

LA MESSAGERIE INSTANTANÉE EN ENTREPRISE : ACCÉLÉRATEUR OU FREIN À LA PRODUCTIVITÉ?

Renato Cudicio et Serge Proulx

Groupe de recherche sur les usages et cultures médiatiques, Université du Québec à Montréal,
Montréal C.P. 8888, Succursale Centre-Ville, Québec, Canada H3C 3P8

Résumé :

En dépassant toutes les prévisions, la messagerie instantanée (MI) s'est taillée en quelques années une place importante dans la panoplie contemporaine des outils technologiques de communication. Destinée à l'origine à un usage personnel, la MI a vu son succès s'étendre rapidement au monde des entreprises. Pourtant, son rôle et sa fonction dans les processus de communication des organisations demeurent relativement mal connus des usagers eux-mêmes, mais surtout des cadres et dirigeants d'entreprises. Alors que l'impact de l'introduction de nouvelles technologies dans les organisations sur le niveau de productivité continue de faire l'objet de nombreux débats parmi les spécialistes, nous avons documenté la manière dont des usagers qui utilisent la MI à des fins professionnelles perçoivent les modifications que cette technologie a entraînées sur leurs pratiques de travail et de communication. Cette première recherche exploratoire laisse entrevoir que la MI pourrait avoir, dans des conditions organisationnelles particulières, un réel impact sur la productivité.

Mots-clés : Messagerie instantanée ; MI ; Instant Messaging ; IM ; productivité ; entreprise ; TIC ; changement organisationnel ; compétitivité ; Internet

La messagerie instantanée – que les anglophones appellent Instant Messaging, IM – fait partie de ces outils technologiques de communication dérivés de l'Internet qui, en quelques années, se sont répandus tel un feu de brousse en Amérique du Nord et ont fondamentalement modifié le volume et la forme des échanges entre les individus. En nous demandant si cette messagerie instantanée peut être un frein ou un accélérateur à la productivité au sein d'une entreprise, nous tentons de répondre à une question essentielle pour les organisations. Mais cette question est aussi particulièrement complexe car si la notion de productivité est sujette à débat, l'impact des technologies sur celle-ci l'est encore plus. Et, dans le cas de la MI, les entreprises

sont, en plus, confrontées à un outil destiné à un usage personnel que les responsables informatiques ont eu plutôt tendance à classer dans les technologies émergentes, se contentant simplement de les observer pour voir comment les intégrer à moyen terme dans l'environnement des organisations. Mais, avec une vitesse de pénétration fulgurante, la MI s'est d'elle-même engouffrée dans la quasi-totalité des entreprises canadiennes sans que l'on ne sache réellement en quoi elle modifie, ou non, pour le mieux ou pour le pire, les pratiques de travail et de communication.

Dans cet article, nous allons donc commencer par tenter de définir clairement la MI et voir en quoi ses spécificités sont au cœur de son succès. Nous brosserons ensuite un portrait de sa diffusion en Amérique du Nord, et plus particulièrement au Canada, pour nous pencher sur son utilisation dans les entreprises. Cela nous amènera à discuter des enjeux de la productivité et du rôle des technologies dont l'influence peut être aussi bien négative que positive, en fonction de nombreux facteurs, dont l'ampleur des changements organisationnels susceptibles de favoriser la maximisation de leur usage. On verra que des méthodes traditionnelles de calcul de la productivité peuvent rendre compte de l'apport d'une technologie comme la MI. Enfin, après avoir explicité notre stratégie et notre méthodologie de recherche, nous ferons état des résultats de l'analyse des pratiques d'usage avec deux cas significatifs. Notre conclusion tentera de faire le lien entre ces différents éléments et posera les bases de futures recherches dans ce domaine.

1. *Messagerie instantanée, synchrone sur demande*

De manière générale, on définit la MI comme un outil textuel permettant d'avoir des conversations sur Internet pendant lesquelles s'échangent de courts messages quasi en temps réel. Sa particularité vient de la capacité de l'utilisateur de voir qui, dans sa liste de contacts (ses *buddies*) est en ligne, disponible, occupé ou hors ligne [36]. On lui attribue une fonction complémentaire au

courrier électronique, asynchrone ; au SMS (*Small Messaging System*), instantané mais aux capacités limitées ; et surtout au téléphone, auquel la MI apporte un support visuel au discours ou l'alimente en permettant de tenir une seconde conversation parallèle avec un autre interlocuteur à l'insu du premier [27].

Tenant compte du fait que l'on ne doit pas dissocier la MI de sa composante technologique [4] héritée de l'émergence des protocoles de communication pair à pair (*peer-to-peer*), on pourrait donc définir la MI comme un outil de communication principalement textuelle quasi synchrone en mode le plus souvent hybride (client/serveur et P2P) dont la particularité réside dans la gestion de la présence. En effet, c'est surtout par la gestion de cette coprésence que se singularise la MI, devenue un artefact favorisant la création d'un nouvel espace virtuel d'échange à caractère social ou de travail en commun. Ces fonctions, coprésence et communication synchrone multicanaux, font de la MI la technologie emblématique de la *génération multitasking* [34], née avec le numérique et qui – en naviguant, par exemple, sur le Web, la télé allumée, tout en poursuivant une conversation au moyen de la MI – consomme chaque jour un plus grand nombre d'heures de médias qu'elle n'y consacre de temps réel [33]. Au-delà du moyen de construction identitaire et de socialisation pour la *génération multitasking* (8-18 ans) qu'y voit le sociologue Stéphane Hugon [33], la MI répond à une capacité et un besoin chez les générations Y (19-27 ans) et X (28-39 ans) de communiquer dans un environnement multitâche [36].

2. Le succès quasi instantané de la messagerie instantanée

Popularisée à la fin des années 90 par la marque ICQ, la MI est maintenant surtout connue par ses différentes appellations – MSN Messenger, AOL Instant Messenger, Yahoo Messenger, Lotus et, la nouvelle venue, Google Talk. Elles représentent des déclinaisons d'une même technologie mais dans des standards peu ou pas interopérables, et ce, pour des raisons de stratégie commerciale des principaux opérateurs comme Microsoft, AOL, IBM ou Yahoo [4]. Pour l'instant, seules des applications de MI issues du logiciel libre sont interopérables. Malgré ce handicap de ne pouvoir communiquer entre réseaux concurrents, la MI est entrée de facto dans la panoplie des outils de communication contemporains.

L'étude en profondeur la plus récente sur le phénomène de la MI a été réalisée par le Pew Internet & American Life Project en 2004 aux États-Unis, un marché très similaire à celui du Canada, tant au un point de vue socio-démographique et économique qu'au niveau de la pénétration d'Internet, soit 72 % au Canada pour 76 % aux États-Unis [39]. Cette étude révèle que 53 millions d'adultes américains utilisent la MI, soit 42 % des internautes, un chiffre en croissance de 29 % sur quatre

ans. De ceux-ci, 63 % l'utilisent plusieurs fois par semaine et 24 % même plus couramment que le courriel [36]. Même si les résultats démontrent un lien direct entre l'âge des usagers et la fréquence d'utilisation, la génération Y devançant de 25 % la génération X, l'étude n'a pas tenu compte des 8-18 ans, pourtant considérés comme les plus fervents usagers de la MI. Cette recherche ne permet donc pas de tracer une courbe intergénérationnelle complète mais laisse présager de la croissance de la MI en Amérique du Nord au cours des prochaines années. L'étude *Canada en ligne !* de 2004 nous en donne, d'ailleurs, un avant-goût car, alors que les Canadiens accusent un léger retard sur les États-Unis en matière d'adoption des technologies, 26 % des adultes accédant à Internet, toutes générations confondues, utilisent quand même la MI. Mais, surtout, 97 % de leurs enfants sont déjà des internautes et 85 % de tous les jeunes Canadiens naviguent sur Internet [38]. Les nouvelles fonctionnalités de la MI basées sur une volonté de réelle convergence – VoIP, VideoIP, Échanges P2P et services de messagerie vocale et textuelle sur MI – [4] ne peuvent qu'attirer cette jeune clientèle de la génération M (8-18 ans) qui y consacre déjà aux États-Unis plus de temps par jour qu'à la consultation de sites Web [33].

Plus que dans l'offre, néanmoins, c'est dans la logique même du système qu'il faut chercher les raisons de son succès. Pour la *génération multitasking*, pour la génération Y, et même pour la génération X, l'utilisation simultanée de plusieurs outils de communication est entrée dans les habitudes. La MI a permis la naissance d'un véritable nouvel espace multimédias, entre le parlé et l'écrit. Reliant maintenant des dizaines de millions d'individus dans la plus pure logique d'une société en réseau [11], cet espace ne peut que croître sous la pression générationnelle et la propriété virale de la MI qui encourage la création de communautés. Preuve de cette appropriation réelle de l'outil, le détournement de certaines fonctions d'affichage de l'état de présence sur la MI et des profils personnels comme espace de publication par un nombre grandissant d'usagers [36].

3. Les entreprises à l'heure de la messagerie instantanée

Symptomatique d'une lame de fond que les dirigeants d'entreprises n'avaient pas vu venir, la MI est « officiellement » présente dans 40 à 50 % des entreprises et « officiellement » interdite dans 16 % d'entre elles. Pourtant, les analystes du marché s'accordent pour estimer qu'elle est, en réalité, utilisée dans 85 % à 95 % des organisations, une croissance de 5 à 15 % depuis 2003. Typiquement, il s'agit d'une technologie dont la diffusion dans les organisations s'est effectuée de bas en haut : les logiciels de MI sont téléchargeables gratuitement et leur usage fait partie, pour beaucoup, des pratiques quotidiennes de communication [37]; les jeunes salariés importent donc la technologie dans l'organisation au rythme de sa croissance dans le grand public [12]. Une fois introduite à

l'intérieur de l'organisation, la MI se répand rapidement grâce au bouche-à-oreille positif car, la vague de nouveauté passée, elle est utilisée de façon productive dans certaines organisations et s'insère parmi les autres outils de travail [37].

Les magazines d'affaires et de gestion regorgent d'articles et de commentaires contradictoires sur les dangers ou les avantages de l'utilisation de la MI au sein des entreprises. En fonction de la source, si elle provient d'un fabricant de pare-feu capable d'intercepter et de bloquer les protocoles MI ou, par exemple, d'un éditeur de logiciel de travail collaboratif intégrant la MI, les intervenants auront des réactions différentes. Ils vont tenter de démontrer la perte de temps chez les employés – et les risques de poursuites en cas d'utilisation à des fins illégales – associée à l'introduction de la MI; ou, inversement, vont vanter, chiffres à l'appui, l'accroissement de la rentabilité des opérations par la réduction des frais de communication téléphonique et l'augmentation des bénéfices intangibles, par l'amélioration de la satisfaction des employés et par la généralisation de communications plus ouvertes au sein de l'organisation.

Nos recherches bibliographiques ne nous ont fourni aucune donnée scientifique pouvant supporter une théorie plutôt que l'autre. Par exemple, les travaux de Isaacs et al [24] sur l'usage de la MI à partir des transcriptions de 21 000 conversations – majoritairement à caractère professionnel – ont permis d'identifier des usages insoupçonnés de la MI mais sans pour autant offrir d'informations permettant d'évaluer d'une quelconque manière leur efficacité. Ce flou est, en cela, bien représentatif de l'impuissance et de la méconnaissance des organisations face à la MI, et corrélativement de la pertinence de nos recherches en la matière car, peut-être, les statistiques utilisées, en ne tenant pas compte du profil des usagers et du contexte organisationnel comme on le verra ci-après, projettent une image simpliste et déformée d'une réalité bien plus complexe. Ainsi, la principale critique adressée à la MI est que 57 % des employés utilisent la MI au bureau pour des raisons personnelles. Ce que l'on dit moins, c'est que 56 % des employés utilisent aussi la MI à la maison dans le cadre de leur travail. De la même manière, lorsque les usagers sont interrogés sur l'impact qu'a eu la MI sur leur travail, les sentiments sont plutôt positifs, mais non tranchés. Seulement 11 % d'entre eux affirment qu'ils ne pourraient plus s'en passer, alors que 72 % sont ambivalents et 10 % préféreraient s'en débarrasser. Dans le même esprit, 40 % des utilisateurs estiment que cela a favorisé le travail d'équipe, 41 % que cela n'a rien changé; 50 % pensent que la MI leur fait économiser du temps dans l'accomplissement de leurs tâches, 26 % pas du tout [36]. On le voit, ce type de données ne nous permettra jamais de découvrir si la MI est un frein ou un accélérateur à la productivité. Il faut donc prendre le problème dans l'autre sens et partir des travaux sur la productivité.

4. Concepts et défis de la productivité

Depuis plus d'un demi-siècle, les économistes tentent de trouver non pas une définition de la productivité, mais plutôt une manière uniforme et fiable de la calculer [19]. Ainsi, même si la productivité exprime adéquatement le rapport entre un bien ou un service et les ressources mises en œuvre pour le produire, les facteurs qui interviennent – des progrès scientifiques au climat social – sont nombreux et procèdent d'une logique systémique (Lire à ce propos : *La mesure de la productivité du travail*, Bureau international du travail (BIT), Genève, 1969). Dès lors, autant l'analyse de la productivité à partir d'indicateurs unifactoriels – comme le volume de production par heure de travail – peut paraître simple; autant l'évaluation de la productivité multifactorielle – qui va englober aussi bien les coûts de l'énergie que le transport – relève presque de l'alchimie lorsqu'il s'agit de la comparer avec d'autres industries, régions, et surtout pays [19]. Ceci dit, tous les organismes gouvernementaux de statistique doivent s'adonner à l'exercice en agrégeant les données et en pondérant les résultats pour générer, avec la valeur ajoutée comme paramètre, le produit intérieur brut (PIB), c'est à dire le coût des extrants moins le coût des intrants à la grandeur d'un pays.

Ce lien, entre productivité, valeur ajoutée et PIB, met en lumière l'importance que l'on doit accorder à chacun des plus petits facteurs, comme l'usage de la MI dans les entreprises, pouvant améliorer l'efficacité de nos pratiques de communication et de travail, le niveau de vie des Canadiens y étant directement relié, comme l'a démontré l'économiste Pierre Fortin [18] qui a longuement travaillé sur la relation entre productivité et niveau de vie, tel qu'illustré dans la figure 1.

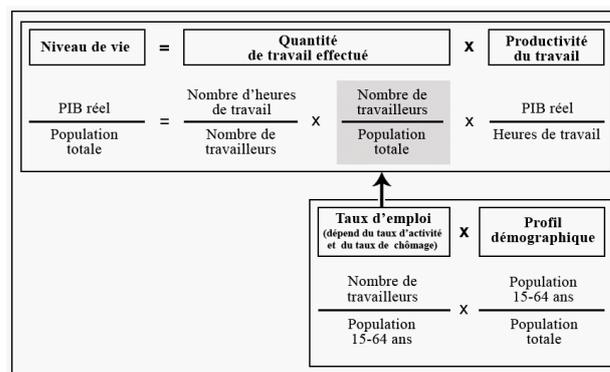


FIG. 1 - Productivité et niveau de vie [18]

En effet, alors qu'au Canada, comme dans la plupart des pays industrialisés, le nombre d'heures travaillées a plutôt tendance à diminuer, que le nombre de travailleurs par rapport à la population totale se réduit sous le poids de la démographie, que le niveau de chômage ne peut être baissé en-dessous d'un certain seuil, seule la productivité – c'est à dire notre capacité à produire plus, mieux et plus vite avec moins – peut assurer, et idéalement accroître, le niveau de vie de tous les

Canadiens. Une meilleure productivité entraîne l'augmentation du pouvoir d'achat, la baisse du coût des produits et services, l'augmentation des revenus des entreprises et de l'État grâce à l'accélération de l'activité économique, et donc une meilleure qualité de vie pour l'ensemble des citoyens [19]. Au niveau micro, cela commence donc par une augmentation de la compétitivité des entreprises, et donc un accroissement de la rentabilité des tâches accomplies par les travailleurs, mesurable en unité produite par heure de travail prestée. Nous touchons ici au point d'ancrage de notre recherche, à savoir l'impact de l'intégration de la MI sur la productivité d'un travailleur dans l'accomplissement des tâches requises pour la production de x unités d'un bien ou d'un service par heure de travail à un salaire y .

5. La technologie et le paradoxe de la productivité

La concentration de notre attention sur la productivité du travail permet une mesure plus précise que des études de productivité multifactorielle, mais mène au bout du compte à des conclusions similaires [7] – les organisations qui excellent dans un domaine s'avérant rarement médiocres dans les autres, l'inverse est vrai aussi – la question étant de savoir quel rôle peut jouer un outil technologique de communication comme la MI dans cette évaluation. Dans ces nombreux travaux sur la productivité, Richard Harris [21] de l'Université Simon Fraser a mis en évidence la relation systémique entre trois grandes catégories de facteurs qui influent sur la productivité. On y retrouve le cadre politique, institutionnel et légal qui constitue le contexte global dans lequel se déroulent les affaires; ensuite, les déterminants sociaux qui sont marqués par les tensions issues de trop grandes inégalités de richesses et de revenus, une instabilité politique ou une absence de cohésion sociale; et, surtout, les déterminants économiques dans lesquels les investissements, les compétences et le niveau d'ouverture au commerce et aux capitaux étrangers constituent les poids lourds, et où les cycles économiques, le tissu industriel ainsi que l'innovation et la diffusion des technologies arrivent en second dans la pondération entre les différents facteurs. Cette relation entre productivité et technologie a fait l'objet de nombreuses publications sans que les chercheurs n'aboutissent à un consensus sur la forme, ou même l'existence marquée, d'un lien entre les deux.

D'une part, on retrouve des travaux comme ceux de Statistiques Canada qui ont mis en évidence un lien constant entre degré d'innovation et prospérité des entreprises manufacturières en croissance, les organisations qui investissent en R&D ayant une meilleure propension à déposer des brevets pour protéger leurs acquis et à développer les compétences de leurs salariés, mais aussi – et c'est important pour la suite – à introduire en parallèle de nouveaux produits ou processus [7]. La relation positive entre technologie de pointe et

rendement positif pour les entreprises a été démontrée par plusieurs recherches dans divers pays au cours des années 1990 mais leurs auteurs reconnaissent que leur méthodologie ne leur permet pas de comprendre le lien entre les changements engendrés par l'usage de ces technologies et les bons résultats de ces entreprises [7].

D'autre part, des auteurs se sont attachés à décomposer les gains de productivité par secteurs industriels pour identifier le poids réel des technologies dans chacun d'eux et ont abouti à la conclusion que les entreprises manufacturières du secteur des TIC, du moins aux États-Unis à partir des années 90, avaient pesé lourdement dans le calcul global des gains de productivité et, comme le suppose les travaux plus récents de Oliner et Sichel [30], continueraient de le faire malgré l'explosion de la bulle technologique. Les gains résiduels de productivité pour le reste du secteur privé ont donc amené des chercheurs à mettre en doute l'impact réel des TIC sur les performances des entreprises. Dès la fin des années 1980, Robert Solow, avait déjà fortement questionné – dans ce qui est devenu le célèbre Paradoxe de Solow – cette vision déterministe de l'apport des technologies en mettant en évidence que nombre d'autres facteurs ont une influence plus importante encore sur la productivité [14].

6. Le rôle du contexte organisationnel

Le grand défi étant de trouver des données fiables – dans une approche multifactorielle – pour établir sans ambiguïté une telle corrélation, certains doutant même que ce paradoxe eût jamais réellement existé dans la forme simpliste qu'on lui a attribuée [28], des chercheurs français ont utilisé une méthodologie originale pour établir un lien causal entre technologie et productivité. Des données statistiques très précises existant sur les accidents de travail aux États-Unis, leur hausse dans certaines organisations pouvant être reliée à l'introduction de pratiques flexibles de travail et de nouveaux processus, Askenasy et Gianella [5] ont établi que seules les entreprises ayant associé simultanément le déploiement de nouvelles technologies avec des changements organisationnels importants avaient bénéficié de gains en productivité, et que des investissements massifs en TIC en l'absence d'innovation organisationnelle pouvaient, au contraire, avoir un impact négatif sur la performance des organisations. Selon la logique de la supermodularité, où les bénéfices économiques d'un facteur – dans ce cas-ci l'utilisation d'une technologie de communication – augmentent au rythme de la croissance d'un ou de plusieurs autres facteurs, la transformation d'un modèle productif classique en un modèle plus compétitif passe donc par la symbiose d'innovations économiques, technologiques et organisationnelles [8]. Au centre de ces nouvelles pratiques, on retrouve, entre autres, la capacité pour le personnel de communiquer facilement et de manière horizontale dans l'organisation afin de régler rapidement

des problèmes en faisant appel aux connaissances distribuées dans l'équipe [2].

La MI prend ici tout son sens, car un des avantages principaux perçus par les usagers est sa capacité d'offrir un moyen de communication instantané pour l'obtention ponctuelle d'informations précises à travers l'entreprise. Or, à la différence des fluctuations du coût des matières premières – ou du volume des investissements stratégiques en technologies de pointe – et du prix de vente qui n'affectent pas le niveau de productivité mais la rentabilité de l'entreprise et dont seules des approches de gestion comme le calcul de la Valeur Ajoutée Directe peuvent rendre compte avec finesse [10], la MI a un effet immédiat sur la productivité telle qu'elle est mesurée traditionnellement, à savoir le nombre d'unités produites par heure de travail. Paradoxalement – et sans doute est-ce une des raisons du peu d'attention qui lui a été accordée par les cadres informatiques des grandes organisations – la MI est une des rares technologies pouvant influencer la productivité dont le coût d'implantation est faible, voire inexistant dans certains cas.

7. L'usage, secret de la productivité

Encore faut-il que les employés utilisent la MI, et à bon escient. Seul donc une étude attentive de l'usage réel de la MI peut rendre éventuellement compte de son influence sur la productivité. En s'appuyant sur ses observations de l'introduction et de l'utilisation du progiciel *Lotus Notes* dans des entreprises, Wanda Orlikowski [31] du MIT en est arrivée à la conclusion que seule l'utilisation donne sa valeur à la technologie et constitue le levier qui va augmenter la productivité. On peut donc dire que, contrairement à ce qu'elle appelle – en référence aux théories sur l'apprentissage de Argyris et Schon [3] qui font la différence entre ce que nous disons et ce que nous faisons vraiment – les « technologies d'adhésion » (le plus souvent imposées de haut en bas de l'organisation), la MI constitue une « technologie d'usage » amenée de bas en haut par des utilisateurs qui ont, la plupart du temps, pris l'initiative de l'introduire dans l'organisation. Sachant que c'est l'usager qui, en fin de compte, à un droit de vie ou de mort sur la technologie en décidant de ce qu'il en fera et que cette même technologie peut avoir un effet positif ou négatif sur la productivité, la pertinence d'un choix technologique ne peut être validée que par une étude détaillée de leur usage par les utilisateurs [6] et ce, en décrivant et en expliquant ce que font effectivement les gens avec cette technologie de l'information et de la communication [9].

8. Stratégie et méthodologie de recherche

Pour effectuer cette ethnographie exploratoire d'une pratique sociale – la communication au sein des organisations – que nous supposons transformée par le

recours à la MI, nous avons choisi une approche qualitative centrée autour de quelques cas significatifs, afin de faire ressortir des phénomènes émergents d'usages de la MI ayant un impact, ou non, sur la productivité.

Notre stratégie de recherche se fonde sur deux études de cas à un seul niveau d'analyse, celui des usagers qui proviennent d'organisations correspondant à des tailles d'entreprises et des secteurs économiques représentatifs du tissu industriel québécois. Afin de ne pas complexifier la recherche et risquer de rendre impossible l'émergence de conclusions claires, nous n'avons pas effectué une étude de cas multiples avec des niveaux d'analyse imbriqués qui auraient pu intégrer différents intervenants dans la structure des organisations – tel que le chef de la direction, le responsable des technologies de l'information, le directeur financier et le supérieur direct – ou, comme dans une approche d'évaluation organisationnelle à 360 degrés, des collègues, fournisseurs et des clients. Ce genre d'approches pourrait faire l'objet de recherches futures qui intégreraient alors des données quantitatives sur l'usage (en termes de volumes et de patterns) et les impacts financiers (en termes de résultats chiffrés), bien que la faisabilité d'une telle approche quali-quantitative soit encore à démontrer dans le cas particulier de la MI. Notre choix de cas multiples à un seul niveau d'analyse en profondeur – plus que le nombre de sujets [32] – nous paraît donc à la fois apporter suffisamment de scientificité à notre démarche et était réaliste d'un point de vue méthodologique. De plus, nous avons abordé ce phénomène complexe de manière systémique et sans œillères épistémologiques, convaincu que la validité interne du devis de recherche proviendrait aussi de notre conscience de l'existence d'un grand nombre de facteurs pouvant influencer le phénomène observé et de notre désir de vouloir construire une explication à partir de nos observations de terrain.

La population que nous voulons étudier est composée de personnes utilisant la MI dans le cadre de leur travail. Ces personnes, hommes ou femmes vivant au Québec, peuvent aussi bien être des travailleurs autonomes que des employés d'une grande organisation publique ou privée.

L'échantillon que nous avons choisi est composé de deux cas significatifs qui ont intégré la MI dans leur vie quotidienne au bureau. Par cas significatif, nous entendons des profils atypiques au sens où Bruno Salgues [35] l'entend, c'est-à-dire « des individus qui, par leur activité professionnelle ou leurs pratiques communicationnelles quotidiennes et privées, feraient émerger le plus d'usages, de représentations d'usages et de projets d'usages divergents ». Nous avons donc volontairement travaillé avec la technique de l'échantillonnage non probabiliste par choix raisonné pour sélectionner ce petit nombre de sujets [13]. Les principaux critères d'inclusion étaient une très grande familiarité avec la MI et son utilisation courante dans le cadre de leurs activités professionnelles; corrélativement,

le principal critère d'exclusion étant donc une utilisation de la MI principalement à des fins personnelles.

La collecte de données s'est faite sur leur lieu de travail sous forme d'observations participantes, au cours de laquelle ont été observées et reconstituées des usages de la MI; des entrevues semi-structurées; et un corpus composé de captures d'écrans et, dans un des cas, d'archives d'échanges sur la MI. Nous avons ensuite effectué une réduction des données selon la technique du repérage et du regroupement de thèmes, c'est-à-dire en nous servant de manière inductive de notre matériel empirique pour identifier les thématiques et non en partant de catégories définies a priori. L'analyse descriptive nous a permis de faire émerger et de mettre en contexte certains usages et perceptions qui enrichissent aujourd'hui notre compréhension du lien entre MI et productivité.

9. Profil de deux usagers « significatifs » de la MI

Albert (*le nom des sujets a été changé pour respecter leur anonymat*) – informaticien indépendant – et Peter – cadre intermédiaire chez un grand opérateur de télécom canadien – se présentent eux-mêmes comme des « *early adopters* » de la MI mais ne considèrent pas qu'ils en font un usage si particulier, sans doute, comme on le verra, parce qu'ils ont une pleine maîtrise de l'outil. Alors jeune programmeur dans un centre informatique, Albert fait partie des premiers Québécois à avoir installé en 1997 un logiciel de MI, le fameux ICQ racheté depuis par AOL-Time Warner. Aujourd'hui, propriétaire d'une petite entreprise de développement informatique et fonctionnant comme un travailleur autonome, Albert a complètement intégré la MI dans ses pratiques quotidiennes de travail et de communication professionnelle autant que privée. Peter, quant à lui, n'utilise la MI (*MSN Messenger*) que depuis le début des années 2000, mais cet ingénieur de formation reconnaît que depuis son passage chez Cisco, le fabricant canadien d'équipements et de logiciels destinés aux réseaux, sa perception du rôle et l'utilisation de la MI dans ses communications ont fortement changé, le transformant, selon ses dires, en « *power user* ». Tous deux estiment qu'environ 80 % du temps qu'ils passent sur la MI, y compris via leur assistant numérique personnel (PDA), l'est à des fins professionnelles, les échanges quotidiens de quelques secondes parfois, ne totalisant, bout à bout, pas plus de dix à quinze minutes par jour.

9.1. Une diffusion quasi cachée

« Épidémique », est le terme utilisé par l'un de nos sujets pour décrire le processus de diffusion de la MI au sein de l'organisation. Allaire et Firsirotu [1] nous ont fourni un cadre d'analyse systémique et holistique qui nous offre une vision circulaire de l'organisation. Ce modèle nous permet de comprendre comment les subtils jeux de pouvoir et d'influence entre les différentes composantes du contexte organisationnel, à l'image de sa

culture et de sa structure, peuvent influencer l'adoption et le rôle de la MI dans les processus de communication.

« (...) dans un mode de travail, l'adoption est instantanée. Une fois que tu accèdes à ça, tu importes tes contacts et puis c'est l'effet réseau qui embarque. Si tu as trois contacts, tu vas l'utiliser moyennement, (...). Si tu as douze contacts, tu vas l'utiliser 77 fois plus, etc. »

Une organisation étant un lieu de rencontre - et parfois de choc - entre des individus, une culture d'entreprise et une structure organisationnelle, le bénéfice que les utilisateurs vont pouvoir retirer de la MI est donc intrinsèquement lié au contexte organisationnel de la firme, ses compétences internes et leurs objectifs mutuels. Ainsi, on se rend compte que la MI est une vraie « technologie d'usage » [31], le plus souvent introduite à l'insu de la direction.

« En fait, mon entreprise bloque les applications de messagerie instantanée de type Web. [Alors, tu ne peux même pas faire rouler Messenger ou Yahoo ?] Tu peux. Moi, j'ai réussi parce que j'ai trouvé le trou dans le coupe-feu. »

Le modèle de Allaire et Firsirotu nous permet aussi d'accorder sa juste place à la face cachée, ou plutôt immergée, de l'iceberg organisationnel [22] – on parle ici de comportements, de personnalités, de relations de pouvoir et de politique, autant d'éléments non apparents qui régissent les mécanismes de décision et les pratiques de communication – qui peut favoriser la diffusion de la MI et va définir l'usage qui en sera fait, au diapason, mais en mode accentué, des types de relations ayant déjà cours au sein de l'organisation.

« Quand il te dit 'allô' en temps réel, c'est plus difficile de l'ignorer que d'ignorer quelqu'un qui t'a envoyé un courriel. »

Et dans cette interaction médiatisée, les civilités de la communication – « Bonjour. Comment allez-vous ? - Très bien, merci. Et vous ? -Très bien. Merci. » – métaphoriquement associées par Krippendorff [26] à une danse rituelle, sont le plus souvent absentes ou, au contraire, deviennent le cœur même de l'échange dans un désir, conscient ou inconscient, de renforcer l'efficacité et la cohésion du groupe de travail.

« (...) cela te permet de garder un certain contact, ponctuel mais semi-continu, avec certaines personnes. Par exemple, tu vois quelqu'un qui se connecte. Tu n'as pas vraiment quoi que ce soit à lui dire mais tu dis 'bonjour'. Alors, du jour au lendemain, tu as gardé contact avec une personne que tu n'aurais pas revu avant deux autres semaines, avant la réunion du département pour le trimestre 03 par exemple. Ça te permet d'étendre ton réseau de contacts et de le maintenir. »

Ce mode de communication anorexique qu'encourage la MI repose donc sur la prémisse que les deux parties partagent un modèle interprétatif qui leur permet d'avoir une compréhension similaire des messages sibyllins qui sont véhiculés, tant au niveau de leur portée relationnelle que du sens à donner aux informations brutes qui sont transmises.

« Tu ne veux pas toujours écrire un roman-fleuve dans un courriel. Forcément, il y a toute une éthique

linguistique quand tu écris un courriel. Tu commences avec un « bonjour ». Tu as deux, trois phrases pour demander comment ça va, la fin de semaine et patati et patata. Tu finis avec une conclusion. La première chose que tu sais, c'est que tu as passé trente minutes à écrire un courriel alors que tu voulais juste connaître les résultats du dernier trimestre pour tel secteur de produits. Bang. Au niveau MI, ça se pose très vite cette question-là. »

9.2. Un levier stratégique

Le modèle de la cognition distribuée [23] nous permet ici de comprendre la fonction centrale que joue la MI, telle une passerelle nodale, dans la valorisation du capital intellectuel d'une entreprise. En effet, l'accessibilité rapide aux savoirs disséminés entre des individus et des systèmes afin de les conjuguer dans une logique de production d'un bien ou d'un service sont des conditions sine qua non de leur raison d'être pour la firme, au sens où Allaire [1] l'entend, c'est-à-dire en dépassant la notion d'organisation pour s'étendre à tous les aspects économiques, techniques, d'offre de services, de compétences internes et externes qui définissent son envergure et assoient sa compétitivité.

« Les cas typiques... j'ai, par exemple, un ami à New York, un développeur avec qui j'échange souvent. Il a besoin de mes services, j'ai besoin de ses services. As-tu déjà fait telle chose ? Sais-tu quel est ce problème-là ? As-tu déjà vu ça ? On a un collègue branché quelque part; on peut lui poser une question et il nous répond. Ça résout un problème rapidement. »

La justification de la présence de la MI dans une organisation, comme pour toute autre technologie, dépend de son rendement, qui dépend de son usage, lui-même découlant, dans une approche interactionniste et humaniste, de la représentation et des intentions des acteurs [15] face à la MI dans un processus social de changement technologique où l'individu, l'organisation et la technologie sont étroitement imbriqués. Certes, comme le fait remarquer Jean Ducharme [15], « même si la technologie n'offre pas de solution magique aux problèmes de la productivité, il ne fait plus de doute que l'augmentation de la productivité passe par l'utilisation de nouvelles technologies », la perception des usagers de la MI étant qu'elle les aide à être plus productifs en maximisant le temps consacré aux communications en termes de durée (le temps que cela prend) et d'horaire (à quel moment de la journée), la vie réelle de la firme s'étendant désormais bien au-delà des heures de bureau.

« C'est beaucoup plus efficace que lorsque le téléphone sonne la nuit. Même si ce n'est pas à des heures impossibles, on ne veut pas déranger avec le téléphone si ce n'est pas très important. On sait que la messagerie ne dérange pas tant que ça. (...) Ça m'a permis de diminuer le nombre de courriels et d'appels téléphoniques que je fais. Mais ça n'a pas remplacé l'un ou l'autre des modes de communication que j'utilisais. Ça a juste bonifié la façon dont je communique avec un grand « C ». Ça optimise mon échange d'informations avec le monde extérieur. »

9.3. Le rapport au temps

La MI permet donc à ces usagers de la MI de sciemment gérer leur temps sans les rituels traditionnels de la communication interpersonnelle, et avec une lucidité étonnante quant aux bénéfices qu'ils peuvent mutuellement en retirer.

« Je pourrais être en train de te parler et j'entends « ping ». Je me tourne rapidement et je vois que c'est Talia qui m'appelle. Elle me dit « lunch ? ». Je lui réponds « non, in a meeting ». Point. Ça vient de s'éteindre. Déjà, en partant, ça n'a rien à voir avec un projet mais ça été efficace... »

Ce rapport omniprésent et conscient au temps est une caractéristique de ces adeptes de la MI qui, bien longtemps après que le temps mécanisé de la révolution industrielle eut modifié en profondeur notre relation avec un temps saisonnier [17], incarnent une nouvelle mutation culturelle profonde où l'instantanéité du temps devient primordiale. Sans nul doute, l'Internet par sa capacité à transporter des informations et à devenir un acteur central d'un système de production en temps réel constitue une rupture paradigmatique dans l'évolution de la société humaine où la MI est la figure de proue d'une intertemporalité engendrée par l'informationalisme contemporain [11].

« [Pourquoi as-tu commencé à l'utiliser ?] C'est le fait qu'elle soit instantanée. (...) en contact quasi constant avec tous ces gens-là. C'est instantané. »

Malgré le fait que l'application de MI soit en permanence active sur leur bureau, que le statut visible par les membres de leur communauté soit – sauf exception – toujours à « en ligne et disponible » et qu'ils acceptent d'être contactés en tout temps, la MI n'est pas du tout perçue par ces usagers comme un outil de plus à gérer ou une cause d'infobésité mais, bien au contraire dans une logique très cybernéticienne, comme une réponse homéostatique à l'entropie qui accompagne l'évolution de notre société, la valeur de l'information contenue dans un court message sur la MI étant bien la valeur négative de son entropie et le logarithme négatif de sa probabilité [38].

« D'abord, on est inondé. Les gens ne lisent pas toujours tous leurs courriels. Le but du jeu, c'est d'arriver à joindre quelqu'un et d'échanger de l'information avec lui. Entre le courriel et le téléphone, il y a un trou qui est un peu plus optimal sur l'axe synchronisme et efficacité temporelle. La messagerie instantanée fait en sorte qu'en temps réel, ou quasi-réel, tu peux avoir rapidement un peu d'information sur un sujet donné. (...) Il y a peu de pertes informationnelles dans la communication. »

9.4. Une reconfiguration des médias personnels disponibles

La MI, comme artefact cognitif par excellence, prend, en effet, tout son sens dans son interaction avec d'autres tâches dans un environnement complexe [29], une approche systémique nous permettant de faire un lien entre l'usage concomitant de la MI et un outil de communication mais aussi en parallèle avec d'autres

activités requises par le travail, les usagers étant ainsi mus plus par une pression organisationnelle à être productif que simples reflets d'une génération multitasking [34], génération à laquelle nos sujets n'appartiennent de toutes façons pas. La MI s'est donc insérée dans le portefeuille des moyens de communication, qu'elle a modifiée en même temps qu'elle reconfigurait des pratiques professionnelles courantes.

« Tu es autour d'une table, quelqu'un demande quelles sont les prévisions pour l'année 2006, tel secteur de marché. Tu poses la question à quelqu'un d'autre que tu sais être en ligne et qui connaît la réponse. Il te répond. (...) Ça comble un besoin particulier. On est plus confortable de communiquer avec MSN qu'avec le téléphone, dans certains cas, ou avec le courriel (...) pendant que c'est en train de télécharger ou que l'on attend que le système réponde. Lorsqu'on l'utilise dans le cadre d'un projet, lorsqu'on s'entend sur la manière dont on va l'utiliser, oui ça peut changer la façon de travailler. »

Point d'équilibre de cette reconfiguration du subtil rapport triangulaire entre le temps, la communication et le travail, la volonté et la capacité des usagers à atteindre un plus grand niveau d'efficacité. La formule classique du management des organisations $Efficacité = f(\text{compétence} \times \text{motivation})$ nous rappelle que le rendement d'un employé est dépendant de ses connaissances et de son savoir-faire, mais aussi de sa motivation personnelle [22], elle-même intimement alimentée par le contexte organisationnel dans lequel la structure et la culture de l'entreprise jouent un rôle fondamental [1]. Et dans cet algorithme complexe, une technologie comme la MI est une arme à double tranchant qui peut soit faciliter l'amélioration de la productivité de certaines pratiques, soit bloquer toute forme de réingénierie en renforçant les vieilles manières de penser et de se comporter [20].

« Donc, je dirais que ma façon de l'utiliser a augmenté ma productivité de façon assez marquée, pas dans mon travail actuel car je n'ai pas une communauté de collaborateurs assez grande, mais chez Cisco, c'était incroyable. [Le temps que tu consacres à la communication a donc proportionnellement diminué ?] Dans mon cas, oui. Les outils de communication sont faits pour me permettre de faire mon travail de façon plus efficace, à savoir en moins de temps possible. C'est fait pour me faire gagner du temps, pas pour en perdre. »

Pour des « *information workers* » comme se définissent ces usagers de la MI, il est fascinant de voir à quel point cette simple technologie de la communication affecte un intransigent fondamental de la productivité – le temps – dans leurs activités quotidiennes, activités qui se retrouvent dans plusieurs secteurs de l'organisation. Or, l'évaluation des performances, par exemple, de la force de vente et du support à la clientèle est basée principalement sur des indicateurs temporels comme le nombre de contacts par jour ou la durée moyenne d'un contact [25]. Plus encore, nous devons constater que ces usagers de la MI l'utilisent adéquatement en fonction des avantages qu'ils perçoivent

pour améliorer leur productivité qu'ils savent basée sur des notions temporelles.

10. Conclusion

Sachant que la compétitivité est liée au volume de biens ou de services produits pour un certain coût unitaire de main-d'œuvre et que ce coût est lui-même dépendant des salaires horaires par rapport à la productivité de l'organisation [19], la capacité de réaliser une tâche de manière plus efficiente a un impact positif sur la productivité, que ce soit dans une industrie manufacturière faisant appel à des travailleurs peu qualifiés ou dans une entreprise de services employant du personnel diplômé. Dans un contexte organisationnel favorable – c'est à dire fournissant des sources de motivations aux employés et basés, entre autres, sur des pratiques de gestion encourageant la communication horizontale de l'information [2], la MI a la capacité de réduire le temps consacré aux communications par un cadre ou par du personnel hyper-qualifié pour la production d'un bien ou d'un service. Elle augmente donc leur productivité et, ce faisant, réduit le coût unitaire de la main-d'œuvre de l'organisation, augmentant de facto sa compétitivité. Dans le cadre de cette première recherche exploratoire qui va se développer au cours des prochaines années, nous pouvons donc – dans ce cas précis et en étant conscient que de nombreux facteurs conjoncturels et financiers exercent une influence certaine – supposer que la messagerie instantanée est un accélérateur pour la productivité.

Dans une recherche future, nous aimerions découvrir ce qui, dans des pratiques de cas significatifs, a favorisé une maximisation des avantages de la MI et s'il y a moyen de dresser un descriptif type de tâches - et donc de postes - pour lesquelles la MI, dans les conditions favorables décrites précédemment, serait susceptible d'augmenter la productivité des usagers.

Références

- [1] Y. Allaire, E.M. Firsirotu, L'entreprise stratégique : penser la stratégie, Boucherville : gaëtan morin éditeur, 1993.
- [2] M. Aoki, Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm, *American Economic Review*, vol. 76, No. 5, 1986.
- [3] C. Argyris, D.A. Schon, Organizational Learning, Reading, MA : Addison Wesley, 1978.
- [4] Autorité de régulation des télécommunications, Service de messagerie instantanée : analyse et enjeu, Paris : ARCEP, 2004.

Messagerie instantanée et productivité en entreprise

- [5] P. Azkenazy, C. Gianella, Le paradoxe de productivité : les changements organisationnels, facteur complémentaire à l'informatisation, *Économie et Statistiques*, pages 339-340, 2000.
- [6] C. Bachelet, Usages des TIC dans les organisations, une notion à revisiter ?, *Actes du colloque, Systèmes d'information : perspectives critiques*, Évrly : Institut National des Télécommunications, Mai 2004.
- [7] J.R. Baldwin, D. Sabourin, Impact de l'adoption des technologies de l'information et des communications de pointe sur la performance des entreprises du secteur de la fabrication au Canada, Ottawa : Statistiques Canada, 2001.
- [8] R. Boyer, La « nouvelle économie » au futur antérieur : histoire, théories, géographie, Paris : CEPREMAP, 2001
- [9] P. Breton, S. Proulx, L'explosion de la communication à l'aube du XXI^e siècle, *La Découverte*, Montréal : Éditions du Boréal, 2002.
- [10] P.L. Brodier, Productivité, valeur ajoutée, valorité, *L'Expansion Management Review*, Paris, Sept. 2004
- [11] M. Castells, La société en réseaux, in *L'ère de l'information*, vol. 3, Paris : Fayard, Nouvelle édition, 2001.
- [12] A. Crochet-Damais, Pourquoi la messagerie instantanée ne s'impose pas en entreprise, Paris : JDN | solutions, 2005, http://solutions.journaldunet.com/0504/050407_messagerie, accédé le 16/11/05
- [13] A.P et A.L. Contandriopoulos, Savoir préparer une recherche, la définir, la structurer, la financer, Montréal : Les presses de l'Université de Montréal, 1990
- [14] M.L Dertouzos, R.K. Lester et R.M. Solow, Made in America: Regaining the Productive Edge, Cambridge : MIT Commission on Industrial Productivity, 1989.
- [15] J. Ducharme, Le développement stratégique de l'entreprise : une approche humaniste, in *Changement technologique et gestion des ressources humaines*, sous la dir. Jacob., R., et Ducharme., J., Boucherville : gaëtan morin éditeur, 1995.
- [16] S. Dufour, D. Fortin et J. Hamel, L'enquête de terrain en sciences sociales, extraits : pages 35-72, Montréal : Éditions Saint-Martin, 1991.
- [17] S. Ewen, Consciences sous influence, publicité et genèse de la société de consommation, Paris : Aubier, 1983.
- [18] P. Fortin, Productivité, emploi, et niveau de vie au Québec et ailleurs, *document déposé au conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM)*, pages 2-4, Montréal, 2003.
- [19] R. Gamache, La productivité, Définition et enjeux, Québec : Travail Québec, 2005.
- [20] M. Hammer, J. Champy, Reengineering the corporation, A manifesto for business revolution, Londres: Nicholas Brealey Publishing, 1993.
- [21] R.G. Harris, Politique sociale et croissance de la productivité : quels sont les liens ?, *Programme des publications de recherche d'Industrie Canada*, Ottawa, 2002.
- [22] D. Hellriegel, J.W. Slocum et R.W. Woodman, Management des organisations, Bruxelles : De Boeck Université, 1993.
- [23] J. Hollan, E. Hutchins et D. Kirsh, Distributed Cognition : Toward a New Foundation for Human-Computer Interaction Research (TOCHI), in *J.M. Carroll, special issue on Human-Computer Interaction in the New Millennium*, Part 2, pages 75-94, New York : ACM Press, 2002.
- [24] E. Isaacs, A. Walendowski, S. Whittaker, D.J. Schiano et C. Kamm, The Character, Functions, and Styles of Instant Messaging in The Workplace, Proceedings of the 2002 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work, pages 11-20, 2002
- [25] P. Kotler, P. Filiatrault et R.E. Turner, Le management du marketing, Boucherville : Gaëtan Morin éditeur, 1994.
- [26] K. Krippendorff, Major Metaphors of Communication and some Constructivist Reflections on their Use, *Cybernetics and Human Knowing*, 2 (1), pages 3-25, 1993.
- [27] P. Lombard, Messagerie instantanée : séduisante mais très risquée en entreprise, Paris : JDN | solutions, 2005, http://solutions.journaldunet.com/0501/050105_chro_lombard.shtml, accédé le 16/11/05
- [28] J. Mairesse, TIC et Productivité : Le paradoxe de Solow, *Texte présenté dans le cadre du séminaire « T.I.C., productivité, et conditions sociale »*, Séminaire-Recherche, Département de la recherche de l'INSEE, Malakoff, 20 mars 2003.
- [29] D.A. Norman, Les artefacts cognitifs, *Raisons Pratiques*, vol. 4, pages 15-34, 1993.
- [30] S.D. Oliner, D.E. Sichel, Information Technology and Productivity : Where Are We Now and Where Are We Going?, Federal Reserve Board, Washington, 2002.
- [31] W.J. Orlikowski, L'utilisation donne sa valeur à la technologie, in *L'art du management de l'information*, Paris : Les Échos, 2005, http://www.lesechos.fr/formations/manag_info/articles/article_8_5.htm, accédé le 14/12/05
- [32] Poupart et al., La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques, Boucherville : gaëtan morin éditeur, 1997.
- [33] D.F. Roberts, U.G. Foehr et V. Rideout, Generation M : Media in the Lives of 8-18 Year-olds, *Kaiser Family Foundation Study*, Californie : Menlo Park, 2005.
- [34] Y. Rodic, L'avènement de la génération multitasking, Genève : Largeur.com, 2005, <http://www.largeur.com/printArt.asp?artID=1911>, accédé le 10/12/05
- [35] B. Salgues, Méthodologie d'analyse des usages innovants, actes du 72^e Congrès de l'ACFAS, *forum sur les usages*

sociaux innovants des technologies de l'information et de la communication, Mai 2004, Montréal
<http://www.acfas.ca/congres/congres72/C3649.HTM>,
accédé le 14/11/05.

- [36] E. Shiu, A. Lenhart, How Americans use instant messaging, *Pew Internet & Americans Life Project*, Washington, 2004.
- [37] J. Shoesmith, Communication instantanée, *CA magazine*, Toronto : Édition imprimée, Mars 2004
- [38] N. Wiener, Cybernétique et société, extraits in D. Bougnoux, éd. *Sciences de l'information et de la communication*, pages 442-454, Paris : Larousse, 1993.
- [39] C. Zamaria, A. Caron ET F. Fletcher, F., Canada en-ligne ! Une analyse comparative des usagers et des non-usagers d'Internet au Canada et dans le monde : Comportement, attitudes et tendances 2004, Toronto : Canadian Internet Project, 2005.