

Du choix des médias au management d'un portefeuille de médias :

La théorie du millefeuille¹

Michel Kalika, Professeur à l'université Paris Dauphine, Directeur du CREPA, Centre de Recherche en Management et Organisation, UMR CNRS n°7088 Dauphine Recherches en Management.

Dans un article publié en 1997, le Professeur Robert Reix met en relation l'augmentation continue des besoins de coordination imputable à une intensité concurrentielle croissante, à l'éclatement géographique des champs d'activités, au recours aux formes transversales d'organisation, à l'accroissement du nombre des produits et des processus et, le progrès « explosif » des technologies de l'information qui rend disponible pour les managers de nouveaux médias de communication accessibles à toutes les entreprises. Cette double évolution pose à son sens légitimement la question du choix du média le mieux adapté à la solution d'un problème de communication. Une décennie plus tard, les technologies de la communication et de l'information (TIC) se sont développées à la fois en importance et en diversité et la question posée garde toute son importance et son actualité, tant sur un plan conceptuel que managérial.

En effet, la théorie de la richesse des médias (Daft et Lengel, 1984, 1986) nous propose un cadre d'analyse où le média est choisi en fonction de sa richesse de communication et considère le courrier électronique comme un média pauvre. Les critiques de cette théorie ont été nombreuses (Rowe, 1999). La théorie de l'interactionnisme symbolique (Trevino et al., 1990) montrent que la distance physique entre les interlocuteurs et la nécessité de communiquer rapidement ainsi que la masse critique expliquent le choix d'un média. La théorie de l'expansion du canal (Carlson et Zmud, 1999) note que la perception de la richesse d'un média évolue avec l'expérience de son utilisation. Grâce à l'expérience acquise, le média est utilisé pour communiquer d'une manière plus riche. Markus (1994) dans la théorie de la masse critique souligne que la richesse d'un média ne dépend pas tant de ses caractéristiques intrinsèques que de l'usage qu'en font les acteurs dans leur contexte propre d'utilisation au

¹ L'auteur remercie Nabila Boukef et Henri Isaac pour les remarques formulées sur une première version de ce chapitre. Nabila Boukef a obtenu le prix Robert REIX de la meilleure thèse 2005 en Systèmes d'information décerné par l'AIM et la FNEGE. Son jury de thèse était composé des Pr. Reix, Limayen (rapporteurs), Romelaer (Président), Kalika (Dr. De recherche). Henri Isaac est responsable scientifique de l'Observatoire Dauphine-Cegos du e-management, dont sont issues les observations empiriques utilisées dans ce chapitre, www.observatoireemangement.com.

sein d'une communauté. La théorie du genre de communication (Yates, Orlikowski, 1992) suggère que les membres de l'organisation dispose d'un répertoire de genres de communication (possédant des similarités de contenu et de forme). Reix (1997) s'interroge: « la théorie de la richesse des médias : une théorie pauvre ? » et, s'appuyant sur la théorie des genres suggère que le choix d'un média s'inscrit à l'intérieur d'un « portefeuille » de genres existants.

Cette notion de portefeuille nous semble particulièrement intéressante et susceptible de nous permettre de dépasser et d'enrichir la problématique du choix des médias. Les membres de l'entreprise ne sont en effet pas confrontés au choix exclusif de médias les uns par rapport aux autres, mais à la gestion d'un ensemble de moyens de communication et de coordination qu'ils doivent faire coexister en fonction de nombreuses contraintes. Le contexte actuel de l'utilisation des TIC se caractérise par une utilisation croissante qui ne fait pas toujours l'objet d'une réflexion préalable et qui conduit à des phénomènes de superposition de médias générateurs de surcharge informationnelle et de stress. Nous appelons cette superposition des médias de communication, effet millefeuille (Kalika, Boukef, Isaac, 2005). On remarque en effet que nombre d'actifs sont confrontés à une masse d'informations qu'ils ne parviennent plus à gérer pendant leurs horaires de travail. Nous pensons que le problème actuel ne s'exprime plus tant en termes de choix de médias qu'en termes d'aménagement, de management d'un portefeuille de médias de communication. Le développement des pratiques managériales liées au nomadisme renforce l'acuité de cette question (Isaac et alii., 2006).

C'est pourquoi, il nous semble utile de présenter successivement les causes de l'effet millefeuille, son caractère contingent et les suggestions pour y remédier.

1. Les causes de l'effet millefeuille

Dans de nombreuses organisations, on observe des situations où les managers, et plus généralement les salariés, sont aujourd'hui confrontés à un effet millefeuille qui se traduit par une superposition peu efficace de nombreuses réunions présentielle, de réunions téléphoniques, d'échanges sur des groupwares, par courrier électronique ou SMS, d'appels sur les mobiles, etc. Nous disons « peu efficace » car la solution qui consiste, par exemple, à répondre à ses courriels pendant les réunions ou les conférences téléphoniques, si elle permet d'éviter d'avoir à le faire en soirée ou le week-end, nous semble un indicateur de dysfonctionnement car, sans vouloir sous-estimer la capacité de traitement multitâche, la qualité de l'attention s'en trouve généralement réduite. On peut mobiliser la réduction des

horaires de travail (dans le cas français) ou la pression d'un environnement concurrentiel pour expliquer cette situation. Il nous semble que ces phénomènes de superposition trouvent leur origine ailleurs, dans des causes plus internes et organisationnelles.

Comment expliquer en effet, dans la très grande majorité des entreprises, cette absence de lien entre une utilisation croissante des TIC et le nombre de réunions présentiels. Les résultats obtenus confortent en effet l'idée d'empilement des moyens de communication dans l'entreprise. L'introduction du courrier électronique dans le portefeuille d'outils de communication des managers n'a pas conduit à une rationalisation de celui-ci, mais à une augmentation des canaux de communication dans l'entreprise. Plusieurs effets peuvent être proposés pour expliquer ces résultats.

1.1 L'effet spirale

Le développement de la communication électronique peut avoir un effet inverse de celui que l'on attend et conduire à accroissement des échanges notamment en face à face. La communication électronique est en effet parfois source d'ambiguïtés, d'incompréhensions, de conflits qui requièrent pour être réglés, des réunions face à face. Cette explication trouve sa source dans la théorie de la richesse des médias (Daft et Lengel, 1984, 1986) et dans le caractère supposé pauvre de la communication électronique. L'effet millefeuille résulte donc de la boucle positive entre modes de communication.

1.2 L'effet efficacité

L'apparent paradoxe de la croissance de la communication électronique et de la non-réduction du face à face s'explique aussi par le fait que l'activité des entreprises a pu croître et que la constance du nombre de réunions peut correspondre à une activité supérieure. Van den Hooff (2005) montre qu'avec l'expérience, les utilisateurs deviennent plus compétents dans l'utilisation du courrier électronique. Ils sont ainsi capables de l'utiliser pour un éventail plus large d'activités et plus efficacement. On peut considérer que cette utilisation du courrier électronique permet de réduire certaines réunions et d'en engendrer d'autres qui semblent plus nécessaires et à plus forte valeur ajoutée. L'effet millefeuille s'observe donc à activité non constante.

1.3 L'effet bureaucratique

De nombreuses réunions sont définies par les procédures internes de l'organisation et constituent des routines formelles (Dosi et al., 2000) dont la remise en cause peut être difficile. Kalika (2002) considère à ce titre que les routines organisationnelles constituent un des freins à la substitution présentiel/distant. Il note en effet que la remise en cause de certaines réunions pourrait être à l'origine d'une profonde modification des comportements internes. L'effet millefeuille est la conséquence directe des routines bureaucratiques qui entravent l'adaptation du fonctionnement aux nouvelles potentialités et exigences des TIC.

1.4 L'effet normes de communication

Chaque organisation possède ses propres normes de communication. La théorie de l'influence sociale met en évidence le rôle des normes de communication pour expliquer le choix des différents moyens de communication. Ainsi, les réunions présentielles sont parfois associées à une conception « démocratique », « participative » du management. Ces normes de communication intègrent également les influences culturelles qui structurent la conception que les managers se font du rôle du temps et de la fonction des réunions. L'effet millefeuille est donc différent selon les cultures d'entreprise (nationale, sectorielle, ...).

1.5 L'effet stratégie des acteurs

Dans une organisation, les décisions, notamment de changement, ne sont pas indépendantes des stratégies propres des acteurs. Or les réunions peuvent jouer un rôle particulier à cet égard. Le fait de convoquer une réunion, d'y participer ou de ne pas y participer constitue une manifestation de pouvoir. La suppression éventuelle des réunions rendues partiellement inutiles du fait de la communication électronique est donc susceptible d'être freinée par les stratégies des acteurs. En outre, les réunions peuvent être la source d'avantages divers pour les personnes concernées.

1.6 L'effet représentation du travail

L'activité dans l'entreprise est historiquement associée à une représentation du travail sur un même lieu géographique et la réunion face à face en est une illustration. Cette conception traditionnelle de l'entreprise, remise en cause par les entreprises virtuelles et en réseau, explique en partie les difficultés de développement du travail à distance, à domicile ou nomade. Le remplacement de la coordination face à face par de la coordination électronique ne peut se faire qu'au prix d'un changement des représentations sociales en matière de travail.

Rappelons à ce titre que le symbole véhiculé par le média peut constituer un facteur permettant d'expliquer son choix.

1.7 L'effet besoins sociaux

La communication électronique ne permet pas de créer des situations de présence dite physique et elle réduit les opportunités d'interactions et les rencontres informelles dans l'entreprise. Pour cette raison, les réunions peuvent ainsi être préférées à la communication électronique. Elles constituent une occasion de travailler ensemble mais aussi de construire et de créer des liens relationnels. L'empilement des médias et l'effet millefeuille résultent aussi des besoins sociaux.

1.8 L'effet implication de la direction

Le rôle du management dans l'utilisation des TIC a été démontré dans de nombreuses études empiriques (Karahanna et Limayem, 2001; Boukef, 2006). L'implication de la direction générale dans la promotion et l'utilisation des TIC joue à notre sens un rôle déterminant dans le choix des modes de coordination. En effet, suivant que la hiérarchie encourage le présentiel ou le recours à des outils distants de communication et de coordination, on peut observer des disparités entre les entreprises dans l'importance de l'empilement. En matière de remise en cause de réunions existantes et de substitution présentiel/distance, la valeur d'exemple du comportement de la direction est déterminante.

Comme le note Boukef, parmi les effets mentionnés ci-dessus, dont la liste n'est probablement pas exhaustive, on peut discerner trois catégories d'effets « millefeuille ». La première regroupe les effets spirale, bureaucratie, normes sociales, stratégie des acteurs, représentation du travail et besoins sociaux ; elle a plutôt tendance à accentuer l'empilement et à augmenter « la taille du millefeuille ». La question qui se pose alors est de savoir qu'elle en est la limite ? La deuxième porte sur l'effet efficacité qui est associé à une amélioration du déroulement des réunions. Cet effet millefeuille que nous avons mis en évidence peut se traduire par un changement de la nature des réunions. Il semble alors que l'« effet millefeuille » n'implique pas nécessairement seulement une mauvaise utilisation des outils. Il peut être aussi à l'origine d'une modification des méthodes de travail. La troisième intègre l'effet direction qui est susceptible de réduire l'effet millefeuille.

2. La contingence de l'effet millefeuille

Les observations effectuées en entreprises et les données d'enquête collectées montrent la diversité des comportements (Kalika, 2006a) en matière d'utilisation des médias. Il en résulte de la contingence sur les effets millefeuille de superposition des médias. Nous appréhendons l'effet millefeuille au travers de la non-réduction du nombre de réunions présentielles corrélativement au développement de la communication électronique. Plusieurs types de facteurs de contingence ont été identifiés au niveau des entreprises : le contexte démographique de l'entreprise (secteur d'activité, taille, nationalité d'origine de l'entreprise), le contexte stratégique de l'entreprise en ce qui concerne les TIC. Les résultats évoqués ci-dessous sont issus d'une enquête réalisée auprès de 2500 entreprises pendant 5 ans par l'Observatoire Dauphine-Cegos du e-management (Kalika et al., 2006b, pour les résultats détaillés).

2.1. Secteur d'activité et effet millefeuille

Des différences importantes apparaissent en ce qui concerne les effets de substitution et de superposition des médias selon les secteurs d'activités. Ainsi, les secteurs des télécoms et de services informatiques sont de loin ceux où la substitution entre communications électroniques et réunions face à face est la plus importante. L'effet millefeuille y est plus réduit. Le fort usage des TIC dans ces secteurs, associé à une réelle maîtrise des outils peuvent expliquer que les managers tirent le maximum des outils distants et pratiquent la substitution des médias.

2.2. Taille et effet millefeuille

Plus l'entreprise est grande, plus les effets de substitution sont importants (Kalika, 2006c). En effet, les entreprises de plus de 500 salariés présentent des scores de diminution du nombre de réunions plus importants que celles de moins de 500. Avec la taille, c'est peut-être le besoin et la capacité de réflexion sur les questions de coordination qui s'accroît et les effets de substitution qui sont plus importants.

2.3. Nationalité et effet millefeuille

Des différences sensibles sont à noter selon la nationalité d'origine des entreprises. L'effet de substitution apparaît respectivement plus important dans les entreprises d'origine américaine que dans les européennes et que dans les françaises. On peut avancer un effet d'internationalisation pour expliquer ces différences et un usage plus approprié de la

communication distante par des entreprises où cela est une nécessité. On peut également supposer que les différences culturelles qui impliquent des différences quant à la relation au temps, à l'efficacité, au rôle des réunions sont pour une part dans ces différences.

2.4. Contexte stratégique et effet millefeuille

Les entreprises dans lesquelles la Direction Générale considère que les TIC sont stratégiques, qu'elles sont une source de l'avantage concurrentiel, qu'elles ont engendré des modifications profondes de l'organisation ont plus tendance à réduire le nombre de réunions présentes corrélativement au développement de la communication électronique. La place faite aux TIC tant sur le plan stratégique qu'organisationnel influence donc les effets de substitution et donc les effets millefeuille.

3. La gestion de l'effet millefeuille

La gestion de l'effet millefeuille, c'est-à-dire de la superposition excessive des moyens de communication est devenue une nécessité compte tenu de ses conséquences tant individuelles qu'organisationnelles. Sur un plan individuel, l'effet millefeuille est une des causes du phénomène de plus en plus fréquent de surcharge informationnelle que l'on observe dans les entreprises. Cette surcharge informationnelle est génératrice de stress (Isaac, Kalika, 2006) et de non-efficacité dans le travail. Elle conduit à des comportements de marginalisation consistant à ne plus lire ses courriels au motif qu'ils sont trop nombreux ou bien à externaliser le traitement auprès d'un(e) collaborateur (trice) ce qui a pour effet de réduire la réactivité de l'outil! Sur un plan plus organisationnel, la superposition de réunions, de communications électroniques par de nombreux canaux augmentent les coûts de coordination et une perception collective d'inefficacité nuisible au bon management de l'entreprise. Comment y remédier ? Plusieurs pistes nous semblent devoir être envisagées.

3.1. La réflexion préalable

Force est de constater que dans nombreuses entreprises ou administrations la séquence suivante s'observe : 1. introduction d'un nouvel outil de communication ; 2. problèmes liés à son utilisation remettant en cause les pratiques organisationnelles antérieures ; 3. réflexion pour trouver une solution. Sans nier le caractère non déterministe des conséquences des outils dépendant largement des utilisateurs, il n'en reste pas moins que dans nombre de cas une réflexion préalable, ou à défaut concomitante, avec le développement de la technologie permettrait de limiter certaines fâcheuses conséquences. Il faut de ce point de vue se

convaincre que le montant des investissements matériels et logiciels justifie un investissement en réflexion préalable. Cette réflexion préalable peut conduire a minima à définir des chartes d'usages des TIC.

3.2. L'implication de la direction

Les recherches empiriques de Boukef (2006) ont très clairement mis en évidence l'influence de la direction dans le degré d'adoption des TIC dans 3 divisions d'une même entreprise. Dans le même secteur, dans la même entreprise, la qualité et l'intensité de l'usage des TIC, notamment du courrier électronique dépendent d'abord de la position de la direction. Il est donc essentiel qu'elle s'exprime clairement sur la place qu'elle considère être celle des TIC tant sur le plan de la stratégie que de l'organisation et du management.

3.3. La formation

La formation aux nouveaux outils de communication n'est pas seulement technique, elle est aussi managériale. Les TIC modifient en effet fondamentalement la relation au temps et à l'espace et elle requièrent l'adoption de nouvelles compétences managériales. A titre d'illustration, trois exemples peuvent être fournis. Celui de la gestion des courriels, de la conduite de réunion dans un environnement de TIC et celui du leadership à distance. Sur ces trois plans, il est intéressant d'observer que l'offre de formation est en retard par rapport au besoin des entreprises.

Conclusion

Pour les TIC, comme pour toutes les technologies (Claisse, Rowe, 1993), il est prévisible d'observer une substitution relative plutôt qu'une substitution absolue par rapport aux modes traditionnels de communication. Si la diversité des comportements et l'existence de facteurs de contingence n'est pas pour surprendre, on ne peut que s'étonner de l'importance des effets millefeuille et de leurs conséquences nuisibles pour le management des entreprises. La place faite à l'appropriation des outils et au rôle des acteurs dans le management des portefeuilles de communication ne doit pas occulter à notre sens le rôle déterminant de la réflexion et de la volonté managériale. Notre conviction est que le management d'un portefeuille de médias ne s'improvise pas, mais qu'il se gère.

Bibliographie

- Boukef, N., Kalika, M., (2002), Facteurs déterminants de l'utilisation du courrier électronique. *Actes du colloque de l'AIM*, Hammamet.
- Boukef Charki, N., (2006), « Usages et résultats de l'utilisation du courrier électronique dans l'activité managériale », in Kalika M., Romelaer P. (ed.) *Recherches en Management et Organisation*, Economica.
- Carlson, J.R. et Zmud, R. W, (1999), Channel expansion theory and the experiential nature of media richness perceptions. *Academy of Management Journal*, vol. 42, n°2, pp.153-170.
- Claisse, G., Rowe, F., (1993), « Domestic telephone habits and daily mobility », *Transportation research*, vol. 27A, n°4, pp. 277-289.
- Daft, R.L., Lengel, R.H., (1984), Information richness : A new approach to managerial behavior and management design, in Cumings L.L. et Staw B.M., *Research in organizational behavior*, vol 6, Greenwich, CT: JAI Press, pp.191-233.
- Daft, R.L., Lengel, R.H.,(1986), Organizational information requirements, media richness and structural design, *Management Science*, vol. 32, pp.554-571.
- Daft R.L., Lengel R.H, Trevino, L.K., (1987), Message equivocality, media selection, and manager performance: Implication for information systems. *MIS Quarterly*, septembre 1987, pp.355-366.
- Dosi, G., Nelson, R.R., Winter, S.G., (2000), *The nature and dynamics of organizational capabilities*, Oxford University Press, 389 p.
- Isaac, H., (2002) L'entreprise numérique, les réalités en France, in Kalika et alii. (ed.) *Le e-management : vers l'entreprise virtuelle*. Liaisons, pp.33-50.
- Isaac, H., Kalika, M., (2006), Urgence et TIC, *journée de recherche AGRH-AIM, Université Paris Dauphine*, cahier de recherche CREPA, www.crepa.dauphine.fr.
- Isaac, H., Leclercq, A., Beysere Des Horts, C.H., (2006) Adoption and appropriation: towards a new theoretical framework. An exploratory research on mobile technologies in french companies., *Système d'Information et Management*, Vol. 11, N° 2, pp. 9-50.
- Kalika, M, (2002), « Le défi du e-management », in Kalika M. (ed.), *Les défis du management*, Editions Liaisons, pp.221-236.

- Kalika, M., (2006a), La diversité des usages du courrier électronique, in Peretti J.M. (ed.), *Richesse de la diversité: regards croisés en l'honneur du Professeur Jacques ORSONI*, Vuibert, 195 p.
- Kalika, M., (2006b, ed.), *Management et TIC, 5 ans de pratiques managériales*, Editions Liaisons. Paris.
- Kalika, M. (2006c), Taille et perception des Technologies de l'Information et de la Communication, in C. Fourcade, G. Paché et R. Pérez (ed.) *La stratégie dans tous ses états. Mélanges en l'honneur du professeur Michel Marchesnay*, EMS.
- Kalika, M., Boukef, N., Isaac, I. (2005), La théorie du millefeuille. De la non-substitution entre communications électroniques et face à face, *Actes du colloque AIM*, cahier de recherche CREPA, www.crepa.dauphine.fr.
- Karahanna, E., Limayem, M., (2000), «E-mail and V-mail usage : Generalizing across technologies», *Journal of organizational computing and electronic commerce*, vol. 10, n°1, pp. 49-66.
- Markus, M.L., (1994), «Electronic Mail as the medium of managerial choice», *Organization Science*, vol. 5, n°5, pp. 502-527.
- Reix, R., (1997), Choix des médias et efficacité de la communication organisationnelle (réflexion sur les théories), in *Cahier de Recherches de l'IAE de Montpellier, Collection Histoire, Gestion, Organisation, n°6, Gestion et média, sixièmes rencontres, 27 et 28 novembre 1997*; pp. 261-274; <http://www.iae.univ-montp2.fr/>.
- Rowe, F., Struck D., (1999), «Cultural values, media richness and telecommunication use in an organization», *Accounting management and information technology*, n° 9, pp.161-192.
- Trevino, L.K., Daft R.L., Lengel R.H., 1990, Understanding managers' media choices : A symbolic interactionist perspective, in Fulk J. et Steinfield C., *Organizations and communication technology*, Sage publications, pp.71-94.
- Van den Hooff B., (2005), «A learning process in e-mail use - a longitudinal case study of the interaction between organization and technology», *Behaviour and information technology*, vol. 24, n°2, pp. 131-145.
- Yates, J., Orlikowski W.J., Okamura, K., (1999), «Explicit and Implicit structuring of genres in electronic communication : Reinforcement and change of social interaction», *Organization Science*, vol. 10, n°1, pp.83-103.

Mots clés:

Communication, coordination, courriels, réunions, théorie du millefeuille, surcharge informationnelle, portefeuille de médias.

Biographie : Michel **KALIKA**, Professeur en sciences de gestion, Université Paris Dauphine, UMR CNRS n°7088 Dauphine Recherches en Management (CREPA). Dr. du Master recherche e-management. Responsable de l'Observatoire Dauphine-Cegos du e-management. Associate Editor *Communications of the Association of Information Systems* (CAIS). Ses recherches en système d'information portent notamment sur les effets de substitution entre les médias de communication. Il est l'auteur d'articles et d'ouvrages sur les structures, le management et le e-management.

<http://www.crepa.dauphine.fr>