écoute ; répondre à un message sans prendre le temps de réfléchir ; utiliser le courrier électronique pour exprimer publiquement son désaccord ; être plus froid, agressif, impoli... que lorsqu'on est en face à face, etc.

Lorsqu'on parle des usages, on a une approche, une perspective plutôt objective. On pense qu'il suffit de définir des solutions techniques pour qu'elles soient adoptées. Toutes les recherches faites dans les organisations montrent qu'en fait cette approche technique ne convient pas. Elle ne permet pas d'expliquer les situations. A l'origine, face à la messagerie, on considérait que le média le plus riche était le face à face, que le plus pauvre serait le courrier électronique. Le courrier électronique, présenté comme un outil pauvre parce que écrit, s'avère dans certaines circonstances un outil de communication fabuleusement riche.

L'approche technique des usages, l'approche technique des technologies ne reflète pas véritablement le potentiel d'utilisation. La technologie guide le choix, la vision technologique est déterministe quand elle ignore les contextes individuels et organisationnels. Avant les travaux de recherche, on considérait que le dispositif technique expliquait toute l'utilisation du courrier électronique. Les travaux de recherche permettent de comprendre les caractéristiques individuelles, la nature des tâches, le contexte qui conditionne l'utilisation, l'usage. On constate comment la messagerie électronique conduit à des situations de tension, des situations de paradoxe à des problèmes de climat socio-relationnels.

Curieusement, on s'aperçoit que les réunions face à face, les réunions présentiels ne diminuent pas, sauf dans environ 15% des entreprises que l'on a qualifiées d'entreprises numériques. Dans une très grande majorité des entreprises on ne procède pas à une reconfiguration du travail ni des moyens de coordination. Les managers empilent les médias, les superposent. Ils gèrent, ou plutôt ne gèrent pas, un portefeuille de médias.

On possède un schéma mental très fort qui consiste à dire que ce qui est riche, c'est le face à face et que l'essentiel dans la coordination managériale, c'est la réunion. On raisonne par rapport à une carte cognitive. Mais il ne suffit pas de dire qu'il faut changer de carte mentale. La question qui se pose, c'est pourquoi les managers ne changent pas de carte mentale ? Quel rôle joue la communication face à face ? Comment fonctionne la direction de l'entreprise ? Quelle est son implication par rapport aux investissements technologiques ? Quels sont les jeux de stratégies qui s'exercent dans les face à face des acteurs ?

Il importe de retenir que :

- Les usages ne sont jamais totalement prédéfinis par la technologie.
- Les acteurs ont toujours une marge de liberté.

La compréhension des usages des technologies résulte surtout d'une interaction, pas toujours prévisible, entre la technologie et, un moment donné, une réalité d'organisation, une réalité de structure, une réalité de population d'acteurs. Il faut revisiter les schémas mentaux, comme celui de la présence, pour éviter que les usages réels ne ouissent correspondre véritablement aux attentes.