



uOttawa

L'Université canadienne
Canada's university

**FACULTÉ DES ÉTUDES SUPÉRIEURES
ET POSTDOCTORALES**



uOttawa

L'Université canadienne
Canada's university

**FACULTY OF GRADUATE AND
POSTDOCTORAL STUDIES**

Kathy Roberge

AUTEUR DE LA THÈSE / AUTHOR OF THESIS

M.A. (Communication)

GRADE / DEGREE

Département de Communication

FACULTE, ÉCOLE, DÉPARTEMENT / FACULTY, SCHOOL, DEPARTMENT

Encadrement d'une Équipe à Distance: La Présence du e-leader par la Communication

TITRE DE LA THÈSE / TITLE OF THESIS

Sylvie Grosjean

DIRECTEUR (DIRECTRICE) DE LA THÈSE / THESIS SUPERVISOR

CO-DIRECTEUR (CO-DIRECTRICE) DE LA THÈSE / THESIS CO-SUPERVISOR

EXAMINATEURS (EXAMINATRICES) DE LA THÈSE / THESIS EXAMINERS

Luc Bonneville

Rocci Luppicini

Gary W. Slater

Le Doyen de la Faculté des études supérieures et postdoctorales / Dean of the Faculty of Graduate and Postdoctoral Studies

***Encadrement d'une équipe à distance :
la présence sociale du e-leader par la communication***

Par

Kathy Roberge 2644909

Thèse

Présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université d'Ottawa

Dans le cadre du programme de maîtrise en communication

©Kathy Roberge, Ottawa, Canada, 2009



Library and Archives
Canada

Published Heritage
Branch

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque et
Archives Canada

Direction du
Patrimoine de l'édition

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file *Votre référence*
ISBN: 978-0-494-61161-6
Our file *Notre référence*
ISBN: 978-0-494-61161-6

NOTICE:

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis 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 may have been removed from this thesis.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

AVIS:

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.


Canada

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette thèse n'aurait pas été possible sans l'appui de ceux et celles qui ont su m'écouter et me soutenir et que j'ai négligés tout au long de cette aventure. Ainsi, c'est avec reconnaissance que j'aimerais remercier :

Sylvie Grosjean, ma directrice de thèse, qui m'a donné tous les outils nécessaires pour l'accomplissement de mon travail. Vous m'avez aidée à me surpasser et vous avez toujours cru en moi. Merci de votre patience, de vos encouragements et de vos conseils sans quoi je n'aurais pas été aussi motivée.

Michel, mon complice, mon amour, mon ami, sans qui cette thèse n'aurait définitivement pas vu le jour. Je te remercie de tout mon cœur de m'avoir appuyée et surtout de m'avoir poussée à atteindre mes objectifs. Merci pour ces nombreuses heures passées au Starbucks à travailler avec moi, tu ne sauras jamais à quel point c'est apprécié. Ton écoute et ton appui m'ont grandement aidée.

Diane et Denis, mes parents, qui ont cru en moi depuis le premier jour et qui m'ont inculquée les valeurs et l'éthique de travail que j'ai eu de besoin pour compléter ce travail de recherche. Merci aussi de m'avoir donnée la confiance nécessaire pour surmonter les défis que j'ai rencontrés au cours des deux dernières années. Vous avez toujours su m'écouter et me soutenir et j'en suis très reconnaissante

Tous les participants, vous qui avez pris le temps dans votre horaire chargé pour discuter avec moi et me partager un aspect de votre vie, merci. Vous m'avez permis de bien approfondir ma problématique.

Les employé(e)s du Starbucks qui m'ont encouragée et qui m'ont permis de travailler des heures durant dans leur restaurant.

Denis Bachand qui a su m'encourager dans les moments plus difficiles de mon parcours au programme de maîtrise, merci.

Luc Bonneville et Rocci Luppicini, mes évaluateurs, qui m'ont poussée à me questionner davantage.

Tous mes amis et les membres de ma famille que j'ai négligés pendant plusieurs mois, merci de votre compréhension.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 – LA PROBLÉMATIQUE	4
1.1. Équipe à distance : Quelques définitions.....	4
1.2. Le e-leader et ses défis.....	5
1.3. La présence sociale à distance : un enjeu	7
1.4. Question de recherche.....	11
1.5. Synthèse.....	11
CHAPITRE 2 – CADRE THÉORIQUE.....	13
2.1. Le leadership.....	13
2.2. Les actions de communication.....	20
2.3. La présence sociale	21
2.3.1. Le contexte social.....	23
2.3.2. La communication en ligne	27
2.3.3. Interactivité	28
2.3.4. Synthèse.....	31
2.4. La dimension langagière de toute action de communication : Une approche pragmatique	31
2.4.1. La théorie de l'interaction de Goffman.....	31
2.4.2 Les actes de langage de Kerbrat-Orecchioni.....	34
2.4.3. La rétroaction	36
2.5. La dimension non langagière de toute action de communication : Prise en compte de la plurisémiotité de la communication	40
2.5.1. Les écrits	40
2.5.2. Les genres de communication	42
2.6. Synthèse.....	44
CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE.....	45
3.1. Introduction	45
3.2. Le contexte de la recherche.....	45

3.3. Une approche qualitative	46
3.4. Population d'enquête et collecte de données	47
3.4.1. Population d'enquête	47
3.4.2. Techniques de collecte de données.....	48
3.5. L'analyse des données	50
CHAPITRE 4 – DONNÉES FACTUELLES	53
4.1. Les TIC utilisées	53
4.2. Le face-à-face	55
4.3. L'immédiateté.....	57
4.4. Les rôles du e-leader.....	58
4.4.1. Confiance	58
4.4.2. Motivation	59
4.4.3. Isolement	59
4.5. Les défis du e-leaders	62
CHAPITRE 5 – LA DIMENSION LANGAGIÈRE DES ACTIONS DE COMMUNICATION DU E-LEADER	64
5.1. Dimension relationnelle vs Dimension autoritaire.....	64
5.2. Formes de ritualisation de l'interaction	67
5.2.1. Le rituel d'accès et la parade d'adieu : Les salutations	67
5.2.2. Les actes de politesse	72
5.3. Terminologie spécifique	79
5.4. Changement de statut participatif	79
5.4.1. Statut participatif semblable	80
5.4.2. Statut participatif différent.....	81
5.5. La rétroaction	83
5.5. Synthèse.....	89
CHAPITRE 6 - LA DIMENSION NON LANGAGIÈRE DES ACTIONS DE COMMUNICATION DU E-LEADER	91
6.1. De l'écrit prescriptif à l'écrit d'action	91
6.1.1. Un écrit prescriptif : le contrat d'engagement.....	91
6.1.2. Un écrit collectif : le compte-rendu	94

6.1.3. <i>Un écrit d'action : le courrier électronique</i>	95
6.2. Les genres	98
6.2.1. <i>Le dialogue</i>	101
6.2.2. <i>Les mémos</i>	103
6.2.3. <i>La sollicitation</i>	104
6.2.4. <i>Le suivi comme outil de métacommunication</i>	105
6.3. Synthèse	112
CHAPITRE 7 - CONCLUSION	113
7.1. Synthèse des analyses	113
7.2. Limites de la recherche	114
7.3. Recherches futures	115
ANNEXE 1	117
Guide d'entrevue	117
ANNEXE 2	121
Grille d'analyse.....	121
ANNEXE 3	122
Grille d'analyse de la présence sociale selon Tu (2000).....	122
BIBLIOGRAPHIE	123

INTRODUCTION

En cette période de mondialisation, l'organisation du travail subit des changements considérables. Depuis les dernières années, les activités des organisations sont de plus en plus mondialisées, ainsi la taille des marchés, le nombre de clients et de fournisseurs augmente, et la compétition est plus féroce que jamais (Langevin, Parot et Picq, 2002). Afin de survivre les organisations ont dû développer des stratégies managériales leur permettant de maîtriser ce nouvel environnement, dont la centralisation de services partagés comme par exemple les ressources humaines et services informatiques que l'on retrouve dans la majorité des organisations. Par ailleurs, avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC), le travail à distance devient une réalité pour plusieurs organisations (Bell et Kozlowski, 2002; Hardin, Fuller et Davison, 2007; Hambley, O'Neill et Kline, 2007; Brunelle, 2009; Dubé, 2009). Les TIC sont des outils et des techniques qui permettent une participation multipartite dans les activités organisationnelles et inter-organisationnelles, entre autres via le traitement, la gestion, la transmission et le classement de données et de connaissances (DeSanctis et Poole, 1994). Les technologies de l'information se traduisent notamment par l'utilisation constante du courriel, de l'Internet, du télécopieur, de la vidéoconférence ou de groupes de discussion dans le cadre du travail.

On constate aussi qu'au sein des organisations contemporaines des changements organisationnels majeurs se mettent en place afin de parvenir à plus de réactivité. Ces changements se manifestent par deux tendances lourdes constatées par Bonneville et Grosjean (2007) : l'explosion des frontières de l'organisation et l'émergence d'un management transversal. Ils notent aussi que pour réagir vite, conquérir des parts de marché, les organisations sont amenées à fonctionner en réseaux, et de « nouvelles formes d'organisation reposant sur une proximité virtuelle et de nouveaux concepts,

largement utilisés par les médias, comme « entreprise réseau » et « organisation virtuelle », voient le jour » (Bonneville et Grosjean, 2007 : 58). Ces organisations dites virtuelles sont des organisations géographiquement dispersées, qui dépendent de l'utilisation des TIC et qui mettent en œuvre des processus de travail dont l'unité de lieu et de temps n'a pas de caractère discriminant.

Ainsi, dans de nombreuses organisations, grâce aux TIC, on voit apparaître un nouveau type d'équipe : les équipes virtuelles ou équipes à distance. Celles-ci regroupent des membres dispersés géographiquement cherchant à accomplir une tâche commune en ayant recours majoritairement aux TIC (Bell et Kozlowski, 2002). L'existence d'équipes à distance au sein des organisations a bien des avantages, comme par exemple une plus grande réactivité aux changements, la possibilité de créer des équipes d'experts, la réduction de coût de fonctionnement et ce malgré la distance géographique qui sépare les membres de ces équipes (Hardin *et al.*, 2007). Par contre, les équipes virtuelles ou à distance engendrent plusieurs obstacles dus au manque de contact social entre les membres (Potter, Balthazard et Cooke, 2000; Geister, Konradt et Hertel, 2006; Kahai, Sosik et Avolio, 2003). Les leaders de ces équipes doivent ajuster leur façon de diriger pour maximiser l'efficacité de l'ensemble du groupe (Pulley et Sessa, 2001; Zaccaro et Bader, 2003; Cascio et Shurygailo, 2003). Ils font face à de nouveaux défis dont stimuler et motiver l'équipe à distance, orienter et contrôler le travail de l'équipe, etc. Cette rupture, qui occasionne des enjeux de taille, est pour plusieurs la raison de l'identification d'un nouveau type de leader : le *e-leader*, qui exerce son leadership principalement par voie électronique (Zaccaro et Bader, 2003). Étant donné la récente transformation des environnements de travail par les TIC, il semble exister plus de questions que de certitudes relatives aux nouveaux défis du leader dans ce contexte. Puisque les communications sont maintenant distantes et médiatisées, le e-leader doit ajuster ses méthodes pour stimuler et motiver l'équipe, orienter et contrôler son travail ainsi que pour s'assurer que

sa présence sociale soit perçue par le groupe. Ainsi, les membres le sentent présent et savent qu'ils peuvent compter sur lui.

Cette recherche est une étude de la présence sociale du e-leader. Le concept de la présence sociale est défini par l'impression qu'ont les interlocuteurs de la présence de l'autre dans une situation de face-à-face, présence généralement transmise par le geste, le mouvement corporel, la voix (Short *et al.*, 1976). La communication en face-à-face, telle que présente dans les équipes de travail traditionnelles, est plus riche en présence sociale puisque le récepteur a accès à la voix, l'image ainsi qu'au langage non verbal de son leader. Les membres d'équipes à distance ainsi que les e-leaders ne peuvent plus avoir recours aux discussions informelles qui ont lieu normalement à la pause café, ils ne peuvent plus s'appuyer sur l'intonation enjouée de leur interlocuteur ou encore sur la tape à l'épaule encourageante. Des chercheurs ont constaté que le manque de présence sociale du e-leader peut engendrer une perte de motivation des membres de l'équipe à distance ainsi qu'un manque de confiance en leur supérieur et un sentiment d'isolement (Zaccaro et Bader, 2003; Cascio et Shurygailo, 2003; Pulley et Sessa, 2001). Nous allons donc dans ce travail de recherche porter plus particulièrement notre attention sur la présence sociale à distance et plus spécifiquement nous chercherons à identifier les actions de communication qui permettent au e-leader d'avoir une présence sociale au sein d'une équipe à distance.

CHAPITRE 1 – LA PROBLÉMATIQUE

Ce premier chapitre sert à définir les concepts essentiels à la compréhension de notre travail de recherche dont les équipes à distance, le e-leader et la présence sociale. À la lumière de ces définitions, la problématique de notre recherche se posera, celle d'identifier les actions de communication permettant au e-leader de construire et maintenir sa présence sociale à distance.

1.1. Équipe à distance : Quelques définitions

Selon Statistique Canada, en 2008 1,21 million de travailleurs passaient en moyenne au moins une journée de travail à l'extérieur du bureau. Au cours des cinq dernières années, la croissance moyenne par an du nombre de travailleurs à distance a augmenté de 25 % aux États-Unis et de 20% au Canada (Brunelle, 2009). Les équipes à distance deviennent donc une réalité pour plusieurs travailleurs. En fait, selon un rapport du Gartner Group Morello (2007), d'ici 2015, « le travail à distance augmentera en intensité et en volume et les travailleurs passeront plus de 80 % de leur temps à collaborer avec d'autres à distance » (Dubé, 2009 : 75). Définissons ici ce qu'est une équipe à distance ou une équipe virtuelle.

Les deux termes, équipe virtuelle et équipe à distance, sont souvent utilisés dans les travaux. On a pu remarquer que le premier est davantage présent dans le monde anglo-saxon et le second surtout chez les francophones. Bell et Kozlowski (2002) définissent *l'équipe virtuelle* comme étant un continuum de virtualité quant aux dimensions géographique, temporelle, organisationnelle et culturelle. Plus précisément, un ensemble d'individus qui sont géographiquement dispersés et qui collaborent via les TIC afin d'accomplir des objectifs spécifiques. Pour le bien de cette recherche, nous avons décidé de nous appuyer sur la typologie

des équipes à distance (EAD) d'Isabelle Parot (2003) puisqu'elle explore les aspects essentiels au fonctionnement de ces équipes. Cette dernière définit l'équipe à distance comme étant « constituées par des individus, appartenant à une entreprise ou à un réseau d'entreprises, séparés par une distance géographique, utilisant principalement (voire exclusivement), des moyens de communications basés sur les TIC » (Parot, 2003 : 2).

Parot fait un parallèle entre les équipes traditionnelles et les équipes à distance en soulignant que dans les deux cas les membres de l'équipe sont interdépendants et ont un objectif commun. Chaque membre de l'équipe possède des connaissances pertinentes et a besoin de collaborer avec ses collègues afin d'accomplir des tâches. Normalement les associés ont différents champs d'expertise (Potter, Balthazard et Cooker, 2000). Ce qui distingue les équipes à distance des équipes traditionnelles est l'utilisation des TIC, la dispersion géographique des membres et le besoin de confiance (Parot, 2003). Ces spécificités vont modifier la communication, la coordination et la coopération au sein de l'équipe et les leaders devront ajuster leur style de leadership pour s'adapter à ce nouvel environnement de travail.

1.2. Le e-leader et ses défis

Le e-leadership a été étudié par plusieurs chercheurs depuis ces dernières années et une panoplie de définitions ont été élaborées. Une de celles-ci, élaborée par Avolio et Dodge (2000) avance que le e-leadership est un « processus d'influence sociale médiatisé par les technologies de l'information afin de produire un changement dans les attitudes, les émotions, les pensées, les comportements et/ou la performance des individus, groupes et/ou organisations » (Trottier, 2007 : 2).

Les équipes à distance engendrent plusieurs obstacles dus au manque de contact social entre les membres, comme le manque de motivation, une confiance plus difficilement atteinte et le sentiment d'isolement (Potter, Balthazard et Cooke, 2000; Geister, Konradt et Hertel, 2006; Kahai, Sosik et Avolio, 2003). Les leaders des équipes à distance doivent ajuster leur façon de diriger pour maximiser l'efficacité des équipes (Pulley et Sessa, 2001; Zaccaro et Bader, 2003; Cascio et Shurygailo, 2003). Tel que souligné par Pulley et Sessa (2001), il est possible d'identifier les e-leaders selon les différents rôles qu'ils jouent. Tout comme dans les équipes traditionnelles où la communication se fait majoritairement en face-à-face, les e-leaders doivent donner des directions, confronter les défis et maintenir l'engagement des membres de l'équipe par le biais des TIC.

Par ailleurs, Pulley et Sessa (2001) définissent les paradoxes comme étant la conception de deux alternatives qui sont mutuellement exclusives, donc les deux concepts sont essentiels pour qu'ils soient vrais. Ces chercheurs démontrent comment les équipes à distance au sein des organisations complexifient le rôle du leader en identifiant cinq paradoxes qui selon eux constituent les défis des e-leaders. Le premier paradoxe fait référence à l'accélération du rythme de travail et le fait de s'assurer de prendre des décisions réfléchies. Effectivement avec l'avènement des TIC dans le milieu organisationnel tout se déroule rapidement ce qui exige que les gestionnaires doivent prendre des décisions plus rapidement et ceux-ci ne prennent plus le temps de bien réfléchir. Le deuxième paradoxe fait allusion à la gestion des relations interpersonnelles à distance. Bien que le courriel permette plus de communication en moins de temps et qu'il est maintenant le moyen le plus fréquemment utilisé pour échanger de l'information, il ne permet pas le rapprochement que permet le face à face. Ainsi les collègues se

sentent moins proches qu'avant même s'ils ont accès à plus d'outils de communication. Le troisième paradoxe adresse le maintien d'un équilibre entre contrôle et autonomie des équipes. De nos jours les TIC permettent à tous les employés de partager leur opinion tout en étant dans une hiérarchie. Ainsi le leader doit savoir quand utiliser le contrôle et son autorité tout en assurant la collaboration de ses employés. Le quatrième paradoxe aborde la gestion des flux d'information. Le gestionnaire moderne reçoit beaucoup d'information et doit faire le tri de ce qui est pertinent pour son équipe et faire des liens. Le dernier paradoxe soulevé par Pulley et Sessa effleure l'équilibre entre flexibilité et atteinte des objectifs. En effet, les e-leaders doivent être flexibles pour s'ajuster aux nouvelles opportunités qu'apportent les TIC (fusion, acquisitions) tout en gardant le focus sur une direction commune.

De ces cinq défis, un a retenu notre attention, celui concernant les aspects relationnels (l'instauration d'un climat de confiance au sein de l'équipe, la création d'un sentiment d'appartenance, etc.). Les relations interpersonnelles, qui représentent un facteur important de la satisfaction au travail, semblent souffrir malgré l'autonomie que permettent les TIC. Les chercheurs effleurent le concept de la présence sociale en mentionnant qu'il pourrait s'avérer difficile pour le e-leader d'encadrer une équipe virtuelle en étant loin des membres et en ayant majoritairement recours à des outils technologiques pour communiquer.

1.3. La présence sociale à distance : un enjeu

Short *et al.*, (1976) sont les premiers à avoir introduit le concept de la présence sociale dans le contexte de la communication en face-à-face. Selon une perspective psychologique, ils ont défini la présence sociale comme le degré d'illusion que l'autre personne active dans la communication soit ressentie comme celle d'une réelle personne physique (Short *et al.*, 1976).

Ces chercheurs se sont basés sur la théorie portant sur l'immédiateté de Mehrabian (1969), selon laquelle les stimulations sensorielles des interlocuteurs sont augmentées par la communication non verbale, dont les mouvements faciaux et du corps, le regard et le paralangage. L'immédiateté est composée des comportements communicationnels permettant d'accroître le sentiment de proximité de l'autre ainsi que la communication non verbale.

Short *et al.*, (1976) avancent que le degré de présence sociale est proportionnel à la qualité du médium. Cette dernière est basée sur son potentiel à transmettre des indices émotifs afin que les interlocuteurs aient l'impression d'être en présence physique de l'autre. Les chercheurs font la distinction du degré de présence sociale de différents médias, ceux personnels, sensibles et sociables (la communication verbale en face-à-face, la télévision) et ceux impersonnels, insensibles et peu sociables (la lettre, le téléphone). Les premiers offrent un plus grand degré de présence sociale, tandis qu'elle est plus faible chez les autres. La présence sociale est influencée par la capacité qu'a la technologie utilisée à transmettre les langages non verbaux. Ainsi lorsque les membres du groupe perçoivent que le e-leader a une forte présence sociale, les relations interpersonnelles entre eux s'améliorent. Par exemple, quand la présence sociale est moindre, les messages sont plus impersonnels puisque lorsqu'il y a moins de codes disponibles, les membres portent moins attention à la présence des autres participants (Tu, 2000)

Short *et al.*, (1976) mentionnent que la présence sociale est plus riche dans la communication en face-à-face, puisqu'elle transmet l'image et la voix. Selon eux, l'inexistence de signes non verbaux qu'apporte la communication par le biais des TIC dans un milieu organisationnel a un effet défavorable sur la communication interpersonnelle.

Le concept de présence sociale a été mobilisé majoritairement par des chercheurs intéressés par sa manifestation dans les situations en face-à-face, mais depuis quelques années ce concept est présent dans des recherches portant sur des organisations travaillant en réseau¹. Plusieurs recherches sur la présence sociale des enseignants et des apprenants dans le cadre de l'éducation à distance ont été menées. Gunawardena (1995) a étudié la présence sociale dans un contexte d'éducation à distance. Elle avance que les leaders peuvent accroître leur présence sociale en facilitant l'introduction des TIC à chaque membre de l'équipe, ce qui permet de développer la confiance dès le départ. Par ailleurs, elle souligne aussi qu'une bonne utilisation par le leader des techniques interactionnelles, comme l'initiation de conversations virtuelles grâce à des salutations, va influencer la perception que les membres vont avoir de la présence sociale du leader.

Ensuite, Grambling (2003) a comparé l'interprétation de la présence sociale des étudiants d'une classe traditionnelle à celle d'un groupe d'apprenants inscrits à un cours à distance. Les membres du groupe en face-à-face associaient le niveau de présence sociale à l'engagement réciproque entre les étudiants et le professeur lors de discussions pédagogiques. Par contre, les étudiants inscrits au cours à distance évaluaient la présence sociale en s'inspirant des moments qui ont eu lieu lors de la session d'orientation (en face-à-face) ainsi que sur la compassion exprimée par les messages d'appui et d'encouragement échangés sur le site du cours. Le manque de communication informelle et anodine s'est fait sentir, les étudiants auraient aimé pouvoir discuter entre eux au début et à la fin du cours, comme dans les situations en face-à-face. Par ailleurs, l'utilisation des émoticôns et la créativité (puisque tous doivent trouver une nouvelle

¹ La notion de travail en réseau renvoie à des personnes ou des groupes dispersés dans une organisation et qui coordonnent leurs actions en s'appuyant sur un système informatique (Benghozi *et al.*, 2002).

manière de concevoir l'école) manifestée leur ont permis d'évaluer la présence sociale à distance (Grambling, 2003).

Pour sa part, Tu (2000) affirme que la présence sociale est intimement liée aux concepts d'intimité et d'immédiateté. Ceux-ci sont des composants de la proximité. Tu (2000) donne comme exemple des gestes porteurs de proximité, se pencher vers quelqu'un, sourire et donner une tape sur l'épaule. Il mentionne que dans un environnement virtuel il est impossible d'avoir recours à ces gestes, par contre ils peuvent être remplacés par le paralangage et les émoticons. La présence sociale, selon les résultats de l'étude de Tu (2000), correspond à un degré de sensation de la présence de tous les membres d'une équipe à distance qui utilisent les TIC. Nous nous sommes appuyés sur sa définition de la présence sociale pour mener notre recherche, nous y reviendrons dans le cadre théorique (chapitre 2)².

Bien que depuis l'élaboration de la théorie de Short *et al.*, (1976) le phénomène de la présence sociale ait été mobilisé par plusieurs disciplines (psychologie, éducation), elle a fait l'objet de peu de travaux en ce qui concerne les équipes à distance en contexte organisationnel. Des études sur la présence sociale dans le contexte des groupes d'apprenants ont été entreprises, comme nous l'avons souligné précédemment, mais un groupe d'apprenants dans le cadre d'un dispositif d'éducation à distance n'a pas les mêmes objectifs, n'évolue pas dans le même contexte, n'est pas soumis aux mêmes pressions qu'un groupe de travail en contexte

^{2 2} Il est important de noter que nous avons fait un choix conscient de ne pas approfondir nos recherches sur le e-learning puisque nous voulions étudier le e-leadership dans un contexte professionnel. Nous avons eu recours aux travaux de Tu, bien qu'il travaille sur le e-learning, car il a opérationnalisé le concept de la présence sociale à distance et c'est un concept clé pour notre recherche.

organisationnel. Ainsi, nous avons souhaité approfondir dans le cadre de cette recherche le concept de présence sociale appliqué aux équipes à distance en contexte organisationnel.

1.4. Question de recherche

À la lecture des divers travaux de recherche existants, nous faisons le constat que plusieurs chercheurs mettent l'accent sur les problèmes que peuvent rencontrer les e-leaders face au développement et au maintien de la présence sociale à distance sans toutefois suggérer de solutions. Par ailleurs, peu de travaux abordent la dimension communicationnelle de l'exercice du leadership à distance (ou de e-leadership) et tout ce qui concerne la construction et le maintien d'une présence sociale à distance. Notre question de recherche est la suivante :

Par quels types d'actions de communication un e-leader va-t-il construire et maintenir une présence sociale au sein d'une équipe à distance ?

1.5. Synthèse

Ainsi, à la lumière de notre recension des écrits, il nous est possible d'affirmer que les équipes à distance sont de plus en plus présentes dans le milieu organisationnel et que les e-leaders font face à plusieurs défis dans la prestation de leurs tâches de gestion, spécialement au niveau de leur présence sociale. Les chapitres qui suivent tenteront d'identifier les actions de communication permettant au e-leader de construire et de maintenir une présence sociale à distance.

Une description de la méthodologie (chapitre 3) servira à faire comprendre au lecteur l'approche utilisée pour mener à terme cette thèse. Auparavant, une explication détaillée du cadre théorique (chapitre 2) est de mise afin de mettre le lecteur en contexte. Une fois tous les

concepts essentiels à la compréhension de notre recherche présentés et notre méthodologie exposée, nous entamerons l'analyse de nos résultats (chapitre 4, 5 et 6) pour finalement conclure en rappelant les faits saillants de nos observations (chapitre 7).

CHAPITRE 2 – CADRE THÉORIQUE

Le chapitre qui suit vise à résumer les concepts qui nous ont permis de mener notre recherche ainsi qu'à justifier l'utilisation de ceux-ci dans l'exécution de notre recherche. Les notions du leadership, d'action de communication et de présence sociale seront élaborées dans les pages suivantes. Plus spécifiquement, nous porterons notre attention sur les actions de communication en prenant en compte leur dimension langagière telle que les rituels d'interaction, les actes de langage et la rétroaction ; ainsi que leur dimension non langagière incluant les types d'écrits et les genres³. Ces précisions conceptuelles nous seront utiles pour analyser le phénomène auquel nous nous intéressons dans cette recherche.

2.1. Le leadership

Le concept du e-leadership a été évoqué depuis le début de ce projet mais nous pensons qu'il est important de faire un petit détour par le leadership traditionnel. Depuis plus de soixante ans, le leadership a sans aucun doute été l'objet de plusieurs recherches ayant des positionnements théoriques différents dans le domaine des sciences organisationnelles (Saint-Charles et Mongeau, 2005). Tout comme Gail T. Fairhurst dans son livre « Discursive Leadership in conversation with Leadership Psychology » (2007) nous pensons que le leadership devrait être analysé sous un angle plus communicationnel. Selon la chercheuse le leadership se manifeste par le discours, donc il se développe par les messages, les mots qu'utilise un individu. Les travaux de Fairhurst s'inscrivent dans ce que Mongeau et St-Charles (2005) nomment le paradigme de la construction du sens. Le leadership ne résulte pas de l'application d'un

³ Nous verrons dans ce chapitre que dans le contexte de la communication organisationnelle, le concept de « genre » peut être mobilisé pour reconnaître des types de communication (mémos, compte-rendus, lettres d'information, etc.) caractérisés par des conventions linguistiques, structurelles ou autres.

ensemble de stratégies, ni d'attributs personnels ou situationnels où la communication est vue comme un outil, un instrument soutenant le processus de leadership. Dans l'approche constructiviste, le leadership d'une personne est lié à sa capacité à communiquer de manière à rejoindre ses interlocuteurs. Selon Fairhurst, le leadership est un jeu de langage auquel les gens jouent sans nécessairement savoir qu'ils jouent. Le leader est celui qui sait raconter la « bonne » histoire, celle qui donne un sens approprié à la situation du moins pour ceux et celles qui l'écoutent.

Les approches classiques du leadership ont considéré le leadership comme un processus mais pas comme un processus communicationnel. Bien qu'ils touchent à la communication, ils n'en font pas l'aspect principal. Par exemple, l'approche axée sur les traits est centrée sur les traits de personnalités comme le souligne St-Charles et Mongeau (2005) et étudie les Styles de leadership par l'interaction. Donc l'émergence du leadership est liée avec la communication mais n'en découle pas nécessairement, comme par exemple selon cette théorie les leaders ont tendances à prendre plus souvent la parole. Par contre, comme nous l'avons déjà souligné, selon Fairhurst le leadership se développe par la parole. En effet ceux qui sont dans une relation de leadership ne tissent pas des liens pour, par la suite, communiquer; mais ils tissent des liens *par* la communication (Fairhurst, 2007). Les approches psychologiques du leadership, comme par exemple la théorie des traits de personnalité de Stogdill et Coons (1957) et la théorie de contingence de Fiedler (1971), reposent souvent sur l'idée que le leadership est une compétence intrinsèque de l'individu. Celle-ci reposant sur des traits, des états, des émotions et des styles de processus cognitifs des sujets qui produisent des messages et des comportements spécifiques. Comme le soulignent Saint-Charles et Mongeau (2004 : 10), « le leadership devient une histoire

de traits et d'attributs personnels identifiables et observables, c'est-à-dire liés à des variables sociodémographiques ou psychologiques mesurables. Une personne leader y est leader de naissance ». Par contre, selon une approche communicationnelle, le leadership se définit comme étant un processus « mis en œuvre lorsque des idées exprimées en paroles ou en actions sont reconnues par les autres comme étant capables de faire progresser des tâches ou des problèmes qui sont importants pour eux » (Fairhurst, 2008 : 511)⁴. C'est cette définition qui nous semble la plus pertinente pour notre recherche car elle nous incite à porter notre regard avant tout sur les actions de communication qui soutiennent un tel processus.

Selon Fairhurst (2008), il y a quatre éléments clés au leadership. Premièrement, le leadership est un processus d'influence qui se concentre sur l'accomplissement de certaines tâches comme par exemple la rédaction de rapports ou le développement d'une planification stratégique. Deuxièmement le leadership est attribué par les observateurs qui distinguent un ensemble de qualifications chez un individu qui sauront guider certaines personnes, dont notamment quelqu'un de confiant, ayant une expérience significative du travail et capable de communiquer efficacement une vision simple et accessible (Saint-Charles et Mongeau, 2004). Troisièmement, le leadership se concentre sur les processus de leadership, pas uniquement sur la communication, tout en repoussant toute tendance à valoriser les leaders et leurs qualités intrinsèques. Finalement, le leadership comme processus d'influence et de gestion de sens n'est pas l'attribut d'un seul individu mais le résultat d'une dynamique communicationnelle dont les effets sont distribués sur l'ensemble des acteurs en présence.

⁴ Traduction libre de "Leadership is exercised when ideas expressed in talk or actions are recognized by others as capable of progressing tasks or problems which are important to them."

Afin de nous permettre de mieux comprendre la distinction entre une approche psychologique et une approche communicationnelle du leadership - nommée aussi leadership discursif -, Fairhurst (2008 : 516) nous offre quelques points de repères que nous reprenons dans le tableau suivant :

Tableau # 1 : Différences clés entre les deux approches

	Leadership discursive	Leadership psychologique
Objet d'étude	Discours	Théâtre mental
Ontologie	Sujets décentrés, acteurs avec peu d'importance	Les essences
Influence	Points de vue englobant le pouvoir et l'influence	Dualité entre le pouvoir et l'influence
Action	Action de réflexion	Action non théorisée et exagérée
Focus analytique	Textuel, contextuel	Analyse variable
Communication	Primaire	Secondaire

Tableau tiré de Fairhurst (2008 : 516) : « Key Differences Between Discursive and Psychological Lenses »

Comme l'illustre ce tableau, le leadership discursif diffère du leadership psychologique sur six dimensions.

Premièrement, le leadership en psychologie a pour objet d'étude ce que Fairhurst (2008) nomme le « théâtre mental », c'est-à-dire les processus cognitifs propres à chaque individu. Les psychologues vont mettre en œuvre des expérimentations pour étudier les liens entre les cognitions, les émotions et les comportements du leader par exemple. Pour leur part, ceux qui mènent des recherches portant sur le leadership discursif dont Fairhurst (2008), Cooren (2004) et

Hoskin (1988), vont étudier la communication entre le leader et les membres d'une équipe soit comme un système de pensées ou comme des pratiques communicationnelles bien fondées. Par conséquent, selon cette approche constructiviste, le leader construit son leadership par des pratiques communicationnelles, donc par son discours. Les approches discursives mettent l'accent sur le langage utilisé, les processus d'interaction et/ou les pratiques communicationnelles.

En deuxième lieu, le leadership en psychologie privilégie une ontologie qui essentialise le leadership, en l'identifiant à l'intérieur du leader (par exemple, la théorie des traits comme l'illustrent les travaux de Stogdill et Coons, 1957), dans le contexte (comme la théorie du leadership situationnel de Blanchard et Hersey, 1977) ou dans une combinaison des deux (par exemple la théorie de la contingence de Fiedler, 1967). Par contre, les approches discursives se concentrent plutôt sur un point de vue du leadership construit socialement avec un regard non plus sur le sujet, mais sur les communications auxquelles il participe et auxquelles il donne sens.

Troisièmement, le leadership en psychologie fait la distinction entre le pouvoir et l'influence. Selon les psychologues le pouvoir est perçu comme quelque chose de négatif et le leadership échoue lorsque le leader a recours à son autorité pour se faire obéir. Par contre, pour ceux qui se positionnent du côté du discours, le pouvoir englobe plusieurs sortes de pouvoir et d'influence qui peuvent être négatives ou positives, culturelles, technologiques, relationnelles.

Quatrièmement, Fairhurst rappelle que le leadership est souvent vu comme une force de changement, ce qui nous amène à la notion d'agentivité⁵. Mais cette notion est rarement évoquée lorsque l'on parle de leadership, ce qui a menée les chercheurs, dont Hoskin (1988) à dénoncer

⁵ En parlant d'agentivité, nous utilisons la traduction française du terme anglais « agency »

le fait que les psychologues ont été trop occupés à voir l'organisation comme une entité et ils ne font pas la distinction en le leader et l'organisation. Selon ce psychologue, les compétences de leadership sont celles de l'organizing. Par contre, le leadership discursif met l'accent sur la dimension réflexive du leader par l'entremise de sa communication. Les leaders sont des agents connaisseurs, qui se positionnent continuellement vis-à-vis des normes, des règles, des procédures et des valeurs spécifiques dans les interactions avec les autres. Donc les actions et l'interprétation de leur sens sont inséparables et ont souvent lieu simultanément.

Cinquièmement, la psychologie du leadership cherche à comprendre les questions de cause à effet en ce qui a trait au leadership. À l'opposé, les chercheurs s'inscrivant dans une approche communicationnelle telle que le leadership discursif cherchent à savoir comment un texte fonctionne de façon pragmatique : comment le leadership se manifeste, quel genre de leadership est révélé, quels attributs culturels définissent le leadership et comment il se manifeste au sein d'un groupe avec ses particularités sociales, etc. Ils favorisent une grande description du contexte en incluant les aspects immédiats, culturels et politiques.

Finalement, les psychologues du leadership n'accordent qu'un intérêt secondaire aux questions de communication puisque, selon eux, la communication d'un leader ne peut qu'influencer les actions cognitives d'un autre individu. Ceci relève d'un point de vue « donné » de la communication, comme l'appelle Cronen (1995). Toutefois, la communication est centrale à l'étude du leadership discursif (Fairhurst, 2008). La plupart des chercheurs analysent l'intention et la communication de l'émetteur comme étant une simple action de transmission, tout en adoptant des modèles de communication plus centrés sur le sens. Le leadership discursif met l'accent sur les processus d'une construction sociale par le biais de la communication, et le

leadership est acquis par la communication. En effet, cette approche étudie l'utilisation quotidienne de la communication, le rôle performatif de la communication et le rôle central de la communication pour le processus organisant. Les leaders doivent constamment performer un leadership par la communication (Fairhurst, 2007).

En s'appuyant sur la théorie du leadership discursif, nous sommes d'avis que pour bien cerner le comportement des leaders il suffit d'observer et d'analyser leurs actions de communication, qu'elles soient langagières ou non langagières. En effet cette communication inclue les langages parlé, écrit et non verbal ainsi que l'image (Saint-Charles et Mongeau, 2005). Il faut donc se concentrer sur le processus permettant de définir et de négocier l'ordre social et par lequel les activités de processus organisant contribuent à la structuration de la communication, des relations, des activités et des sentiments.

Comme le rappellent Saint-Charles et Mongeau (2005), les travaux sur le leadership s'inscrivent dans plusieurs courants de recherche, dont le leadership « formel » et le leadership « informel ». Le premier est composé de personnes occupant une position formelle d'autorité (par exemple : des gestionnaires dans les organisations) tandis que le second émerge spontanément au sein de groupes de pairs. Pour notre recherche nous nous consacrerons uniquement sur les leaders formels puisque nous avons opté de nous attarder sur les gestionnaires du gouvernement du Canada. Nous nous sommes arrêtés sur ce choix parce que les organisations gouvernementales sont de plus en plus confrontées au travail à distance dû notamment à leur configuration.

Par ailleurs, Saint-Charles et Mongeau (2005) rappellent que le leadership peut être étudié selon quatre approches, relevant de différents paradigmes : les attributs du leader;

l'adéquation entre les attributs du leader et ceux de la situation; la structure du réseau social et le contenu et la construction de sens.

Notre recherche s'inscrit pleinement dans l'approche du contenu et de la construction de sens car nous souhaitons avant tout étudier le lien direct entre le leadership d'une personne et sa capacité à communiquer de façon à rejoindre ses destinataires. Selon Saint-Charles et Mongeau « le leader est celui qui sait raconter la bonne histoire, celle qui donne un sens approprié à la situation du moins pour ceux et celles qui l'écoutent » (2005 : 121). En reprenant la classification proposée par St-Charles et Mongeau (2005), nous adoptons dans notre recherche un point de vue constructiviste selon lequel l'émergence du leadership d'un individu relève de sa capacité à construire et à communiquer une représentation de la situation pour finalement orienter l'action de ses membres. Notre étude du leader portera donc plus spécifiquement sur ses actions de communication en analysant le contenu de ses interventions et leur impact sur la représentation de la situation que développe l'ensemble de l'équipe.

2.2. Les actions de communication

Selon Austin (1970) toute communication fonctionne comme un acte particulier (ordre, question, promesse) et cherche à modifier d'une façon quelconque l'interaction. Il a proposé que la communication puisse avoir un effet performatif soit en décrivant un type d'action ou encore en exécutant une action par le simple fait de prononcer un énoncé. Kerbrat-Orecchioni définit l'énoncé performatif comme étant « un énoncé qui, sous réserve de certaines conditions de réussite, accomplit l'acte qu'il dénomme » (2001 : 9). Par exemple, la chercheuse indique qu'en disant « Je te promets de venir », c'est accomplir un acte, celui de promettre. Même une simple

assertion ne se limite pas à informer le destinataire, elle vise à influencer ce dernier d'une manière ou d'une autre.

Comme Austin (1970), nous croyons que tous les énoncés possèdent une valeur d'acte et que « dire c'est faire ». Nous pensons donc que les e-leaders ont recours à des actions de communication, qu'elles soient locutoires, illocutoires ou perlocutoires, dans la construction et le maintien de leur présence sociale. Un acte locutoire est un acte composé d'une combinaison de sons, de mots et de suites grammaticales pourvus d'un sens et d'une référence, tandis qu'un acte illocutoire décrit l'acte réalisé en disant quelque chose. En effet, ce dernier est un acte accompli en émettant un message, comme par exemple, formuler une demande en posant une question. Pour sa part, l'acte perlocutoire est un acte effectué par le fait de dire quelque chose et produit certains effets sur les co-énonciateurs (par exemple convaincre, effrayer, humilier (Kerbrat-Orecchini, 2001)).

D'ailleurs nous pensons que les e-leaders posent des actes de communication, qui peuvent être langagiers ou non langagiers, et ces actes ont un effet performatif puisqu'ils leur permettent d'accroître leur degré de présence sociale.

2.3. La présence sociale

La présence sociale du e-leader est un facteur essentiel pour assurer le bon fonctionnement d'une équipe à distance. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, ce concept n'a pas été initié dans le contexte de la communication médiatisée et distante mais plutôt dans celui de la communication en face-à-face. Il est important de rappeler ici que la présence sociale a été dans la communication, le fait de se rendre présent, d'exister en tant que personne physique

réelle pour l'interlocuteur via des comportements verbaux ou non verbaux. Selon Tu (2000), le minimum de présence sociale qui survient dans un contexte de communication médiatisée et distante se manifeste lorsque les usagers sentent qu'un comportement ou une expérience sensorielle indique la présence d'une autre intelligence. En fait, le degré de présence sociale est le degré d'intelligence, des intentions et des impressions sensorielles d'un autre individu auquel un usager pense avoir accès.

Les éléments qui participent au développement d'une présence sociale en situation de communication en face-à-face sont les expressions faciales, la direction du regard, la posture, l'habillement, autrement dit de nombreux indices non verbaux ou paraverbaux (intonation, prosodie, etc.). Évidemment les membres des équipes à distance n'ont pas souvent accès à ces indices. Les nombreux travaux de Chih-Hsiung Tu portant sur la présence sociale en contexte d'éducation à distance soulignent l'importance qu'ont ces indices. En effet, le chercheur rappelle que dans le contexte de communication médiatisée et distante les TIC sont perçues comme étant impersonnelles et offrant une présence sociale limitée. En conséquence, Tu (2000) a identifié trois dimensions de la présence sociale en contexte de communication médiatisée et distante qui s'avèrent pertinentes pour notre recherche, à savoir : a) le contexte social, b) la communication en ligne, et c) l'interactivité

La présence sociale du e-leader dépendrait donc de ces trois dimensions. D'après Tu et McIsaac (2002), plus le degré de présence sociale est élevé plus grande est la chance pour les membres de l'équipe d'être davantage engagés dans les communications (Tu et McIsaac, 2002). De toute évidence le degré de présence sociale est une variable dynamique qui fluctue selon ces

trois dimensions fondamentales que nous allons explorer plus en détails dans les pages qui suivent.

2.3.1. Le contexte social

Premièrement, selon Tu (2001), le contexte social est l'environnement dans lequel les échanges entre différents individus prennent place. L'environnement inclut la familiarité entre les interactants, les relations informelles, la confiance, les relations sociales, l'attitude positive face à la technologie ainsi que les relations informatives.

2.3.1.1. La familiarité

Tu (2000) avance que le niveau de familiarité entre les personnes influence la communication. Selon ses recherches, lorsqu'un émetteur est familier avec son destinataire, il tend à être plus informel et semble plus disposé à partager de l'information personnelle et par le fait même à avoir une communication plus engagée et moins gênante. Dans ses travaux, Tu (2000) montre que les membres d'une équipe à distance qui sont moins familiers avec les autres ont tendance à se retirer et à ne pas participer autant aux discussions par peur de ne pas être compris. Ainsi, il devient primordial pour le e-leader de mettre en place des mécanismes de présentation de soi au sein de l'équipe à distance, comme par exemple une période de temps dédiée aux présentations lorsque l'équipe se forme. Comme le montrent les recherches de Tu (2000), ces méthodes permettent d'éliminer la possibilité que ceux qui se connaissent avant la formation de l'équipe mettent leurs nouveaux collègues de côté.

2.3.1.2. Les relations formelles et informelles

Les relations informelles permettent aux e-leaders d'assurer un plus haut degré de présence sociale envers leurs employés. En effet, Tu (2000) suggère que lorsqu'un message est perçu comme étant plus formel, la distance psychologique⁶ entre les interlocuteurs est plus grande. En d'autres mots, si le message est plus informel, la distance entre eux est plus petite et ils se sentent plus près un de l'autre.

Tu (2000), toujours dans un contexte d'éducation à distance, suggère donc des stratégies pour atteindre des relations plus informelles comme l'initiation, les salutations et la reconnaissance. Initier une conversation sous un format synchrone ou asynchrone permet de créer un environnement plus amical. De plus, chercher quelque chose en commun avec le récipiendaire est une bonne manière d'initier une conversation, ceci permet de développer un lien persuasif entre deux personnes. Les destinataires seront plus portés à répondre à un message venant d'une personne avec qui ils ont un tel lien.

Les salutations, tant au début qu'à la fin, sont un élément important de la conversation. Toujours selon Tu (2000), la manière dont les gens se saluent joue un rôle critique. Ainsi, nommer le récipiendaire dans la salutation d'ouverture fait preuve d'une relation plus informelle. Par contre, les messages allant directement au point, c'est-à-dire ceux qui ne prennent pas de détour pour transmettre l'information, sont perçus comme étant plus formels et sont moins appréciés par les destinataires.

⁶ Selon Tu (2000) la distance psychologique est l'impression qu'ont les gens d'être près un de l'autre.

Pour leur part, la reconnaissance et l'éloge ne sont pas exprimés aussi fréquemment dans un contexte de communication médiatisée et distante que dans une situation en face-à-face. Selon les recherches de Tu (2000), recevoir de la reconnaissance ajoute un côté humain au contexte de communication médiatisée et distante. D'ailleurs la reconnaissance et l'éloge permettent une communication plus interactive, en d'autres mots les interactants participent davantage aux échanges.

2.3.1.3. La confiance

On peut s'imaginer que la confiance est plus difficilement atteinte dans une équipe dispersée géographiquement. En effet selon les travaux de Tu (2000), les questions de confiance sont cruciales pour la communication en ligne. Selon le chercheur ceux qui doivent interagir via les TIC peuvent être préoccupés par le fait qu'ils ne connaissent pas leur interlocuteur parce qu'il pourrait leur faire du tort, parce qu'ils ne sont pas habitués à faire confiance sans avoir accès aux indices visuels. Les gens ont tendance à refuser de partager de l'information personnelle avec les autres avant qu'une relation de confiance soit établie. Tu (2000) rappelle que lorsque les membres d'une équipe à distance se présentent brièvement (leurs intérêts, leur âge, leurs études, leur lieu de résidence, etc.), ils peuvent dorénavant développer une relation de confiance et être plus convaincus de leur rôle. Ainsi, il y aura moins de conflits et les membres auront moins tendance à faire des erreurs d'interprétation des messages envoyés par leurs collègues/gestionnaire. Les membres participeront donc davantage à la communication.

2.3.1.4. Les relations sociales

Les relations sociales ont également un rôle à jouer dans la stimulation de la communication. Les membres des équipes à distance ont tendance à ne pas avoir beaucoup de

conversations entre eux initialement, mais avec le temps une relation sociale se crée par la formation des impressions que les membres se font de leurs collègues et gestionnaires par le biais de la communication. Tu (2000) a identifié quatre relations sociales qui peuvent surgir entre les membres d'une équipe à distance : d'amour, d'information, de statut et de services.

La communication dans une relation d'amour est plus intime et délibérément spontanée. Les messages générés par une telle relation sont plus personnels, informels, invitants et chaleureux. Pour leur part, les relations d'information procurent du soutien et de l'aide aux membres et ont une communication axée davantage sur la tâche. Les relations de statut et de services sont caractérisées par des membres ayant un statut inégal. En effet, on s'attend du leader qu'il comble une relation de services puisque ses subordonnés sentent que cet individu est plus informé sur certains sujets qu'eux. Et puisque les employés qualifient souvent leur gestionnaire comme faisant partie d'un rang social plus élevé à cause de leur niveau au sein de la hiérarchie, la présence sociale est automatiquement diminuée. Les employés sentent automatiquement une distance sociale entre eux et leur supérieur. Ainsi il revient aux employeurs de substituer cette mentalité par des relations sociales d'amour et d'information.

2.3.1.5. Attitude positive face à la technologie

L'attitude qu'ont les membres d'une équipe à distance face à la technologie employée dans leur travail dépend de leur culture, de leurs expériences passées ainsi que de leur situation particulière. Ces éléments vont influencer la confiance et la crainte qu'ils peuvent ressentir face à la technologie. En outre, pour que les membres d'une équipe à distance aient une attitude positive face à la technologie, il faut qu'ils soient à l'aise avec celle-ci et qu'ils aient tous les

outils nécessaires. Le e-leader a donc pour rôle de favoriser l'attitude positive de ses employés face à la technologie.

2.3.2. La communication en ligne

La communication en ligne se concentre sur les attributs du langage employé en ligne, de l'application de ce dernier ainsi que de l'immédiateté. Puisque les membres des équipes à distance ont majoritairement recours aux messages électroniques pour communiquer entre eux, il est essentiel qu'ils possèdent un certain niveau de connaissances technologiques comme dactylographier, lire et écrire.

2.3.2.1. Les attributs du langage employé

Il est facile pour un interactant de se sentir perdu dans une discussion se déroulant à distance, principalement lorsque celle-ci implique plus de deux participants. Il devient donc très important que les membres d'une équipe à distance possèdent de bonnes compétences avec les TIC employées pour réduire l'anxiété que peuvent générer des outils défectueux. Les membres devraient avoir les connaissances nécessaires pour résoudre des problèmes de logiciel et de matériel informatique de base.

2.3.2.2. Application du langage

Les membres d'une équipe à distance créent du sens de leur travail et de leurs relations professionnelles par leur compréhension et leur interprétation des messages échangés par les TIC. Ils se fient sur la rétroaction qui dépend des autres avec qui ils communiquent. Le manque d'indices non verbaux peut biaiser et confondre le sens d'un message et par le fait même le sens

peut être mal compris. Il est donc important que les membres partagent un langage commun et aient accès aux outils nécessaires en cas de confusion.

2.3.2.3. Immédiateté

Tu (2000) définit l'immédiateté comme étant la distance psychologique entre des interlocuteurs. Bien que les membres d'une équipe à distance n'aient pas accès aux indices qu'offrent les communications en face-à-face tels le contact visuel, le langage corporel, la proximité, etc., il y a différentes façons pour qu'ils puissent communiquer leurs sentiments et émotions via les TIC. Les usagers du courrier électronique cherchent constamment des stimulations pour générer et livrer leurs sentiments et émotions (Tu, 2000). Ceux-ci ont donc recours au paralangage et aux émoticons dans leurs messages pour plusieurs raisons : a) pour mettre l'accent sur les sentiments et émotions; b) pour raccourcir le message; c) pour ajouter des expressions familières dans la conversation; d) pour souligner une autre signification; e) pour attirer l'attention et f) pour compenser pour un manque d'indices non verbaux.

Donc les recherches de Tu (2000) démontrent que l'usage d'émoticons doit être fait avec précaution, spécialement lorsque les interlocuteurs ne se connaissent pas bien. D'ailleurs utiliser des émoticons trop fréquemment peut donner une impression d'incompréhension. Par contre, l'usage de paralangage et des émoticons peut adoucir un texte électronique aride et accroître la relation sociale des interlocuteurs.

2.3.3. Interactivité

L'interactivité comporte les activités auxquelles les membres s'engagent ainsi que le style de communication qu'ils utilisent. La possibilité d'une rétroaction des autres membres de

l'équipe contribue au degré de leur participation à la communication. Une réponse immédiate participe également à l'interactivité. Lorsqu'une réponse immédiate est attendue et qu'elle n'est pas reçue, il y a la création d'une perception d'un bas niveau de communication, c'est-à-dire que la communication n'est pas suffisamment présente et que l'information n'est pas transmise adéquatement, et par le fait même le degré de présence sociale diminue. Ainsi l'employé a l'impression de ne pas être important aux yeux de son gestionnaire et que ce dernier n'est pas présent dans l'accomplissement de ses tâches.

2.3.3.1. Styles de communication

Toujours selon les travaux de Tu (2000), les styles personnels de communication peuvent définitivement influencer la communication faite via les TIC. Il y a neuf styles de communication qui s'avèrent efficaces pour l'interaction en ligne : être relaxe, être conciliant, être amical, être ouvert, être animé, être dramatique, être attentif, être personnel et laisser une impression. (Voir tableau # 2).

Tableau # 2 : Styles de communication

STYLES	APPLICATION
Attentif	Être réceptif aux messages
Laisser une impression	Apprécier, prêt et enthousiasme de répondre à toute question
Relaxe	Faire en sorte que les gens se sentent plus détendus
Conciliant	Devoir écouter ou lire ce que les autres ont à dire
Amical	Être aimable, poli, courtois, et utiliser un langage invitant
Ouvert	Partager de l'information personnelle
Animé	Utiliser des émoticons et du paralangage pour exprimer des émotions pour rendre les messages plus stimulants
Dramatique	Raconter des histoires, humour, jeux de mots, et double prise
Personnel	Partager de l'information personnelle, utiliser un ton plus invitant, et inviter quelqu'un pour une discussion

(Tableau tiré de Tu, 2000 : 175) « CMC Stylistic Communication Style and Applications »

2.3.3.2. Formalité

Le niveau de formalité peut également influencer la volonté d'un membre d'une équipe à distance à répondre à un message. Selon les travaux de Tu (2000), lorsque les messages sont perçus comme étant plus formels, l'immédiateté est délaissée puisque la distance psychologique entre les deux correspondants est augmentée : tandis qu'un message plus informel diminue la distance psychologique et les correspondants se sentent plus près un de l'autre.

2.3.3.3. Stratégies de communication

Les e-leaders peuvent avoir recours à différentes stratégies de communication pour accroître l'interactivité comme l'initiation de conversations, des salutations, des éloges. Les recherches de Tu (2000) démontrent que ces stratégies permettent à un émetteur de souligner son intérêt face à son destinataire et à sa personne et ainsi accroître sa présence sociale.

2.3.3.4. Longueur des messages

Dépendamment des TIC utilisées la longueur des messages peut varier et va influencer la communication. En effet, selon Tu (2000) lorsqu'un texte est plus court il a tendance à avoir une structure de phrase plus simple et une grammaire moins soignée, notamment dans les forums de discussions. Ainsi, plus les messages sont longs, plus ils sont formels. Le courrier électronique se situe entre les deux extrêmes et ressemble à une conversation informelle écrite. Il a donc les caractéristiques d'une conversation orale tout en accordant une plus grande importance à la structure de phrase et à la grammaire puisque les messages sont plus permanents.

2.3.4. Synthèse

Comme nous venons de le voir, Tu (2000) a identifié trois dimensions de la présence sociale en contexte de communication médiatisée et distante (le contexte social, la communication en ligne et l'interactivité). Ce sont donc ces dimensions que nous convoquerons ultérieurement dans nos analyses. En effet, nous allons étudier comment les e-leaders ont recours à ces dimensions pour construire et maintenir leur présence sociale au sein de leur équipe à distance.

2.4. La dimension langagière de toute action de communication : Une approche pragmatique

2.4.1. La théorie de l'interaction de Goffman

On ne peut parler de communication interpersonnelle sans évoquer les travaux d'Erving Goffman. En effet, ce sociologue américain d'origine canadienne est un pionnier de l'analyse de la communication grâce à ses ouvrages, dont notamment *La Mise en scène de la vie quotidienne* (1959), *La Présentation de soi* (1973) et *Les Rites d'interaction* (1974). Dès le début de sa carrière, il a étudié l'ordre des interactions dans des contextes de communication en face-à-face. Sa théorie a été élaborée en dégagant la signification de situations banales comme les poignées de mains ou les excuses. Il a ainsi montré qu'un « ordre de l'interaction apparaît comme un ordre structurel où les structures n'existent que pour autant qu'elles sont mises en œuvre à chaque instant par les acteurs, mais les acteurs ne peuvent eux-mêmes les mettre en œuvre que sur la base d'un sens commun guidant leur conduite » (Bonicco, 2006 : 33). Ainsi la relation entre les interactants est la donnée principale qui permet à la communication de se faire par l'instauration d'une structure mise en place par ces mêmes interactants. Pour Goffman, la

communication constitue la trame d'un certain niveau de l'ordre social parce qu'elle est fondée sur des règles et des normes.

2.4.1.1. Les rituels

Pour Goffman, la présentation de soi et les rituels d'interaction sont essentiels pour qu'il y ait un certain niveau d'engagement des interactants. Il considère que « les interactions de la vie quotidienne sont une cérémonie en miniature où le caractère sacré de la société s'est réfugié dans les acteurs : chacun doit traiter et honorer l'autre comme un dieu, dans la mesure où la société s'est nichée en lui sous forme de représentations collectives » (Bonicco, 2006 : 33). Afin qu'une interaction puisse être qualifiée de rituel, il faut qu'elle soit répétitive, stéréotypée et codifiée. Il faut savoir prendre son tour et laisser aux autres le leur (Goffman, 1974). En outre, Goffman avance que lors de rencontres où les acteurs échangent des paroles, des rituels d'interaction se mettent en place comme par exemple les rituels d'accès, les rituels de confirmation et les rituels de réparation.

Les rituels d'accès sont composés des cérémonies d'accès, (l'ouverture des échanges) et des parades d'adieu (la fin des échanges). Les communications sont souvent initiées par des salutations comme « bonjour », « salut », « ça va ? », et conclues par des adieux dont « à plus tard » et « au revoir ». La forme des rituels d'accès a tendance à varier selon les statuts respectifs des participants. Selon Goffman, les rituels d'accès permettent d'instaurer le climat de l'échange grâce au ton, au regard et aux indices non verbaux. Afin de confirmer l'image que les individus désirent dégager, ils peuvent se pencher sur les rituels de confirmation. Ainsi ce dernier rituel valide le statut de tous les participants. Par exemple, lorsqu'un employé s'adresse à son

gestionnaire par « M. le Directeur », il reconnaît son statut. Le prochain type de rituel, celui de réparation, intervient lorsqu'un incident risque de perturber la situation. Il a comme objectif de changer la signification de la situation ou encore de modifier l'interprétation que s'en font les interlocuteurs en faisant perdre le caractère offensant de l'incident et en lui donnant une condition acceptable. Entre autres, s'excuser lorsque l'on bouscule quelqu'un et demander l'autorisation avant d'utiliser un objet sont des formes de rituels de réparation (Goffman, 1974).

On peut donc se demander si les e-leaders ont recours à certains de ces rituels afin de créer et maintenir leur présence sociale à distance (Blandin, 2004; Grosjean, 2005).

2.4.1.2. Les faces

Par ailleurs, il est vrai que le mot « rituel » renvoie au sacré et Goffman (1974) s'assure de spécifier que dans le cas des interactions les rituels permettent de conserver la « face » des participants, qui devient un objet sacré. Le concept de « face » provient de la théorie du travail de figuration (facework) de Goffman (1974) selon laquelle les interactants ont recours à des actions spécifiques pour assurer que celles-ci ne fassent perdre la face à personne, y compris à eux-mêmes. Elle renvoie à la « valeur sociale positive » mise en œuvre par un individu, de là viennent les expressions perdre ou garder la face (Goffman, 1974). Selon le chercheur, les gens gèrent l'image qu'ils dégagent d'eux-mêmes à l'aide de leur comportement pour ainsi s'assurer de maintenir une face positive (Goffman, 1959).

Chaque communication menace la face de ceux qui y participent, par exemple pour ne pas contrarier la face du récepteur, celui qui veut que l'on ferme la porte ne dira pas « Ferme la porte » mais plutôt « Tu pourrais fermer la porte ? » (Kerbrat-Orecchioni, 2005). Ainsi la face

des deux interlocuteurs est conservée : la face de l'émetteur demeure intacte parce qu'il ne donne pas l'impression d'être un dictateur qui donne des ordres et la face du récepteur est préservée parce que personne ne s'attend à ce qu'il soit dans l'obligation d'exécuter une action quelconque.

Ainsi les e-leaders doivent constamment préserver la face de tous ceux compromis par leurs messages. L'objectif de préserver la face est d'avoir des meilleures relations, pour maintenir l'ordre de l'interaction et pour préserver une bonne dynamique de communication. Pour atteindre cet idéal, ils peuvent mettre en pratique différents rituels d'interaction et ces rituels nous serviront à analyser notre corpus.

2.4.2 Les actes de langage de Kerbrat-Orecchioni

En s'appuyant sur la théorie des actes de langage d'Austin (1970), Kerbrat-Orecchioni (2001) a identifié plusieurs types d'actes de langage dont notamment la salutation, le remerciement, l'excuse, la requête.

Kerbrat-Orecchioni (2001) s'est inspirée des rituels d'interaction de Goffman lorsqu'elle a développé les actes de langage que sont la salutation, le remerciement et l'excuse. Elle souligne que les rituels sont des « énoncés fortement stéréotypés dans leur formulation et le et leurs conditions d'emploi » et qu'ils ont une « fonction surtout relationnelle » (Kerbrat-Orecchioni, 2001 : 110).

Toute communication ritualisée devrait en principe commencer par une séquence d'ouverture et se terminer par une séquence de clôture. Ces rituels servent à organiser le début et

la fin de l'échange parce que ces deux moments sont délicats car ils impliquent une rupture par rapport à l'état précédent. En étant si fortement ritualisées, les salutations offrent aux interactants des réponses toutes faites et des solutions acquises qui leur permettront de surmonter tout obstacle communicationnel. Ces rituels permettent aux interactants de démontrer qu'ils prennent conscience de la présence de l'autre lors de l'ouverture et de son absence éventuelle lors de la clôture.

Le remerciement et l'excuse sont deux actes rituels dédiés à l'exercice de la politesse (Kerbrat-Orecchioni, 2001). En fait, dans la langue française, ils sont les actes les plus efficaces à cet effet et les plus fréquemment employés dans une panoplie de situations communicatives pour la préservation des faces. Par exemple, remercier c'est faire preuve de gratitude tandis que l'excuse sert à exprimer un sentiment de contrition. Effectivement, le remerciement est un « acte par lequel un locuteur accuse réception d'un cadeau quelconque, en témoignant de sa reconnaissance envers le responsable de ce cadeau » (Kerbrat-Orecchioni, 2001 : 124). Le terme cadeau représente ici toute forme d'action bienfaisante qu'un individu peut poser envers autrui. Pour sa part l'excuse est un « acte par lequel un locuteur essaie d'obtenir de son destinataire qu'il lui octroie le pardon pour une offense dont il est à quelque titre responsable à son égard » (Kerbrat-Orecchioni, 2001 : 124). Nous mobiliserons dans nos analyses ces notions développées par Kerbrat-Orecchioni afin d'identifier si les e-leaders de notre étude ont recours à ces actes rituels pour instaurer et maintenir leur présence sociale.

Par ailleurs, Kerbrat-Orecchioni (2001) fait la distinction entre la question et la requête, ce qui semble pertinent pour notre projet. La question sollicite de l'information de son destinataire tandis que la requête cherche à lui faire faire un acte quelconque. La question peut

prendre plusieurs formes, qu'elle soit directe ou indirecte. Contrairement à un ordre qui se caractérise par son côté autoritaire, la requête suggère ou demande à un individu d'accomplir un acte. La requête peut être formulée de façon directe ou indirecte, brutale ou adoucie. Un émetteur d'une requête peut en effet utiliser plusieurs adoucisseurs lorsqu'il fait une demande d'acte à un autre individu dont notamment la justification, l'amadoueur, le minimisateur, et autres marqueurs d'optionalité.

2.4.3. La rétroaction

La rétroaction, aussi connue sous le nom de feedback, consiste typiquement d'une information donnée à un individu dans le but d'accroître sa performance (Geister, Konradt et Hertel, 2006). Il existe plusieurs formes de rétroaction, décrites de plusieurs manières et recouvrant différents aspects. Le premier aspect est le type de rétroaction. Il y a, tout d'abord, la rétroaction sur les résultats, comme par exemple de l'information portant sur les résultats d'une performance ; mais aussi la rétroaction de processus se concentrant sur la façon par laquelle un individu a fait son travail. Un autre aspect porte sur les récipiendaires de la rétroaction, qui peuvent être des individus ou une équipe. Ensuite vient la source de la rétroaction. En effet, une rétroaction peut être donnée par les subordonnées, les cadres, par les collègues ou par une combinaison de toutes ces sources. Le dernier aspect porte sur le but de la rétroaction, qu'elle soit utilisée pour des raisons d'évaluation ou de développement (Geister, Konradt et Hertel, 2006).

Certaines recherches ont démontré une corrélation entre la rétroaction et la performance dans les équipes à distances (Bell et Kozlowski, 2002; Jarvenpaa et Leidner, 1999; Dennis et

Valacich, 1999). Les chercheurs prennent plus d'une position. Certains mettent l'accent sur l'importance des résultats engendrés par la rétroaction du leader à ses membres sur la performance de l'équipe. Par contre d'autres avancent qu'une rétroaction complète entre les membres d'une équipe à distance est essentiel pour développer et maintenir un haut degré de confiance. Tout comme Geister *et al.*, (2006), nous croyons que puisque les membres d'une équipe à distance n'ont pas accès aux indices non verbaux, ils peuvent définitivement bénéficier d'un processus de rétroaction. Contrairement aux équipes traditionnelles (face-à-face), ils ne peuvent pas regarder la réaction non verbale qu'a leur leader face à leur travail.

D'ailleurs les TIC utilisées dans le cadre du travail des équipes à distance sont souvent caractérisées comme permettant une rétroaction retardée et limitée (Geister *et al.*, 2006). Puisque la communication médiatisée et distante est plus axée sur la tâche et moins sur la dimension relationnelle, les membres d'une équipe à distance ont tendance à manquer d'assurance en ce qui a trait à leur travail. Ainsi, il est essentiel pour le e-leader d'instaurer un processus de rétroaction pour assurer la motivation mais aussi la connaissance de ses employés face au travail de leurs pairs. Effectivement, il est important que les membres d'une équipe aient une connaissance des projets entrepris par leurs collègues afin de leur procurer un contexte pour leurs propres activités de travail (Geister *et al.*, 2006). Ceci est associé avec les effets positifs qu'apporte la collaboration, dont coordonner des activités, simplifier la communication, procurer l'aide appropriée et gérer le travail partagé. Les membres d'une équipe à distance ont toutefois moins d'outils sur lesquels s'appuyer pour recevoir une rétroaction qui pourrait les aider à redéfinir leurs projets (Staples et Webster, 2007). Donc, l'instauration d'un système d'évaluation et de rétroaction permet de fournir aux équipes à distance « l'information dont elles ont besoin pour

suivre leur performance, pour résoudre les problèmes et pour assurer une amélioration constante » (Langevin, Parot et Picq, 2002 : 10).

L'évaluation que peut faire un gestionnaire de ses employés lui permet de surveiller leur rendement au travail, d'identifier ceux qui ne performant pas suffisamment et de récompenser les succès (Fairhurst, 2007). Cela donne lieu également à un classement de ceux évalués selon un certain nombre de catégories portant sur des mesures d'efficacité cruciales et sur des objectifs fixés pour des performances futures. Fairhurst (2007) a identifié un type de rétroaction qui semble pertinent pour notre recherche : l'appréciation de la performance.

Pour Fairhurst (2007), l'appréciation de la performance sert non seulement à mesurer la performance mais également à encourager l'identification des buts et objectifs corporatifs et à inculquer des standards organisationnels grâce à la communication d'attentes. En fait, l'appréciation de la performance assure que les ressources humaines soient utilisées efficacement, comme le veut la demande organisationnelle.

Selon Tu (2004), la rétroaction vient de pair avec l'interactivité en contexte de travail d'équipes à distance. Il définit l'interactivité comme étant les activités organisationnelles réalisées par les membres d'une équipe à distance et le style de communication que ces derniers utilisent. Le potentiel de rétroaction venant du e-leader, toujours selon Tu (2004), dépend du degré de réussite de la communication⁷. Une réponse immédiate est une composante de l'interactivité ainsi lorsqu'une telle réponse est attendue et n'est pas reçue le niveau de présence

⁷ Selon Tu (2000), le degré de réussite de la communication relève du niveau de saillance qui peut inclure les caractéristiques lexicales, syntaxiques, sémantiques, phonétiques, prosodiques et visuelles.

sociale est diminuée. Par conséquent, la conscientisation face aux pressions d'interactivité accroît la présence sociale.

Différentes TIC permettent différents degrés de rétroaction. Par exemple, certaines recherches ont démontré que la vidéoconférence favorise une rétroaction à haut niveau d'interactivité puisque la communication est faite en temps synchrone. De plus, elle donne accès aux indices non verbaux et au son de la voix, ce qui facilite la rétroaction immédiate, contrairement aux messages électroniques qui offrent une rétroaction à faible niveau d'interactivité. Les mémos et les babillards électroniques ne sont également pas propices à une rétroaction immédiate tandis que le téléphone et la messagerie instantanée peuvent engendrer une telle rétroaction plus facilement (DeRosa, Hantula, Kock et D'Arcy, 2004). L'immédiateté de la rétroaction permet aux membres de s'assurer que l'intention de leurs propos ait été bien comprise sur-le-champ. Comme le suggèrent Maruping et Agarwal (2004), la rétroaction est importante lorsque le but d'une communication est de comprendre l'interprétation que se font les autres d'une information quelconque pour finalement atteindre une convergence. D'ailleurs, il est connu qu'une rétroaction positive sur les succès d'une équipe peut motiver les individus et développer leur confiance en eux-mêmes (Maruping et Agarwal, 2004).

Ainsi, nous croyons que les e-leaders peuvent mettre en œuvre un processus de rétroaction, qu'il visé vers un individu ou vers le groupe, pour construire et maintenir leur présence sociale.

2.5. La dimension non langagière de toute action de communication : Prise en compte de la plurisémiotité de la communication

Depuis l'époque d'Aristote toutes les formes d'organisations font appel à la communication afin de s'organiser. Selon Weick (1987), la communication organisationnelle est l'essence de l'organisation parce qu'elle crée une structure qui influence ce qui est fait et dit ainsi que par qui. Cette communication, qu'elle soit orale ou écrite, peut prendre des formes multiples, il est donc important de prendre en considération la plurisémiotité⁸ de la communication du e-leader. Tout ne repose pas uniquement sur l'oral, les écrits sont partie prenante des environnements de travail depuis des siècles. Dans cette partie de notre travail nous nous concentrerons sur les différents écrits et genres de communication (Yates et Orlikowski, 1992) sur lesquels les e-leaders peuvent s'appuyer pour assurer une présence sociale au sein de leur équipe à distance. En fait, les genres et les écrits sont deux concepts différents qui se rejoignent et seront explorés indépendamment dans les pages qui suivent.

2.5.1. Les écrits

L'écriture est plus présente que jamais dans les organisations et peut se manifester sous différentes formes : post-its, cahiers de liaison, protocoles et fiches d'instructions, codes, chartes, procédures, listings, etc. (Lacoste, 2005). Les recherches sur les écrits révèlent qu'il y a une variété de relations entre écriture et action (Fraenkel, 2001). Par exemple Fraenkel avance que « l'écriture est un puissant moyen d'action » (p.235). En effet, l'écrit peut faire partie du « déjà là » (modes d'emplois, consignes), il peut également être produit au moment même de l'action

⁸ La communication n'est pas composée uniquement d'énoncés verbaux, mais les énoncés peuvent être accompagnés de gestes, mimiques et autres productions corporelles relevant d'un autre système sémiotique (Kerbrat-Orecchioni, 2001).

(notes pendant une réunion) et contribue ainsi à l'accomplissement du travail et finalement l'écrit permet d'archiver des données sur le travail fait pour le futur. Pour F.W. Taylor l'écriture sert à ordonner le monde en le décrivant, le classant et en l'organisant. D'ailleurs l'écriture lui servait comme outil pour donner des ordres à ses exécutants (Moatty, 2001).

D'autres types d'écrits ont une dimension plus performative. C'est le cas des « écrits d'action » (Lacoste, 1993) qui peuvent enclencher l'action et peuvent être l'issue d'une série d'actions. Ceux-ci ont pour buts de coordonner les actions et d'articuler les tâches (Borzeix et Fraenkel, 2005). Pour leur part, les « écrits prescriptifs » sont des « dispositifs réglementaires mis en place et pesant sur les agents, leur faisant obligation tant de lecture que d'écriture »⁹ (Lepeyre, 1993 : 92). Ils relèvent du nécessaire, de l'obligation et du devoir. « Ce sont les consignes, les modes d'emploi, les documentations diverses qui décrivent le fonctionnement attendu des machines, des outils, des installations industrielles » (Boutet, 1993 : 22).

Afin de maximiser le travail en documentant certains savoir-faire non officiels, les employés peuvent avoir recours aux « écrits pour soi » (prises de notes, post-it) et « aux écrits collectifs » (les comptes-rendus de réunion, de décision) (Boutet, 1993). Les organisations fonctionnent de plus en plus par les TIC, ainsi plusieurs « écrits portés » formant des écrits nomades surgissent. Ces derniers ont été initialement élaborés dans un contexte médical, comme étant l'utilisation et la circulation des dossiers des patients par les docteurs à l'hôpital lorsqu'ils font des visites dans les chambres. Ces écrits sont qualifiés par leur capacité à circuler, ce qui « les destine à entretenir vis à vis de leur contexte d'utilisation des relations déictiques

⁹ Elle se base sur la description des écrits prescrits de J. Boutet : BOUTET J., (1991) "Écrits au Travail", *De l'Illettrisme*, Actes du colloque du Centre d'Etudes de l'Écriture, mai 1991

spécifiques »¹⁰ (Fraenkel, 1993 : 63). Avec l'avènement des TIC les organisations, spécialement les équipes à distance, diffusent l'information à l'aide « d'écrits nomades » que l'on peut maintenant nommer « écrits numériques » (Grosjean, 2008c). Ils peuvent prendre la forme de messages électroniques, notes de service, graphiques et autres documents qui circulent grâce aux TIC. De plus, il arrive souvent que les écrits soient le résultat d'une collection d'inscriptions faite par une panoplie de membres de l'équipe. Fraenkel (1993) nomme ces « énoncés pluriels » des « écrits polygraphiques ».

Il sera donc intéressant de voir quel usage les e-leaders font des écrits et quels types d'écrits ils mobilisent afin d'établir une présence sociale à distance.

2.5.2. Les genres de communication

Yates et Orlikowski (1992) ont élaboré la notion théorique de « répertoire de genres » qui servira à analyser les pratiques communicationnelles des e-leaders. Mais en premier lieu une définition approfondie de ce concept est de mise. Connue principalement comme un concept littéraire et rhétorique, le genre catégorise différents types de discours (roman, comédie, tragédie). Les genres se développent au fur et à mesure et reposent sur des pratiques établies et récurrentes (Miller, 1994). D'ailleurs, les travaux de Miller (1984 : 159) ont identifié les genres « comme des actions rhétoriques caractérisées basées sur des situations récurrentes »¹¹.

Bakhtine (1984) fut le premier à parler du concept de genre sous une perspective pragmatique. En effet, selon le chercheur il n'y a pas de lien direct entre le sujet, la langue et le

¹⁰ Fraenkel reprend cette opposition à J. D. Urbain, *L'idiot du voyage*, Plon, 1991

¹¹ Traduction libre de « as typified rhetorical actions based in recurrent situations ». (Miller, 1984 : 159)

monde. Plutôt, les rapports s'affichent grâce aux « genres du discours » disponibles, mobilisés par l'interlocuteur afin de participer à l'échange. Par contre, dans le milieu organisationnel la notion de « genre » est mobilisée et reconnue comme une action de communication sociale qui est normalement exécutée par les membres d'une communauté pour atteindre des buts précis (lettres, mémos, réunions) (Yates et Orlikowski, 1992). Yates et Orlikowski (1992) ont défini les genres comme étant des actions de communication caractérisées par une substance et une forme similaire et représentent une réponse à des situations récurrentes¹². Ces genres sont donc dialectiques puisqu'ils construisent et sont construits par des actions de communication catégorisées en réponse à une situation récurrente. Cette dernière inclue l'histoire et la nature de la pratique instaurée, les relations sociales ainsi que les médias de communication au sein de l'équipe. Ainsi le genre qui en ressort est caractérisé par une forme et un contenu similaire. La forme renvoie aux caractéristiques physiques et linguistiques de la communication. Il y a un minimum de trois côtés à la forme dans la discipline de la communication organisationnelle : la structure (dispositifs de formatage de textes comme des listes et rubriques, dispositifs pour structurer les interactions comme des agendas), le médium de communication (papier et crayon, téléphone, face-à-face) et le système de langage ou de symboles (niveau de formalité et le jargon professionnel). Pour sa part le contenu d'un genre fait allusion aux motivations sociales, aux thèmes et sujets exprimés dans la communication.

Comme le rappelle Marcozia (2003), l'adoption d'un genre est un indice des normes, de l'idéologie, des valeurs et des attentes d'une organisation. Ainsi une organisation aura normalement recours à une diversité de genres pour accomplir un travail et Yates et Orlikowski

¹² Traduction libre de « typified communicative actions characterized by similar substance and form and taken in response to recurrent situations » (Yates & Orlikowski, 1992 : 299).

(1992) ont nommé cette multitude le « répertoire de genres ». Par conséquent identifier le répertoire de genres d'une organisation dévoile les pratiques de communication établies et donc la façon dont celle-ci s'organise dans le temps, l'espace et les dimensions sociales de l'interaction. Les répertoires de genres deviennent donc des méthodes solides pour structurer les interactions entre les membres des équipes à distance.

2.6. Synthèse

Ce cadre théorique nous a permis de mener une recherche visant à identifier différentes actions de communication utilisées par les e-leaders pour construire et maintenir leur présence sociale à distance. Nous avons pour hypothèse qu'en effet les gestionnaires exerçant leur leadership à distance peuvent mettre en œuvre des actions de communication qui soient langagières, dont les rituels d'interaction, les actes de langage et la rétroaction, ou encore non langagières, dont les écrits et les genres. Notre analyse des données que nous avons récoltées démontrera si les e-leaders ont recours à de telles actions de communication pour favoriser les différentes dimensions de la présence sociale de Tu (2000).

CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE

3.1. Introduction

Ce chapitre a pour but d'expliciter et de justifier la démarche méthodologique que nous avons utilisée au cours de cette recherche. Nous commençons ainsi ce chapitre en présentant le contexte de notre recherche et en justifiant l'approche méthodologique et la méthode privilégiées pour mener cette recherche dont l'objectif est d'identifier les actions de communication mises en pratique par les e-leaders pour construire et maintenir leur présence sociale à distance.

Nous détaillons ensuite les techniques et les instruments de collecte de données. Nous terminons enfin cette section en présentant les modèles d'analyse des données que nous avons employés pour analyser les données recueillies sur le terrain.

3.2. Le contexte de la recherche

Le gouvernement fédéral est confronté à d'importants changements depuis l'avènement des TIC; changements qui se traduisent par une décentralisation de ses ministères permettant l'opération de bureaux gouvernementaux en régions et une réduction considérable du nombre d'employés (Simeon, 2000). Ceux-ci sont alors appelés à coopérer entre eux grâce aux TIC depuis différents endroits. Par contre toute information doit revenir aux différents bureaux centraux qui se trouvent majoritairement dans les grands centres canadiens (Ottawa, Toronto, Montréal, etc). Selon Statistique Canada, en 2008 près de 10% des travailleurs du gouvernement fédéral du Canada travaillaient à distance à certains moments dans l'accomplissement de leur travail. Nous avons donc choisi de mener notre recherche au sein du gouvernement fédéral pour pouvoir identifier les différentes actions de communication qui peuvent aider les e-leaders à

construire et à maintenir une présence sociale dans leur nouvel environnement de travail. Plus spécifiquement, nous avons étudié la Gendarmerie Royale du Canada (GRC), l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) et le Ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire du Canada. Notre choix s'est arrêté sur la GRC et l'ASFC car ceux-ci ont pour mandat d'assurer la sécurité du Canada et doivent donc avoir des employés un peu partout au pays et à travers le monde. Ainsi ces deux ministères ont des équipes dispersées et les gèrent depuis différents endroits. Pour sa part, le Ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire du Canada embauche des experts en agriculture qui travaillent dans différents contextes de la sécurité alimentaire et qui se trouvent dans une multitude d'endroits.

3.3. Une approche qualitative

Notre recherche est qualitative avec une visée à la fois descriptive et compréhensive qui relève du raisonnement inductif. Nous avons opté pour une approche qualitative parce que nous cherchons à explorer, à décrire et à comprendre le comportement des sujets dans leur milieu de travail (Creswell, 1998). C'est une étude de cas de type instrumental puisqu'elle cherche à illustrer le problème ayant pour terrain instrumental le gouvernement fédéral et parce qu'elle vise à fournir une nouvelle compréhension du leadership par la communication en s'appuyant sur des phénomènes préalablement définis dans d'autres modèles théoriques (Creswell, 1998).

Notre question de recherche se rapporte directement au contexte dans lequel évoluent les sujets à l'étude et s'intéresse à la signification sociale qu'ils attribuent à leur environnement (Bonneville *et al.*, 2007b). Nous avons récolté des données discursives (via des entrevues semi-dirigées) relevant des mots, des comportements et des attitudes, qui nous ont permis de mieux comprendre la construction et le maintien de la présence sociale des e-leaders. L'objectif que

nous nous sommes fixés est en effet d'identifier des actions de communication qui permettent au e-leader d'avoir une présence sociale à distance. Notre recherche est plutôt de type exploratoire puisqu'elle examine un sujet peu étudié. En fait, Miles et Huberman avancent que la recherche qualitative constitue « la meilleure stratégie de découverte et d'exploration d'un nouveau domaine » (2003 : 28).

3.4. Population d'enquête et collecte de données

3.4.1. Population d'enquête

Notre échantillon est composé de dix gestionnaires travaillant pour des organisations gouvernementales canadiennes. Nous avons menés 10 entrevues et suite à celles-ci, nous sommes arrivés à saturation empirique.

Nous avons eu recours à un échantillonnage non probabiliste de volontaires par effet boule de neige jusqu'à saturation empirique. Les critères de sélection de l'échantillon étaient les suivants :

- Les e-leaders sélectionnés devaient diriger une équipe à distance depuis trois mois ou plus pour assurer qu'ils aient bien développé les actions de communication pour encadrer leur équipe à distance.
- Le e-leader peut diriger une équipe permanente ou ponctuelle, l'important est que l'équipe ait été formée pour plus de trois mois afin de bien cerner des actions de communication bien établies.

- Le e-leader devait communiquer avec les membres de son équipe au moins une fois par semaine au cours de la réalisation d'un projet de plus de trois mois, quels que soient les canaux utilisés (téléphones, e-mail, visioconférence, etc.).

3.4.2. Techniques de collecte de données

La collecte de données repose sur deux techniques : des entrevues avec des e-leaders et une analyse de documents produits par les e-leaders et les membres de leur équipe (e-mails, notes internes, mémos, etc.).

Dans un premier temps, nous avons procédé à des entrevues individuelles semi-dirigées avec des e-leaders formels. Les entrevues, avaient une durée moyenne d'une heure et ont eu lieu dans un endroit choisi par les e-leaders, majoritairement dans leur environnement de travail respectif. Elles étaient de nature plutôt informelle sous forme d'une conversation menée par le chercheur dans la langue de préférence du participant (français ou anglais). Tout comme le souligne Tu (2000), en s'appuyant sur des conversations informelles le chercheur peut avoir une meilleure idée de la représentation que les e-leaders se font de leur présence sociale. Les questions étaient non teintées par la préconception de la manière dont le sujet « devrait » être discuté. En effet, nous nous sommes assurés que les questions que nous posions ne soient pas directives et ne laissent aucunement entendre aux répondants le type de réponses que nous attendions. Les entrevues ont été enregistrées par une enregistreuse audio numérique; puis les chercheurs ont retranscrit les verbatim intégralement afin de pouvoir se référer au contenu tout au long de l'analyse. Seuls les chercheurs de ce projet ont eu accès à cette information afin de préserver l'anonymat des participants.

Ces entrevues nous ont permis, par une grille approfondie, d'accéder directement au vécu des personnes interrogées et d'obtenir de l'information riche et détaillée sur les actions de communication que devaient déployer les e-leaders. Premièrement, notre grille d'entrevue¹³ était composée de questions portant sur des données factuelles concernant les participants afin de bien cerner le profil des e-leaders à l'étude. Ensuite, nous avons cherché à identifier les outils utilisés, qu'ils aient été technologiques ou non, par les e-leaders pour communiquer avec leur équipe. Nous avons également posé des questions sur l'encadrement et la gestion d'une équipe à distance qui évoquaient entre autres la motivation, le sentiment d'isolement et la compréhension des membres. Finalement, le dernier segment des entrevues examinait les actions de communication du e-leader par l'analyse des relations interpersonnelles à distance entre le leader et son équipe et par les différents types de communication. Notre grille d'analyse nous a ainsi permis de mener des entrevues précises.

Spécifiquement, l'entrevue semi-directive permet au chercheur « d'aborder certains thèmes qui auront été définis tout en lui [à la personne interviewée] laissant la possibilité de soulever et d'aborder d'autres thèmes et aspects du sujet. » (Bonneville *et al.*, 2007b : 175). Cette technique de recherche nous a donc permise de faire émerger certaines informations relatives notamment aux écrits, aux rituels d'interaction et aux actes de langages employés par les e-leaders.

À la suite de chaque entrevue, nous avons récolté des données complémentaires c'est-à-dire des documents écrits produits par les e-leaders et leur équipe. Plus précisément, à la suite des entrevues les e-leaders étaient invités à nous procurer sur une base volontaire des documents

¹³ Pour consulter la grille d'entrevue, référez-vous à l'annexe 1

de leur choix dans lesquels ils échangeaient avec leurs employés. Cinq participants nous ont fait parvenir de tels documents dont notamment des courriers électroniques, des notes de service, des résumés de réunion. Les e-leaders se sont assurés de soustraire toute information qui pourrait permettre l'identification d'un de leurs employés et ont modifié toute donnée nature confidentielle sur leur organisation. L'analyse de ces documents nous a permis d'identifier les différentes actions de communication mises en œuvre par les e-leaders.

3.5. L'analyse des données

Dans le cas de cette recherche, nous avons construit une grille d'analyse au fur et à mesure que la recherche progressait, c'est-à-dire de façon itérative et inductive. Les catégories ont pris forme par le travail de regroupement des données que nous avons effectué afin de faire émerger progressivement les éléments potentiels de théorie (Mucchielli, 1996 : 80).

L'analyse des données est un processus qui sert à déterminer ce qui se déroule, donc à comprendre les données plutôt qu'à les codifier (L'Écuyer, 1987). Ainsi c'est une activité de réflexion qui demande une démarche d'interprétation flexible et réfléchie. Il y a plusieurs façons d'analyser des données qualitativement et nous avons opté pour une analyse de contenu thématique (L'Écuyer, 1987).

Une fois la transcription des entrevues terminée, nous avons fait ressortir les données factuelles qui se sont manifestées dans les entrevues dans le but d'avoir une idée d'ensemble des

caractéristiques de nos e-leaders (TIC majoritairement utilisées, actions de communication mises en place par les e-leaders, temps limite pour une rétroaction, etc.)¹⁴.

Nous avons ensuite procédé à la classification des données recueillies au cours des entrevues selon les trois dimensions exhaustives qui ont émergées des travaux sur la présence sociale de Tu (2000) (le contexte social, la communication en ligne, l'interactivité)¹⁵. Ces catégories nous ont permis de faire ressortir « les différentes caractéristiques et d'en comprendre le sens précis » (Bonneville *et al.*, 2007b : 192).

Par la suite nous avons classifié tous les documents recueillis selon les différents types d'écrits et de genres (action de communication qui est exécutée par les membres d'une équipe pour atteindre des buts, Yates et Orlikowski, 1992) pour y faire ressortir les actes de langage et les rites d'interaction mis en œuvre par les e-leaders. Finalement nous avons appliqué la grille d'analyse de Tu (2000) aux documents afin de voir comment les e-leaders peuvent construire et maintenir leur présence sociale à distance.

Nous sommes conscients que les gens choisissent d'accentuer certains aspects de leur personne et d'en omettre d'autres. La présentation de soi de Goffman (1959) est une performance dans un cas précis d'un individu qui cherche à créer une impression précise. Normalement les gens utilisent la présentation de soi dans le but d'amener les autres à les aimer. Ainsi il est possible que les e-leaders que nous avons rencontrés aient modifié le contenu de leurs réponses afin de façonner positivement leur image. D'ailleurs ceux qui nous ont procuré

¹⁴ Pour consulter la grille d'analyse, référez-vous à l'annexe 2

¹⁵ Voir annexe 3

des documents ont pu choisir ce qu'ils envoyaient en leur faveur puisque nous n'avions pas accès à l'ensemble des documents. Toutefois tous les documents ont grandement enrichis notre corpus et ont été une excellente piste.

CHAPITRE 4 – DONNÉES FACTUELLES

Avant d'entamer notre analyse, nous croyons qu'il est pertinent d'élaborer le profil des e-leaders que nous avons rencontrés afin de mieux comprendre leur comportement. Ainsi, nous avons catégorisé les entrevues que nous avons menées pour en faire ressortir les données factuelles décrivant le milieu de travail des équipes à distance dont les TIC utilisées, l'importance accordée au face-à-face, l'immédiateté, les rôles et défis du e-leader.

4.1. Les TIC utilisées

Les membres d'équipe à distance doivent communiquer entre eux par le biais de différentes TIC, dont notamment le courrier électronique, le téléphone, un système informatisé, les vidéoconférences, etc. Les dix e-leaders que nous avons rencontrés ont affirmé que le courriel est le médium de prédilection au sein de leur équipe parce qu'il permet d'acheminer de l'information à plus d'une personne à la fois et qu'il est possible d'archiver les messages reçus et envoyés pour des références futures. Par contre, pour les discussions plus pointues, qui peuvent porter notamment sur des problèmes de comportements ou sur des conflits, les e-leaders attestent avoir recours aux conversations téléphoniques. Effectivement selon les participants, le téléphone favorise une meilleure compréhension et sert à faire des clarifications lorsqu'il y a des erreurs d'interprétation car il donne lieu à un dialogue dans un temps synchrone. Cet outil de communication est plus social que le courriel puisqu'il permet plus facilement aux e-leaders de démontrer de l'intérêt face à leurs employés en s'informant par exemple, de leur famille et de leur santé. Également le téléphone donne accès au son de la voix des interlocuteurs permettant ainsi aux gestionnaires de mieux détecter l'état général de leurs employés qu'avec le courrier

électronique. En s'appuyant sur des indices comme l'intonation et le débit, ils peuvent ajuster leurs propos et s'adapter à l'humeur de leur employé.

D'ailleurs quelques e-leaders qui ont participé à notre étude utilisent la vidéoconférence ou la téléconférence sur une base régulière, soit une fois par semaine ou par deux semaines. Ils affirment que, comme le courrier électronique, ces technologies assurent que tous entendent la même information et que les membres demeurent au courant de ce sur quoi tout le monde travaille. Elles sont aussi utiles comme moyen d'encouragement et de reconnaissance. Les gestionnaires se servent de la téléconférence et de la vidéoconférence pour faire des remue-ménages sur l'élaboration de stratégies, ainsi chacun peut donner son opinion et entendre celle des autres. La vidéoconférence a l'avantage de présenter les visages, ce qui donne l'impression aux utilisateurs qu'ils sont plus engageants et d'être en mode synchrone, favorisant ainsi la communication. Par contre, ce mode synchrone peut occasionner des difficultés pour les équipes composées de membres postés dans des zones horaires différentes, cela demande une planification plus pointue pour assurer la présence de tous.

Une autre technologie employée par les équipes à distance de notre recherche est le système informatisé avec un serveur commun. Ce dernier permet de mieux gérer les ressources humaines particulièrement en ce qui a trait aux demandes de congés et à la paie. Un serveur commun fait en sorte que tous les membres ont accès aux mêmes documents, que ce soit des procédures, des modes d'emploi ou des ressources diverses. L'agenda de chaque membre de l'équipe et du e-leader est souvent disponible sur le serveur commun pour que tous puissent savoir quand ils peuvent rejoindre un membre en particulier. Aussi les minutes des téléconférences et des réunions auxquelles les membres ont assisté individuellement y sont

sauvegardées pour assurer que tous les membres soient au courant de ce qui se passe dans le travail de leurs collègues. D'ailleurs le répondant 4 dit qu'il a mis en place un album photos sur le serveur commun afin que ses employés puissent partager leur vie plus facilement. Ceux-ci peuvent désormais y afficher des photos des moments importants de leur vie : bébés, voyages, nouvelles voitures, etc.¹⁶

It's easier with digital photo and stuff, you just have them on our shared drive and uh, we have a shared drive that everybody accesses right, so we have a photo album there and...[...] Yeah, or if somebody's gone on a good trip they'll send pictures. Or if they have a baby or lately we had a, how do they call it, the ultra sound pictures. (Extrait d'entrevue, répondant 4)

4.2. Le face-à-face

Peu d'équipes travaillent uniquement en mode virtuel (Dubé, 2009) et celles étudiées dans notre recherche ne font pas exception à cela. En effet, les e-leaders de notre recherche rencontrent l'ensemble de leur équipe en face-à-face au minimum une fois par année. Comme le souligne Éric Brunelle (2009 : 13), « les rencontres face-à-face facilitent grandement l'éclosion d'un sentiment de proximité et contribuent à réduire les distances psychologiques ». Elles donnent lieu à des rapprochements en peu de temps grâce aux contacts humains, à l'apprentissage et à la connaissance des autres. Ceci sert positivement les communications et la résolution de conflits par la suite, suscite l'émergence d'une confiance mutuelle et permet l'établissement d'une expérience commune qui favorise le développement d'un esprit d'équipe

¹⁶ Dans les prochains chapitres nous nous référons aux entrevues que nous avons menées ainsi qu'aux documents recueillis pour faire notre analyse.

(Brunelle, 2009). Ces rencontres annuelles permettent aux membres d'interagir entre eux socialement puisque la majorité des e-leaders s'assurent de réserver un temps pour une sortie sociale. Que ce soit dans un restaurant, sur une croisière ou dans toute autre activité touristique, l'équipe a la chance d'échanger sur différents sujets et d'apprendre à se connaître plus intimement, ce qui évidemment affectera leurs relations de travail dans l'avenir. Un participant a comparé ces rencontres aux camps Scouts en disant qu'après les camps les enfants sont beaucoup plus proches et ont des liens plus personnels parce qu'ils se sont créés des souvenirs communs.

So do you know how it was before you go to a camp and then after a camp? The difference in the dynamic? It's huge! And that's what it's like. When people come together and they work together for the week, they get to have dinner with each other, find out about the individual, who they are and you know whatever. (Extrait d'entrevue, répondant 4)

Par ailleurs les rencontres en face-à-face sont utiles comme introduction et intégration d'un nouveau membre dans l'équipe. Plusieurs e-leaders affirment se rendre sur les lieux de travail des nouveaux employés pour les aider à se familiariser avec leurs tâches et les outils de communication. En accompagnant ainsi leur employé, les gestionnaires essaient de tisser un lien de confiance avec celui-ci tout en lui laissant savoir qu'ils s'intéressent à son rendement :

Je l'amène vraiment visiter l'endroit, j'y vais avec parce que je connais ceux qui gèrent les différentes unités. [...] Pour qu'il voit qu'on est intéressé à ce qu'il fait, à ce qu'il réussisse bien là-bas. Je peux pas juste l'envoyer,

vas à tel endroit, voir tel gars, il l'a jamais vu. (Extrait d'entrevue, répondant 1)

D'autre part, les e-leaders ont recours aux rencontres en face-à-face lorsqu'il y a des conflits délicats qui demandent une intervention sensible. Ils se rendront alors sur les lieux de travail de la personne impliquée dès qu'ils le pourront et tenteront de solutionner la situation. Du reste, quatre de nos participants avancent qu'ils vont visiter leurs employés aléatoirement quand le temps et les moyens financiers le permettent. Ceci fait en sorte qu'ils peuvent offrir des formations, offrir des têtes à têtes si les employés ont des préoccupations et souligner les bons coups devant les collègues.

[...] quand je vais dans les réunions annuelles, tous ceux qui désirent avec des têtes à têtes, je leur offre l'opportunité durant la semaine, si j'ai une semaine, donc je vais leur offrir l'opportunité de me rencontrer un à un pour parler de peu importe ce qu'ils ont à discuter qui les affecte personnellement. Je leur dis ouvertement ce qu'on fait, où on s'en va avec la mission, la sous direction, il n'y a pas une question qui est évitée, qui est taboue, les gens peuvent poser les questions qu'ils veulent. (Extrait d'entrevue, répondant 2)

4.3. L'immédiateté

Les e-leaders que nous avons rencontrés sont d'accord pour dire qu'il revient aux gestionnaires de répondre dans un délai raisonnable lorsqu'ils sont convoités par leurs employés. La plupart d'entre eux nous ont affirmé répondre en moins de 24 heures, même s'ils n'ont pas

l'information demandée. Ils vont alors accuser réception du message et souligner qu'ils n'ont pas une réponse pour l'instant mais qu'ils feront les démarches nécessaires pour la trouver. De cette manière l'employé ne reste pas dans l'ignorance et n'aura pas de frustration face au manque de contact avec son employeur. Par contre, selon le répondant 2, s'il arrive que le e-leader prenne du retard pour répondre à ses employés il est important qu'il le souligne et qu'il s'excuse pour le délai : *« je pense que pour la plupart (de ses employés) ils savent que j'ai autres choses à faire. Puis quand ça me prend plus de temps à répondre, je commence toujours par « Sorry for the delay, things went sideways »* (Extrait d'entrevue, répondant 2)

4.4. Les rôles du e-leader

4.4.1. Confiance

Les e-leaders qui ont participé à notre étude ont décrit les différents rôles que doivent prendre ceux en charge d'une équipe à distance. Premièrement, d'après les répondants 1, 2 et 3, il revient au e-leader de bien choisir les membres qui devront travailler à distance puisque ce n'est pas tout le monde qui a la capacité de travailler dans un tel environnement. Voici ce que nous a partagé le répondant 2 :

« On a la chance de choisir ceux et celles qu'on envoie dans ces places-là. Fait qu'on a confiance en eux autres. Ce sont des gens qui sont très bien capables de faire ce qu'ils ont à faire. » (Extrait d'entrevue, répondant 2)

Ainsi une confiance s'installe dès le départ puisque le gestionnaire aura bien étudié les dossiers et sera en mesure d'identifier les qualifications nécessaires chez les candidats. Ces mêmes e-leaders ont mentionné que pour que leurs employés développent une confiance envers

leur employeur il faut que ces derniers démontrent de la confiance envers leurs subordonnés. Ils ne devraient pas penser que leurs employés ne font pas ce qu'ils ont à faire et qu'ils prennent leurs journées de travail pour aller magasiner ou tondre le gazon. De plus, il devient primordial pour le e-leader de faire preuve d'honnêteté et de transparence pour instaurer un climat de confiance. En étant géographiquement dispersée les membres de l'équipe peuvent facilement se sentir à l'écart du reste de l'organisation, ainsi en étant transparent et en indiquant bien la mission, la vision et les attentes le e-leader peut contrer ce sentiment.

4.4.2. Motivation

La plupart des participants à notre recherche ont précisé que leurs employés s'auto-motivent souvent à cause du privilège que représente leur poste. Effectivement, travailler à distance permet une certaine liberté qu'on ne retrouve pas souvent dans le travail traditionnel, comme par exemple une indépendance et un horaire flexible. Les e-leaders affirment que pour motiver leur équipe, ils s'assurent que leurs employés les voient prendre action et qu'ils perçoivent des changements concrets, bien qu'ils aillent rarement à le faire. Également le répondant 4 avance que fixer des objectifs clairs et précis et instaurer des dates limites avec les employés permet de motiver ces derniers : « *As far as motivation it is, we have common goals. We have work plans. It is laid out.* » (Extrait d'entrevue, répondant 9)

4.4.3. Isolement

Comme nous l'a montré notre recension de la littérature, il est fréquent que les membres d'une équipe à distance se sentent isolés. Les e-leaders que nous avons rencontrés ont mis en place différentes techniques pour remédier à ce sentiment d'isolement qui peut facilement affecter le rendement des employés. Les équipes des répondants 3 et 4 sont dispersées dans la

même région puis leurs membres se rendent au bureau central une fois par semaine pour des raisons professionnelles. Ceux-ci s'assurent de tous y aller le même jour et en profitent pour aller dîner ensemble. Ceci leur permet d'approfondir leurs liens, ce qui fait en sorte qu'ils sont plus aptes à communiquer entre eux par courriels ou par téléphone. Le répondant 3 affirme :

Même dans la même ville je suggère qu'ils entrent au bureau...même si tu es telework tu entres au bureau une journée par semaine, il faut que tu ailles chercher tes papiers, la malle puis des affaires de même, des fois tu as des imprimeries qui sont vraiment longues que tu ne peux pas faire à la maison. Ça fait que moi je dis toujours « Entrez la même journée, puis dans ce temps là rencontrez-vous pour discuter des affaires. Puis sortez pour un café ou pour dîner. » Comme gestionnaire, si ils prennent une demi-heure de plus pour dîner, moi je m'en fous ben, parce qu'ils sont là, puis ils parlent de la business. (Extrait d'entrevue, répondant 3)

Mais les équipes ayant une plus grande distance géographique entre ses membres ne peuvent se rencontrer aussi fréquemment et le sentiment d'isolement surgit plus facilement. Le répondant 6 nous a informés qu'un de ses employés travaille seul dans un bureau et que celui-ci passait ses journées isolé et n'avait à peu près aucun contact avec d'autres individus dans sa journée. Le e-leader dit: « *Fait que lui dans le bureau tout seul, toute la journée. Puis quand le téléphone sonne il dit « je me garoche dessus pour répondre » ça doit devenir long, »* (Extrait d'entrevue, répondant 6). En effet, cet employé se sentait alors démotivé et seul. Le e-leader a donc décidé de lui offrir 5 dollars par jour ouvrable pour qu'il aille prendre deux pauses au café

d'en face. L'employé va dorénavant prendre un café deux fois par jour dans un endroit où il peut parler avec d'autres gens et par la suite, il travaille plus efficacement et est de meilleure humeur.

D'ailleurs le répondant 6 a eu deux autres employés qui avaient tendance à se sentir isolés. Dans le premier cas, il a décidé d'aller voir la municipalité pour trouver quelqu'un qui cherchait une aire de travail et depuis les deux individus partagent le bureau. L'employé trouve dorénavant les journées moins longues. Le e-leader a déménagé un autre employé qui se sentait isolé dans un bureau d'un autre ministère pour qu'il puisse avoir contact avec des gens pendant sa journée de travail. Le gestionnaire a rapidement remarqué une amélioration dans la performance de son employé.

Le répondant 3 a remarqué que le sentiment d'isolement est plus accru pendant l'hiver, ainsi il met un accent particulier sur ce problème au cours de cette période : « *il fait noir et il y en a qui ont vraiment la sensation d'être isolés plus l'hiver, c'est vraiment dans leur personnalité, ça fait qu'on en discute plus.* » (Extrait d'entrevue, répondant 3). Par exemple l'an dernier lors de la rencontre annuelle il a fait venir un expert du travail à distance pour discuter du sentiment d'isolement. Ce dernier a parlé d'ergonomie en précisant comment les employés devraient positionner leur bureau et leur chaise. Il a également souligné l'importance de décorer chaleureusement l'environnement de travail. D'ailleurs un travailleur à distance ne devrait pas installer son bureau dans un sous-sol, puisque le manque de lumière naturelle peut accroître le sentiment d'isolement. Il revient donc aux e-leaders d'offrir les outils nécessaires pour contrer le sentiment d'isolement de leurs employés.

4.5. Les défis du e-leaders

La littérature nous dit que les e-leaders peuvent rencontrer une panoplie de défis en gérant une équipe à distance et ceux que nous avons rencontrés ne font pas exception à la règle. En effet ils nous ont énuméré les problèmes auxquels ils font face. Certains d'entre eux ont été abordés plus haut mais d'autres ont fait surface au cours de notre recherche. Les répondants 1, 2 et 3 attestent que leurs employés ont tendance à trop travailler parce qu'ils travaillent depuis leur résidence.

Puis aussi il y en a beaucoup qui travaillent le soir, ils devraient pas, je leur dis « arrêtez », « oui, mais j'avais une petite affaire que je voulais finir puis les enfants étaient au lit fait que j'ai descendu en bas puis je voulais finir ça c'est correct, c'est correct, tu me donneras le temps un autre temps. »

(Extrait d'entrevue, répondant 3)

Ceci fait en sorte qu'ils sont toujours dans le contexte de leur travail et ils ne décrochent jamais complètement parce qu'ils ont toujours accès à leurs outils (boîte vocale, courriels et documents). Il n'est pas rare qu'un employé se rappelle au cours de sa soirée ou fin de semaine d'une tâche à accomplir et qu'il traverse dans son bureau pour l'accomplir immédiatement. Leur gestionnaire doit alors les rappeler à l'ordre.

Un autre défi rencontré par les e-leaders est la possibilité que leurs employés dévient de l'organisation, d'où l'importance de les tenir au courant des offres d'emploi et des développements organisationnels. En effet, le répondant 2 atteste que puisque ses employés sont impliqués dans d'autres équipes à l'étranger, ils ont tendance à se détacher de l'organisation et à

se sentir plus à l'aise dans leur nouveau port d'attache. Le répondant 1 nous a partagé que « *ce qui est difficile des fois, c'est de réintégrer les membres à la GRC après avoir passé trop longtemps à l'extérieur. Parce que là ils ont développé des façons de faire, qui ne sont pas nécessairement mauvaises mais qui sont différentes de la GRC.* » (Extrait d'entrevue, répondant 1).

Dans le cas où les employés quittent le bureau central pour une période déterminée, la réintégration peut s'avérer plus difficile. Au cours de la période de temps que l'employé est à l'extérieur il y aura sans doute des changements dans le travail au bureau. Son gestionnaire devra alors faciliter son retour en l'aidant à se familiariser aux ajustements. D'ailleurs l'employé devra se conformer au travail traditionnel après avoir été habitué à l'indépendance que permet le travail à distance, ce qui peut être laborieux. Le e-leader devra imposer tranquillement les règlements auxquels l'employé sera soudainement soumis.

CHAPITRE 5 – LA DIMENSION LANGAGIÈRE DES ACTIONS DE COMMUNICATION DU E-LEADER

Notre analyse débute par la dimension langagière des actions de communication auxquelles le e-leader a recours pour instaurer et maintenir sa présence sociale. Ces actions de communication comportent la communication verbale, mais aussi la communication non verbale : dimensions relationnelles et autoritaires les rituels d'interaction, les actes de langage, les différents statuts participatifs, la terminologie spécifique et la rétroaction. Nous verrons donc comment les e-leaders emploient ces actions de communication pour favoriser toutes les dimensions de leur présence sociale, telles que développées par Tu (2000).

5.1. Dimension relationnelle vs Dimension autoritaire

Tu (2000) avance que pour construire une bonne présence sociale, il est important de maintenir une certaine familiarité avec l'ensemble de l'équipe. Les e-leaders tentent d'établir un sentiment de proximité en réduisant la distance interpersonnelle en parlant de sujets personnels. Cet effet de zoom de Kerbrat-Orecchioni (2001) est initié par le e-leader et accepté par les employés. Le répondant 2 produit justement cet effet de zoom lorsqu'il parle des vacances de ses employés dans un courriel (Extrait # 1)¹⁷.

Extrait # 1

[...] Pour ceux qui ont déjà pris leurs vacances d'été, j'espère que vous êtes bien reposé et prêts pour votre retour au travail. Ceux qui sont en vacances présentement devraient s'amuser et ne devraient pas être en train de lire ce message (07-15-08). Ceux qui vont prendre leurs vacances, amusé vous, relaxé, faite le vide et revenez nous en forme. [...]

¹⁷ Afin de garder l'authenticité des données recueillies, les extraits de documents sont insérés tel quel.

Le répondant 2 a recours ici à plusieurs styles de communication qui influencent positivement la communication médiatisée et distante : relaxe, amicale et dramatique (Tu, 2000). Premièrement il utilise une communication relaxe puisque celle-ci favorise le fait que les récipiendaires soient détendus. Deuxièmement, on peut détecter un style de communication amical parce que le e-leader est aimable, poli, courtois et emploie un langage invitant. Troisièmement, une communication dramatique fait surface par le biais de l'humour lorsque le e-leader souligne que « *ceux qui sont en vacances devraient s'amuser et ne devraient pas être en train de lire ce message* ». Son message est informel et incite les membres de son équipe à être plus détendus. De plus, ce courriel relève d'une relation sociale d'amour – au sens de Tu - puisqu'il génère un côté personnel, informel, invitant et chaleureux (Tu, 2000). Ce message participe donc à créer une relation familière et informelle qui va favoriser la construction et le maintien de la présence sociale du e-leader.

Mais bien que les e-leaders tentent souvent d'établir une relation symétrique¹⁸ avec leurs employés, ils instaurent néanmoins une relation hiérarchique lors de la formulation de certains messages : soit par le soulignement de certains mots clés pour mettre l'accent sur une date limite, ou encore par l'utilisation de l'impératif pour rappeler un objectif ou une tâche à accomplir. Voyons comment le répondant 5 affirme, d'une certaine manière, son autorité dans l'extrait d'un courriel qu'il a envoyé aux membres de son équipe :

¹⁸ Une relation symétrique est une relation où chacun est vu comme ayant un statut égal et où tous peuvent échanger sur le contenu des informations de la communication (Kerbrat-Orecchioni, 2001).

Extrait #2

It is that time of year once again. I will be setting up meetings with each of you to review last year's work plan / performance and talk about the upcoming year. In preparation, I would ask that you each review and complete the accomplishments for the 2007-2008 work plan and put together a draft of this coming year's edition. Please forward this information to me by Friday May 16th. Thanks for your help,
Gxxx

Le e-leader affirme son autorité dans cet extrait en faisant une requête à ses employés en utilisant l'impératif et en soulignant la date et la requête en question. Ce message est plus formel grâce à des phrases et à une structure plus complexes. Une relation de statut et de services est donc instaurée à cause de la différence de statuts entre le cadre et ses subordonnés qui est ici mise en évidence. Celle-ci permet au e-leader d'assurer son rôle de gestionnaire à distance. Ainsi, bien qu'il soit important pour les e-leaders d'entretenir une relation informelle avec leurs employés, ils doivent tout de même trouver un équilibre et affirmer leur autorité et ceci à distance.

Selon la théorie classique du leader, ce dernier doit intervenir autant sur la tâche que sur la relation afin de bien asseoir son leadership (Blake et Mouton, 1964). Blake et Mouton (1964) ont élaboré leur Grille managériale servant à mesurer et à comprendre le comportement des leaders. Ceux-ci ont identifié 5 types de leadership dont les niveaux d'intérêt accordés à la production et à l'élément humain varient : (1) le leader de style club sociale (attention accordée à la satisfaction des besoins et au climat de travail agréable), (2) le leader démocratique (implication des individus dans leur travail et le maintien de relations de confiance et de respect), (3) le leader de style intermédiaire (maintien d'une équilibre entre les exigences de la production et celles de la motivation), (4) le leader de style anémique (déploiement d'un effort minimal au travail) et (5) le leader autocratique (orientation). Nous avons donc, d'après cette grille, un

leader qui adopte, via ce message, un style autocratique car il oriente les actions du collectif par ses requêtes et pose des échéanciers très clairs et précis.

5.2. Formes de ritualisation de l'interaction

Lors de l'analyse de notre corpus quatre rituels d'interaction (Goffman, 1959) ont fait surface : (a) le rituel d'accès et la parade d'adieu (salutations), (b) l'excuse, (c) le remerciement et (d) la requête adoucie.

5.2.1. Le rituel d'accès et la parade d'adieu : Les salutations

En premier lieu, les e-leaders ont souvent pour séquence d'ouverture à leurs courriels une salutation proprement dite comme « Bonjour », « Salut », etc. Par exemple, comme on peut le voir ci-dessous, le répondant 8 utilise majoritairement la salutation « hi » pour initier ses messages électroniques tandis que le répondant 5 opte pour « hello ».

Les e-leaders ont majoritairement recours à ce rituel d'accès lorsque le courriel qu'ils envoient initie un sujet qui n'a pas été abordé par voie électronique auparavant. Subséquemment une fois une série de messages échangés entre le e-leader et ses employés, il n'y aura la plupart du temps plus de salutation au début des messages. Par ailleurs, les e-leaders utilisent des salutations davantage personnelles, informelles et amicales comme « hey » et « hello » plutôt qu'une salutation plus formelle comme « Cher untel ». Ceci, comme le souligne Tu (2000), démontre que le gestionnaire a de la considération pour ses employés tout en établissant un climat de confiance entre eux.

Nous avons également remarqué que les e-leaders ont tendance à saluer le destinataire en le nommant par son prénom quand ils envoient un courriel personnel. En effet, le répondant 4

débutent la majorité de ses messages par le prénom de son destinataire : « Hi Mxxxx ». Ceci permet d'établir un lien plus personnel entre l'employé et son gestionnaire puisque celui-ci reconnaît la présence de l'autre et lui laisse savoir qu'il est disposé à engager avec lui une communication (Kerbrat-Orecchioni, 2001). Lorsque les e-leaders envoient des messages électroniques adressés à tous, ils utilisent une salutation suivie d'un nom pour désigner l'équipe, telle « Hi folks » ou encore « hello team ». Comme l'illustre l'exemple suivant tiré d'un courriel envoyé par le répondant 4 à toute son équipe :

Extrait # 3

Hi folks,
I am re-visiting the pre and post report to look for birds eye view of significant changes in accounting and revenues. [...]

Lorsque les e-leaders envoient un courriel à un seul employé nous avons remarqué que la salutation a tendance à être suivie par une question-de-salutation (Kerbrat-Orecchioni, 2001). Ces questions peuvent prendre plusieurs formes mais interrogent majoritairement l'état général du récepteur, par exemple les e-leaders demandent « ça va ? » ou encore « tout baigne ? » comme l'illustre le message suivant :

Extrait # 4

Hi Mxx,
How are you?
As per Exx's note below, he can cover the meeting for you. I will leave it to you two to talk about background / issues / role. Thanks to everyone, Gxxx

Suite à une salutation, le e-leader demande à son employé comment il se porte avec « how are you ? ». Comme le note Kerbrat-Orecchioni (2001), cette formulation permet de bâtir une relation interpersonnelle entre le gestionnaire et son employé malgré la distance qui les sépare. En effet le e-leader peut facilement s'intéresser à la santé et aux vies personnelle et

professionnelle de ses subordonnés. Ceci lui permet donc de renforcer sa présence sociale en exploitant la notion de familiarité élaborée par Tu (2000) car il démontre la volonté de construire une relation ainsi que de partager de l'information personnelle. Cette approche donne l'impression que le gestionnaire est amical et plus personnel et va favoriser une communication plus engagée de la part du subordonné.

Regardons plus précisément une série de messages électroniques entre le répondant 10, Jxxx, et son employé, Jyyy, afin d'y faire ressortir les rituels de salutation qu'utilise le e-leader pour construire et maintenir sa présence sociale :

Extrait # 5

From: Jxxx
Sent: Wednesday, February 04, 2009 10:48 AM
To: Jyyy
Cc: Kxxxx
Subject: FW: CIHI Supplemental Data Release: ALC information for your review
RESPONSE REVISED
Sensitivity: Confidential

Hi Jyyy,
Can you see out of your windows with all this snow? Isn't it unbelievable???
Cheryl has sent a few additional questions. Would you mind responding?
Thanks
Jxxx

From: Jyyy
Sent: Wednesday, February 04, 2009 11:51 AM
To: Jxxx
Subject: RE: CIHI Supplemental Data Release: ALC information for your review
RESPONSE REVISED
Sensitivity: Confidential

It is sunny here!!
I hope the snow in Toronto stops tomorrow because I am coming in to the office for meetings!

From: Jxxx
Sent: Wednesday, February 04, 2009 12:24 PM
To: Jyyy
Subject: RE: CIHI Supplemental Data Release: ALC information for your review
RESPONSE REVISED
Sensitivity: Confidential

yes, fingers crossed. my drive was over 2 hours yesterday and today!

Cet extrait # 5 illustre bien les rituels de salutation explorés plus-haut. Le gestionnaire débute avec la salutation proprement dite informelle et personnelle « hi » et s'adresse à son employé par son prénom, ce qui crée une relation de proximité. Ensuite, il enchaîne avec une question-de-salutation portant sur la météo. Question, qui comme nous l'avons dit précédemment, est une forme d'entrée en matière favorisant la construction d'une relation à distance. Le e-leader demande à son employé s'il peut voir par sa fenêtre, ce dernier peut ainsi comprendre qu'il neige abondamment où se trouve son employeur. En s'informant des conditions météorologiques de l'entourage de son employé, le e-leader pose une fois de plus une action de proximité puisqu'il démontre de l'intérêt pour le contexte environnemental de son subordonné. Bien qu'ils ne soient pas au même endroit, les deux protagonistes peuvent s'imaginer le milieu de l'autre. Le e-leader poursuit immédiatement avec l'objectif de la communication qui relève directement du travail. Ce passage de la séquence d'ouverture au cœur du sujet se fait en douceur et permet de maintenir la dynamique relationnelle tout en préservant, comme le dirait Goffman, la face des deux interlocuteurs.

Le courriel suivant a été envoyé par l'employé à son employeur pour répondre au premier message. Cette intervention réactive permet un échange complémentaire¹⁹ où le

¹⁹ Selon Kerbrat-Orecchioni (2001) les échanges complémentaires servent à répondre à une question ou simplement réagir à une intervention.

questionneur fait preuve d'une attention polie envers son destinataire et où le questionné a l'impression que sa personne est l'objet d'une considération particulière (Kerbrat-Orecchioni, 2001). Puisque cette communication frôle la familiarité et la relation informelle, elle relève directement du contexte social de la présence sociale du e-leader (Tu, 2000). Effectivement, il est possible de constater que l'employé est à l'aise avec son gestionnaire parce que son message est informel et non gênant. Ainsi en ayant une communication plutôt informelle entre le e-leader et son employé, la distance psychologique entre eux est diminuée et par le fait même, le degré de présence sociale du e-leader est accru.

D'autres rituels couramment utilisés par les e-leaders sont ceux soulignant la fin de l'interaction, appelés aussi «clôture ». Cette séquence de clôture est composée principalement de salutations proprement dites comme « au revoir », « ciao », « salut ». Celle-ci succède majoritairement à des salutations complémentaires qui possèdent certaines spécificités qui empêchent de les assimiler totalement à des salutations. Il y a le vœu (« bonne soirée ») qui est un acte flatteur, les projets (« à bientôt », « à la prochaine ») ainsi que les remerciements (« merci ») (Kerbrat-Orecchioni, 2005).

Les courriels que nous avons analysés suivent également cette tendance. Treize d'entre eux terminent avec un remerciement, mais nous reviendrons sur cet acte de langage un peu plus loin. Il faut souligner ici que le remerciement dans la séquence de clôture a souvent une valeur de bilan et de ratification de la communication (Kerbrat-Orecchioni, 2005). Pour leur part les projets supposent une communication future entre les participants. Par exemple le répondant 2 termine un message électronique avec « à bientôt, je l'espère » afin de souligner qu'il aimerait avoir un contact avec son équipe prochainement. En clôturant ainsi sa communication ce e-

leader évoque le désir d'avoir un lien continu avec ses employés, ce qui augmente son degré de présence sociale puisque le niveau d'interactivité évoqué par Tu (2000) est automatiquement accru. D'ailleurs, Tu (2000) souligne que des remarques de reconnaissance employées par nos e-leaders dans leurs messages comme « If you have any questions, please let me know » (répondant 5) démontrent que le gestionnaire se préoccupe de ses subordonnés.

5.2.2. Les actes de politesse

Plusieurs actes de langage standardisés dédiés à la politesse dont le remerciement, l'excuse et la requête adoucie peuvent servir aux e-leaders pour assurer que la face de toutes les parties soit préservée et ainsi ne pas rompre l'ordre de l'interaction (Goffman, 1959).

5.2.2.1. Le remerciement

Le remerciement accuse la réception d'un « cadeau » quelconque et exprime une gratitude face au responsable de ce cadeau (Kerbrat-Orecchioni, 2001). Comme nous l'avons déjà mentionné, le terme cadeau représente ici toute action bienfaitrice que l'un peut poser envers l'autre. Le remerciement peut être déclenché soit par un événement préalable ou par l'anticipation d'une action future. La grande majorité des courriels que nous avons analysés contiennent un ou plusieurs remerciements. En effet les e-leaders pratiquent fréquemment cet acte de langage afin de témoigner de la reconnaissance face au travail de leurs employés et par le fait même, pour bâtir une relation sociale informative (Kerbrat-Orecchioni, 2001). Les messages étudiés démontrent que dire merci peut se faire sous différentes formes. Une réalisation directe du remerciement se manifeste comme suit dans les messages de nos e-leaders : « mes remerciements », « je tiens à remercier », « merci ». Les réalisations indirectes sont implicites mais tout aussi efficaces et peuvent se présenter sous différentes formes. Par exemple l'éloge

peut agir comme remerciement comme dans le cas d'un message envoyé par le répondant 5 à son employé :

Extrait # 6

Hi Sxxx,
Excellent issues report. I have highlighted the key information as it represents the "value-added" that RICs can bring to Communication Branch and issues management. The key is the local flavour (Lanark), the issues/discussions (predation) and most importantly the implications / impact on the sector and/or Ministry (loss of livestock; value // potential questions to Minister on legislation; financial increases; wildlife control).
Good job. Gxx

Les phrases « Excellent issues report » et « Good job » sont des remerciements sous la forme d'éloges. Selon Tu (2000) démontrer de l'appréciation face au travail de ses subordonnés produit une communication plus plaisante et interactive et favorise donc la dimension du contexte social de la présence sociale du e-leader.

5.2.2.2. L'excuse

L'excuse est un « acte par lequel un locuteur essaie d'obtenir de son destinataire qu'il lui octroie le pardon pour une offense dont il est à quelque titre responsable à son égard » (Kerbrat-Orecchioni, 2001 : 124). Selon notre analyse, les e-leaders ont recours à cet acte réparateur afin de restaurer les faces des personnes impliquées. Entre autres, le répondant 2 commence un courriel envoyé à toute son équipe ainsi :

Extrait # 7

Cher collègues
Il y a quelques temps déjà que je vous ai écrit et je m'en excuse mais plusieurs dossiers importants continus d'occuper mon agenda. [...]

L'expression performative qu'est « je m'en excuse » relève d'une réalisation directe de l'excuse. Toutefois le e-leader s'est assuré d'y insérer une justification de l'excuse en insistant

sur le fait qu'il est occupé par des projets importants et c'est la raison pour laquelle il a négligé d'écrire à ses employés depuis quelques temps. Ainsi le gestionnaire tente de rééquilibrer sa face positive en informant son équipe que l'affront qu'il a fait était hors de son contrôle et ainsi de protéger la face des destinataires pour que ceux-ci soient conscients qu'ils ont une valeur aux yeux de leur employeur.

Alors, bien que ce soient des actes de langage différents, le remerciement et l'excuse servent à préserver la face des interlocuteurs et sont essentiels au maintien d'un certain accord entre eux. Comme le souligne Kerbrat-Orecchioni (2001), il est très important de préserver la face des interlocuteurs afin d'avoir de meilleures relations ainsi que pour maintenir l'ordre de l'interaction et préserver une bonne dynamique d'interaction.

5.2.2.3. La requête adoucie

Depuis toujours, il y a des leaders au sein des équipes afin de maintenir l'ordre et pour assurer l'exécution de différentes tâches. Tout comme les gestionnaires traditionnels, les e-leaders doivent quotidiennement faire des requêtes à leurs employés tout en préservant la face de tous ceux impliqués et ainsi maintenir des relations harmonieuses. Kerbrat-Orecchioni (2001) définit la requête comme étant la demande d'un acte à caractère non langagier d'un locuteur à un destinataire tandis que la question est la demande d'une information. Il y a plusieurs formulations possibles pour la requête, qu'elles soient directes ou indirectes.

La requête indirecte peut être formulée sous forme de question comme le fait le répondant 10 lorsque lorsqu'il demande : « Would you mind responding? ». Cette requête se traduit par « Ça vous ennuerait de répondre ? », mais malheureusement nous n'avons pas accès

à la réponse du subordonné, ce qui représente une limite à notre recherche. Toutefois, il nous est possible d'identifier dans cette requête que le e-leader laisse entendre implicitement à son employé qu'il s'attend à une réponse. Ainsi le gestionnaire construit sa présence sociale en dictant un acte poliment pour s'assurer de préserver la face de son employé et ceci en ayant recours à un style de communication amicale (Tu, 2000).

Voyons un autre exemple d'une requête adoucie sous forme de question faite par le répondant 4 :

Extrait # 8

Cxxx can you take a stab at this ? Try to pull some points together to give to Axxx by eod on Monday. WE gave quite a bit to Jxx on topic and perhaps Wxxxxx captured in the minutes... but otherwise... team please send bullets to Cxxx to incorporate.
Folks please provide comments to Cxxx

Dans cet extrait, lorsque le gestionnaire demande à son employé « Can you take a stab at this ? », il démontre indirectement qu'il s'attend à ce que ce dernier accomplisse une certaine tâche. Cette requête est suivie par une suggestion lorsque le e-leader donne une échéance au destinataire : « on Monday ». Le e-leader réussit donc à faire une requête sans toutefois avoir recours à l'ordre, qui se caractérise par son caractère autoritaire, ce qui préserve une fois de plus la face des deux interlocuteurs et tend à instaurer une dynamique relationnelle fondée sur la coopération.

La requête indirecte peut également être formulée par l'affirmation d'un désir comme le démontre bien le répondant 4 lorsqu'il dit « I would like commentary from those that are particularly worrisome that have no explanation on this analysis ». Le e-leader peut ainsi

construire et maintenir l'interactivité de sa présence sociale en adoptant un style de communication amical et ce, en utilisant un langage invitant (Tu, 2000).

Bien qu'elle ne soit pas tellement fréquente dans les messages collectés, la requête indirecte à formulation brutale a tout de même surgi à quelques reprises. Le répondant 4 a appliqué l'assertion à l'indicatif présent lorsqu'il a écrit « Jxxx give me ½ hour for VDP to discuss recent lessons learned from 3 disclosures this week ». Cet énoncé indirect extrêmement directif est un ordre déguisé en assertion (Kerbrat-Orecchioni, 2001). Un autre exemple de cette forme de requête est la phrase qu'a envoyée le répondant 5 à ses employés comportant un modalisateur déontique²⁰ à valeur d'obligation (Kerbrat-Orecchioni, 2001) :

Extrait # 9

This note is a reminder that pool vehicles should be utilized for business travel whenever possible. When traveling on business, please check to see if a car is available for use. If it is not available, and a daily round trip is more that 200 km, we should be making use of rental vehicles (this is consistent with the OPS Travel Directives). Arrangements for rental vehicles can be made by logging on to MyOPS, going to 'all services' and then following the 'travel on-line' button.

En utilisant le verbe « should » (devoir) lorsqu'il écrit « *we should be making use of rental vehicles* » le e-leader fait comprendre qu'ils sont tous, lui incluse, dans l'obligation de se servir des véhicules de location. Cet énoncé a une fonction performative puisqu'elle vise à gouverner une action, celle de favoriser l'utilisation des véhicules de location. Il réussit à envoyer passer son message sans pour autant prendre un ton dictateur en disant « servez-vous des véhicules de location ». Il évite donc de brusquer ses employés tout en soulignant bien le caractère du devoir.

²⁰ Un modalisateur déontique est un mot désignant une obligation, une interdiction ou une autorisation (Kerbrat-Orecchioni, 2001).

Étant à distance, il s'avère plus délicat pour les e-leaders de faire des demandes directes d'actes à leurs employés. Plus la distance psychologique est grande plus les différents adoucisseurs sont de mise (Kerbrat-Orecchioni, 2001). En effet nous avons pu remarquer que plusieurs d'entre eux utilisent fréquemment le morphème « s'il vous plaît » dans le but d'adoucir une requête quelconque.

Retournons à l'extrait #8 cité un peu plus haut, lorsque le répondant 4 écrit « team please send bullets to Cxxx to incorporate. Folks please provide comments to Cxxx »; il utilise le mot « please » afin de confirmer sa requête tout en l'adoucissant. Il protège ainsi sa face positive parce qu'il fait preuve de politesse et donc la requête sera sans doute mieux accueillie par ses subordonnés. Par contre, il est possible de durcir une requête adoucie par « s'il vous plaît », comme dans la séquence de clôture rédigé par le répondant 4 : « Please respond asap we need it today ». Certes le e-leader cherche à préserver la face de ses employés en utilisant le « Please » mais il a tout de même recours à un procédé aggravateur en utilisant le morphème à valeur d'insistance (Kerbrat-Orecchioni, 2001) : « asap » (as soon as possible). Il insiste d'ailleurs en précisant que le besoin est urgent, ils en ont donc besoin le jour même, ce qui participe également à durcir la requête et par la même occasion à positionner plus clairement l'autorité du e-leader.

Du reste, le remerciement peut servir à anticiper l'accomplissement d'un acte requis par le locuteur. Cette formulation est souvent mise en œuvre à la fin d'un message comme l'a fait le répondant 5 : « Thanks in advance for showing leadership in responsible spending and environmental stewardship ». En concluant ainsi son message électronique, le e-leader dévoile ses attentes face à ses employés tout en adoucissant considérablement la requête.

Une autre façon d'adoucir une requête indirecte est de recourir à un marqueur d'optionalité²¹ pour laisser entendre au destinataire que l'accomplissement de l'acte en question est soumis à sa disponibilité de le faire (Kerbrat-Orecchioni, 2001). Le répondant 5 utilise notamment le marqueur « recommander » pour demander à un employé d'exécuter une tâche, comme l'illustre le message suivant :

Extrait # 10

Given your recent conversations with Txx Mxxxx, I would recommend that you complete the media contact report form and forward it to Bxxx Rx via e-mail (please cc. me as well) . If you have any questions, please let me know. Thanks, Gxxx.

Dans cet exemple, le répondant 5 sous-entend qu'il revient à son employé de compléter le rapport médiatique mais uniquement si celui-ci est disposé à le faire. En effet en utilisant le verbe « recommander » le e-leader détourne l'attention de sur la requête pour la mettre sur la suggestion d'une action.

Nos résultats proposent donc que les e-leaders se fient à différents rituels d'interaction et actes de langage pour construire et maintenir leur présence sociale à distance et principalement les dimensions d'interactivité et du contexte social de cette dernière. Comme l'ont démontré les pages précédentes, en formulant leurs messages, les e-leaders ont accès aux salutations et à des actes de politesse dont le remerciement, l'excuse et la requête adoucie pour instaurer une bonne dynamique relationnelle.

²¹ Un marqueur d'optionalité présente l'accomplissement de la requête comme entièrement soumis à la disponibilité et au bon vouloir du destinataire (Kerbrat-Orecchioni, 2001 : 104).

5.3. Terminologie spécifique

Afin de surmonter les défis qu'engendrent les équipes à distance, la majorité de celles que nous avons étudiées ont élaboré leur propre terminologie, leur propre langage pourrait-on dire. Elles utilisent des acronymes que seules les personnes faisant partie de l'équipe peuvent comprendre. Les messages électroniques envoyés par le répondant 5 comportent beaucoup de ses sigles comme « OSCIA », « OPS » ainsi que « RIC ». , comme l'illustre l'exemple suivant :

Extrait # 11

[...]This note is a reminder that pool vehicles should be utilized for business travel whenever possible. When traveling on business, please check to see if a car is available for use. If it is not available, and a daily round trip is more that 200 km, we should be making use of rental vehicles (this is consistent with the OPS Travel Directives). Arrangements for rental vehicles can be made by logging on to MyOPS, going to 'all services' and then following the 'travel on-line' button. [...]

Ce langage qui leur est propre favorise la cohésion de l'équipe puisqu'elle se crée une communauté distincte qui partage un langage (Tu, 2000).

Par contre, comme le mentionne Tu (2000), il est primordial que tous les membres d'une équipe à distance connaissent bien les attributs du langage employé afin d'éviter que certains se sentent à l'écart du reste du groupe. Les e-leaders doivent donc prendre la responsabilité d'informer les nouveaux travailleurs sur la terminologie employée au sein de l'équipe.

5.4. Changement de statut participatif

Goffman (1987) est celui qui a élaboré la notion de « statut participatif » en l'appliquant aux situations de communication. « Chaque fois qu'un mot est prononcé, tous ceux qui se trouvent à portée de l'évènement (...) possèdent, par rapport à lui, un certain statut de participation » (Goffman, 1987 : 9). Chaque communication confère donc à ses différents

participants un statut relatif à leur engagement dans cette situation d'échange. Il est pertinent pour notre recherche de voir comment les e-leaders peuvent manipuler différents statuts participatifs afin d'engager le plus possible les membres de leur équipe.

5.4.1. Statut participatif semblable

En analysant les divers courriels que nous avons recueillis auprès des e-leaders, nous avons remarqué qu'il y avait une distinction à faire entre ceux ayant un destinataire collectif versus ceux ayant un destinataire individuel. Kerbrat-Orecchioni (2001) suppose qu'un destinataire collectif n'est pas homogène mais plutôt composé de plusieurs destinataires dotés d'un « statut participatif semblable ». Cette expression signifie que tous ceux témoins du message envoyé en sont concernés quasiment également. Nous pouvons constater que les e-leaders que nous avons rencontrés envoient fréquemment des courriels à l'ensemble de leur équipe. Ceci leur permet d'inciter une forme d'engagement de la part des membres. Reprenons l'exemple du courriel envoyé par le répondant 4 à son équipe cité dans l'extrait #8 un peu plus haut.

Dans cet extrait, le e-leader engage son équipe de plusieurs façons. Premièrement en demandant dans un courriel collectif à Cxxx s'il est prêt à prendre la charge du projet en question il met toutes les chances de son côté pour que ce dernier accepte. Cxxx pourrait difficilement refuser cette requête indirecte puisqu'il pourrait perdre la face auprès de ses collègues car ceux-ci sont tous au courant que le e-leader l'a mis en charge d'une tâche spécifique. Par ailleurs, il devient incommodant pour le reste de l'équipe de ne pas envoyer leur part du travail à Cxxx avant le lundi suivant parce que, une fois de plus, ils savent tous que les autres feront sans doute ce qui leur est demandé.

De plus, dans cet extrait #8 le e-leader fait référence au collectif qui caractérise l'équipe en utilisant les majuscules lorsqu'il écrit « WE » (nous). Ce procédé permet d'accentuer le fait qu'ensemble ils créent une équipe et que tous ont une part à jouer dans l'atteinte des objectifs. D'ailleurs, le e-leader nomme explicitement l'équipe : « team please send bullets to Cxxx to incorpore ». Ceci participe à créer un sentiment de collectif en rappelant aux membres qu'ils font partie de cette équipe et qu'ensemble ils ont un objectif à atteindre.

Comme l'illustre l'extrait #12, le répondant 4 s'appuie une fois de plus sur le courriel au destinataire collectif pour assurer l'engagement de son équipe.

Extrait # 12

thanks Sxxxxx- nice work !
REst of team... gathering bits and pieces to roll up to cover off V types ... VDP and further discussions..
Jxxx give me 1/2 hr for VDP to discuss recent lessons learned from 3 disclosures this week.

En commençant son message par le soulignement d'un bon coup fait par Sxxxxx en disant « thanks Sxxxxx- nice work ! », le e-leader démontre à l'ensemble de son équipe qu'il s'intéresse à leur travail et cette reconnaissance peut facilement engager les employés. Nécessairement être témoin d'un collègue complimenté pour son travail ne peut que motiver un individu à tenter de faire reconnaître ses efforts à son tour.

5.4.2. Statut participatif différent

Le répondant 4 a envoyé un autre courriel (extrait #13) à l'ensemble de son équipe, mais cette fois-ci les destinataires sont dotés d'un statut participatif différent. Ceci signifie qu'il y a un ou plusieurs destinataires principaux et les autres qui ont accès au message ont un rôle secondaire.

Extrait # 13

Hi folks anything to add?
Cxxx -what about your automotive companies?
Anything ever on Exxxxxx?
Txxx- what about the Health Canada decisions re XXX
Wxxx please add a paragraph about current deliberations with XXXXXX?
Please respond asap we need it today

La première phrase fait référence au collectif car le e-leader nomme son équipe en écrivant « Hi folks » (Bonjour tout le monde). Malgré cela, il s'adresse ensuite aux membres individuellement en leur posant une série de questions concernant les projets sur lesquels ils travaillent de façon indépendante. Ce procédé permet au e-leader de montrer à son équipe qu'il s'intéresse à leurs tâches individuelles et qu'il se tient à l'affût du développement des différents projets en cours et ce, même s'il est à distance. Chaque question personnalisée, comme : « Cxxx –what about your automotive companies? », demande une information de la part de chaque personne nommée. Cette même question devient une information pour le reste de l'équipe. En effet, en lisant les questions adressées aux autres membres de l'équipe, chaque individu est informé sur les différents projets entrepris par ses collègues. Par exemple, ils savent tous dorénavant que Cxxx travaille avec les compagnies automobiles. Le e-leader termine son courriel en demandant à Wxxx d'ajouter un paragraphe sur certaines délibérations le plus tôt possible. Encore une fois, en faisant une requête indirecte individuelle dans un courriel envoyé à toute l'équipe le e-leader s'assure d'informer tous les membres sur le travail que fait Wxxx et pousse ce dernier à accomplir la tâche demandée car il ne voudrait pas perdre la face devant ses collègues.

5.5. La rétroaction

Une autre façon pour les e-leaders de construire et de maintenir leur présence sociale est de mettre en place différents processus de rétroaction. Effectivement, au cours des entrevues la plupart des répondants ont affirmé avoir recours à au moins un type de rétroaction pour encadrer les membres de leur équipe soit : l'appréciation de performance, l'établissement d'objectifs clairs et l'immédiateté.

En premier lieu, pour le répondant 3 l'appréciation de la performance est primordiale au bon fonctionnement de son équipe à distance, il trouve donc différentes façons d'en donner comme il l'a mentionné au cours de l'entrevue :

And when you are reading their work, because they are not sitting in front of you, I always give them feedback. So I'm reading their work and I'll write back "great job, you need to change second line". We use track changes a lot in a document, "I'm not sure about this, go here". On s'appelle sur le téléphone "Ok, bring up the document" ou j'ai un blackberry, on est toujours en contact. (Extrait d'entrevue, répondant 3)

Ainsi le répondant 3 réussit à donner une appréciation de la performance à ses employés peu importe les TIC disponibles. Il s'assure de leur offrir du renforcement positif sur leur travail et de souligner les changements à apporter, que ce soit par le biais du téléphone ou du courriel. De plus, il utilise beaucoup les marques de révision dans Word pour corriger les documents. Le répondant 8 accorde également une grande importance à l'appréciation de la performance, quelle soit négative ou positive : « *So being able to provide that feedback to people is very important,*

also even if it is not what you would expect, to be able to say 'here is what you did and here is what I had to correct' ». (Extrait d'entrevue, répondant 8)

Il avance que lorsqu'il y a une rétroaction qui pourrait être mal comprise, il est préférable de la donner en face-à-face, et quand une telle rencontre est impossible, il opte pour le téléphone. Par ailleurs, lorsqu'il donne une appréciation de la performance il s'assure d'être le plus direct possible et d'identifier ce qui a fait la réussite ou l'échec du travail de son employé. Il remarque qu'une appréciation positive de la performance à ses employés renforce une certaine responsabilisation.

En analysant les différents courriels que nous avons recueillis, il nous a été possible d'identifier plusieurs appréciations de la performance. Premièrement, le répondant 2 envoie une appréciation de la performance globale de son équipe dans sa note mensuelle :

Extrait # 14

[...] Je continue de recevoir des éloges sur votre travail de façon régulière par de nombreux collègues et c'est tout à votre honneur. Continuez votre excellent travail.
[...]

Cet extrait relate la reconnaissance du travail bien fait des membres de l'équipe par des collègues du e-leader et l'appréciation qu'a ce dernier face à ses employés. Selon Tu (2000) l'emploi d'éloges favorise la construction de la présence sociale à distance, et plus spécifiquement la dimension du contexte sociale, parce qu'il diminue la distance psychologique. D'ailleurs reconnaître les efforts des membres d'une équipe permet de les motiver à accomplir d'autres objectifs.

La majorité des messages électroniques que nous avons analysés comportant des appréciations de la performance individuelle ont été envoyés à l'ensemble de l'équipe. Par exemple, le répondant 2 insère une rétroaction individuelle sous forme de remerciement dans un message collectif :

Extrait #15

[...]Mes remerciements aux membres des bureaux régionaux et particulièrement à Yxxx Rxx pour son excellent travail lors des deux dernières semaines. La formation est en constante évolution et Yxxx y a ajouté certains éléments cette année qui ont été très appréciés de nos nouveaux collègues. [...]

En envoyant une appréciation de la performance de Yxxx à toute l'équipe, le e-leader stimule l'intérêt de tous face aux tâches de Yxxx et les motive à travailler efficacement pour recevoir à leur tour une appréciation positive de leur performance. Plusieurs des courriels que nous avons analysés débutent avec une phrase servant d'appréciation de la performance d'un individu et poursuit avec un message adressé à l'ensemble axé sur la tâche. L'extrait suivant a été envoyé par le répondant 4 à son équipe :

Extrait # 16

thanks Sxxxxx- nice work !
REst of team... gathering bits and pieces to roll up to cover off V types ... VDP and further discussions..
Jxxx give me 1/2 hr for VDP to discuss recent lessons learned from 3 disclosures this week.

Ce message souligne le bon travail de Sxxxxx sans toutefois élaborer en détails sur les particularités de ses tâches. Une telle reconnaissance permet à Sxxxxx de savoir que son travail a une valeur même s'il ne la voit pas concrètement à cause de la distance qui le sépare du bureau central.

Plusieurs e-leaders que nous avons rencontrés ont affirmé qu'il est essentiel pour eux d'encourager leurs employés à formuler des appréciations de performance face au travail de leur gestionnaire. Le répondant 8 stipule qu'il répète constamment à son équipe qu'il est ouvert à leur rétroaction sur n'importe quel sujet, comme par exemple leur charge de travail, leurs objectifs, leurs tâches :

I guess having that comfort level where you can have that feedback both ways, when I screw up or when people didn't understand my message, I want my employees to feel comfortable enough to come and say it. (Extrait d'entrevue, répondant 8)

C'est en ayant une telle rétroaction qu'ils pourront améliorer leur façon de gérer l'équipe à distance et ainsi maximiser le travail.

Pour la majorité de nos répondants, le défi principal d'un e-leader est d'établir des objectifs clairs pour leurs employés, qu'ils soient collectifs ou individuels. Premièrement, les équipes ayant des objectifs clairement définis et partagés ont tendance à être plus performantes (Langevin, Parot et Picq, 2002). Donc, si tous savent où ils doivent se rendre ensemble, ils seront plus portés à s'entraider et à se surpasser collectivement. Par exemple, le répondant 2 adopte une approche transparente pour fixer les objectifs de son équipe, comme l'illustre cet extrait d'entrevue :

Je leur dis ouvertement ce qu'on fait, où on s'en va avec la mission, la sous-direction, il n'y a pas une question qui est évitée, qui est taboue, les gens peuvent poser les questions qu'ils veulent. [...] Donc je pense que l'idée

principale c'est de pas faire de cachette sur ce qu'on fait ici puis où est-ce qu'on ça va, je pense que la mission est clairement indiquée, moi c'est quoi mes attentes par rapport au programme ici, ce que je voulais faire avec, où je voulais apporter ça. (Extrait d'entrevue, répondant 2)

En adoptant une approche de gestion ouverte avec son équipe et en indiquant la direction que l'organisation veut prendre, le répondant 2 diminue la distance psychologique entre lui et son équipe. Ses employés pourraient facilement le percevoir comme étant d'un statut supérieur à leur statut, puisqu'il détient de l'information qu'ils n'ont pas. Mais en partageant le plus de détails possibles et en les tenant à l'affût des développements, le répondant 2 instaure un sentiment de proximité entre lui et ses employés (Tu, 2000).

En plus d'établir des objectifs collectifs, il revient au e-leader de mettre en place des objectifs individuels. Afin d'encourager l'initiative et la créativité, chaque employé devrait disposer d'une grande autonomie d'organisation pour atteindre des objectifs individuels définis d'un accord commun avec l'organisation (Langevin, Parot et Picq, 2002). La performance de chacun est, de ce fait, évaluée à partir du degré de réalisation de ses objectifs. Le répondant 8 nous a expliqué comment l'établissement des objectifs individuels se fait dans son organisation :

We have a performance management program, basically it is an annual process that we go through to set objectives and then on a mid-year there is a semi-requirement to do mid-year reviews, it's not required but it is encouraged, and then at the end of the year you have to review the objectives and performance. (Extrait d'entrevue, répondant 8)

Le répondant 8 affirme ici que son organisation détient un programme de gestion de la performance qui cherche à établir des objectifs annuellement. Ainsi à la fin de chaque année, le e-leader rencontre ses employés un à un pour revoir leurs objectifs et leur performance. Afin de les aider à atteindre leurs objectifs, le e-leader offre des révisions de quotas périodiquement à ses employés. Via une conversation téléphonique, ils peuvent discuter de comment se sent le subordonné par rapport à ses objectifs, sa charge de travail, ses relations professionnelles, etc.

Pour sa part, le répondant 3 s'assure de bien fixer des objectifs individuels avec ses employés afin de les aider à avancer dans la hiérarchie de l'organisation. Que ce soit par de la formation, l'accomplissement de certains projets ou la possibilité d'avancement, ce e-leader favorise l'épanouissement professionnel de ses employés :

We have individual learning plans, chaque année on s'assoit puis on dit 'c'est quoi tes objectifs, quels cours tu aimerais prendre' puis je mets tout ça ensemble 'ok, toi tu vas prendre ce cours là, toi je vais t'envoyer ici, bla bla bla.', on fait des affaires de même. (Extrait d'entrevue, répondant 3)

Le e-leader a donc la responsabilité d'appuyer le développement professionnel de ses employés. En encourageant un tel avancement, le gestionnaire pose une fois de plus un geste de proximité qui aide à construire sa présence sociale à distance puisque les barrières que peuvent engendrer le contexte d'une équipe à distance sont partiellement diminuées.

Finalement, comme nous l'avons déjà mentionné, les travaux de Tu (2000) et de plusieurs autres chercheurs (DeRosa *et al.*, 2004; Maruping et Agarwal, 2004) démontrent que l'immédiateté de la rétroaction permet de créer un effet de présence. Ainsi plus la rétroaction

d'un e-leader envers son employé est rapide, plus un sentiment de proximité se construit. Les entrevues que nous avons menées confirment que nos participants essaient de prendre un temps raisonnable pour donner une rétroaction à leurs employés, ce qui consiste majoritairement à leur répondre en moins de 24 heures. D'ailleurs, le répondant 1 a affirmé ceci : *Je réponds toujours dans l'immédiat. Si j'ai pas la réponse je vais lui dire ' je sais pas, je te reviens là-dessus'. Puis je fais la recherche et je lui donne la réponse* (Extrait d'entrevue, répondant 1).

Comme le mentionne Tu (2000), une telle immédiateté participe à l'interactivité et donne l'impression que la communication est efficace. Dans le cas de l'attente d'une réponse immédiate qui ne vient pas, il y a la création d'une perception d'une communication inactive. Ainsi les e-leaders qui s'assurent, dans la mesure du possible, de faire une rétroaction immédiate facilitent la construction et le maintien de leur présence sociale à distance.

En somme, comme nous l'ont démontrées les entrevues que nous avons menées et les courriels que nous avons analysés, les e-leaders peuvent construire et maintenir leur présence sociale en ayant recours à trois types de rétroaction : 1) l'appréciation de la performance, 2) l'établissement d'objectifs clairs et 3) l'immédiateté.

5.5. Synthèse

Notre analyse témoigne que la dimension langagière présente une série d'actions de communication sur lesquelles les e-leaders peuvent s'appuyer pour construire et maintenir leur présence sociale à distance. Premièrement, notre recherche montre que bien que les e-leaders s'assurent d'instaurer une relation symétrique dans le but de favoriser l'engagement des autres et d'atteindre une meilleure communication, ils affirment leur autorité par la formulation de

certaines messages clés afin de rencontrer les délais et les objectifs organisationnels. Ils peuvent également reposer sur différents rituels d'interaction pour soutenir les dimensions du contexte social et de la familiarité de leur présence sociale dont le rituel d'accès et la parade d'adieu (les salutations), l'excuse, le remerciement et la requête adoucie. Ils recourent aussi à une terminologie spécifique avec leur équipe et à des messages à statuts différents. Finalement, les e-leaders peuvent mettre sur pied plusieurs systèmes de rétroaction pour accroître leur degré de présence sociale.

CHAPITRE 6 - LA DIMENSION NON LANGAGIÈRE DES ACTIONS DE COMMUNICATION DU E-LEADER

Comme nous l'avons précisé au chapitre précédent, les e-leaders peuvent s'appuyer sur une panoplie d'actions de communication relevant de la dimension langagière pour construire et maintenir leur présence sociale à distance. Dans les pages qui suivent nous élaborerons sur la dimension non langagière des actions de communication des e-leaders, qui est tout aussi importante à la construction et au maintien de la présence sociale. Ces actions de communications incluent les différents types d'écrits et de genres.

6.1. De l'écrit prescriptif à l'écrit d'action

6.1.1. Un écrit prescriptif : le contrat d'engagement

Dans le milieu qui nous intéresse l'écrit peut facilement encadrer et contrôler l'action, puisque tous les e-leaders qui nous ont accordés une entrevue ont affirmé favoriser le courriel pour donner des instructions. Les « écrits prescriptifs » sont des « dispositifs réglementaires mis en place et pesant sur les agents, leur faisant obligation tant de lecture que d'écriture »²² (Lapeyre, 1993 : 92). Ils relèvent du nécessaire, de l'obligation et du devoir. « Ce sont les consignes, les modes d'emploi, les documentations diverses qui décrivent le fonctionnement attendu des machines, des outils, des installations industrielles » (Boutet, 1993 : 22). Dans notre cas, ces écrits de prescriptions renverront aux ententes écrites établies entre les organisations et leurs employés travaillant à distance.

²² L'auteur se base sur la description des écrits prescrits de Boutet, J. (1991). « Écrits au Travail », *De l'Illettrisme*, Actes du colloque du Centre d'Etudes de l'Écriture, mai 1991.

Le répondant 4 nous a fourni le contrat que doivent remplir et signer les employés qui se joignent à leur équipe à distance. Ce document de 13 pages expose les conditions d'embauche convenues entre l'employeur et l'employé incluant une section sur le lieu et le matériel de travail relevant des équipes à distance. Cette dernière comporte la sécurité dans un environnement de travail à distance (par exemple : des cabinets verrouillés), la protection d'informations confidentielles, la santé et sécurité dans le cadre du travail à distance (par exemple : le bureau et la chaise sont adéquats aux besoins de l'employé). À la fin du contrat, il y a deux espaces réservés aux signatures de l'employé et de l'employeur. La signature de ce document engage le e-leader à mettre en œuvre toutes les actions nécessaires, facilitant l'intégration de l'employé à son nouveau poste de travail. Pour ce faire, il devra lui fournir tout ce dont il a besoin. La signature de ce document est donc un engagement envers des actions futures, mais un engagement impliquant tant le e-leader que l'employé comme le souligne l'extrait #17. La relation prend sens avec ce contrat car elle est cadrée par un engagement ayant un rôle prescriptif. Cet engagement définit la relation en dictant un comportement ainsi que des règles qui se manifesteront dans le quotidien.

Le contrat de travail à distance comprend 26 conditions portant sur le lieu de travail et les outils, la santé et la sécurité. L'extrait #18 présente quelques exemples provenant du document.

Extrait # 17 : Exemple d'écrit prescriptif – la signature du contrat

Employee's signature	Date
Manager's signature (supervisor)	Date
Delagated manager's signature (approval)	Date

Note: Once the Telework Agreement has been signed, the manager appends a copy of the following documents to this Agreement:

- Security Inspection (if required)
- Statement of Estimated Costs and Savings
- Health and Safety Inspection

The manager shall keep a copy of these documents and provide copies to the employee, Finance and Administration, and Human Resources for the employee's personnel file.

Extrait # 18 Extrait du contrat entre l'employé et l'organisation

The employee and the organisation hereby agree to the following conditions:

-The employee declares that his or her telework place is a suitable working environment, conforms to municipal zoning regulations and is adequately insured. The employee will notify the manager (supervisor) in the event of a move and if any of these requirements is no longer being met.

-The manager has ensured that the employee has been provided with information on how to establish a healthy and safe work environment and any questions and concerns raised by the employee have been answered and dealt with to his or her satisfaction.

-The employee agrees to allow, with reasonable notice, a representative of the organisation identified by the manager access to the telework place to ensure that the telework place meets any security requirements.

Les conditions du contrat cherchent à s'assurer que l'environnement de travail de l'employé est adéquat, c'est-à-dire qu'il suive les critères de santé et sécurité, et que le gestionnaire a procuré à son employé l'information nécessaire pour que ce dernier ait un environnement de travail sécuritaire. De plus, l'employé s'engage à laisser un représentant de l'organisation à venir s'assurer que l'endroit de travail rencontre les conditions de sécurité. D'ailleurs, ce document a un ton formel et utilise des verbes ayant une dimension performative dont : déclarer, s'assurer, être d'accord. Ces verbes cherchent à engager davantage ceux qui signeront le document.

6.1.2. Un écrit collectif: le compte-rendu

Afin de maximiser le travail en documentant certains savoir-faire non officiels (par exemple liste de tâches à accomplir ou information divulguée en réunion), les employés peuvent s'appuyer sur les « écrits pour soi » (prises de notes, post-it) et « des écrits collectifs » (les

comptes-rendus de réunion, de décision) (Boutet, 1993). Afin de garder la totalité de leur équipe respective au courant de toutes les activités organisationnelles, plusieurs e-leaders avouent avoir recours à ces écrits collectifs, spécialement le compte-rendu de réunion. Le répondant 4 témoigne qu'il diffuse des minutes des téléconférences sur le serveur commun pour que les employés puissent s'y référer lorsqu'ils ont besoin d'une information qui a été discutée au cours d'une de celles-ci :

« Well, basically whenever we have a teleconference we have minutes by minutes to the meeting, right. So, we share, like we have a number of things, like, basically minutes by minutes to all of our conferences and teleconferences that go out after » (Extrait d'entrevue, répondant 4).

Le compte-rendu a ici une fonction d'attestation puisqu'il synthétise le discours produit et qu'il rappelle tout ce qui a été dit et écrit sur un sujet précis (Witko, 2001). La dimension d'interactivité de la présence sociale du e-leader peut être accentuée par cette attestation. En effet, celui-ci reconnaît ainsi le travail accompli par ses employés et par la même occasion il leur offre des outils pour accomplir des tâches futures.

6.1.3. Un écrit d'action : le courrier électronique

En dictant des tâches à accomplir via le courriel, les écrits deviennent des « écrits d'action » puisqu'ils peuvent enclencher l'action et peuvent être l'issue d'une série d'actions (Grosjean, Cosnier et Lacoste, 1993). Ceux-ci ont pour but de coordonner les actions et d'articuler les tâches (Borzeix et Fraenkel, 2005). En analysant certains messages envoyés par les e-leaders que nous avons rencontrés il nous est possible de constater que les écrits d'action

vont souvent directement au but et sont brefs. Par exemple, le répondant 4 envoie couramment des messages électroniques de quelques phrases à son équipe, comme l'illustre l'exemple suivant :

Extrait # 19

Jxxx will be finishing up the first draft of agenda- please have a good look and I would like some other of you folks to step up with some work - Exxxx is taking a lion's share !

Cet écrit d'action cherche à engager l'équipe à faire une action spécifique : celle d'aider Exxx qui semble avoir du pain sur la planche. En effet, le e-leader incite les membres de son équipe à prendre les devants pour accomplir, alléger la tâche de Exxx. On voit très bien que la relation employeur-employé est instaurée ici par la forme du message qui est court et a une structure de phrase assez simple. De plus, le e-leader inclue deux requêtes adoucies (Kerbrat-Orecchioni, 2001) pour initier l'action en utilisant les adoucisseurs « please » (s'il vous plait) et « I would like » (j'aimerais). Les membres de l'équipe savent désormais ce qui est attendu d'eux. Avoir des objectifs clairs permet au e-leader de mieux encadrer son équipe (Langevin, Parot et Picq, 2002).

D'autre part, ces écrits d'action peuvent poser une action par le fait même d'être écrits et lus. Comme le soulignent De La Broise et Huët (à paraître : 9), « un écrit d'action est un écrit qui est fait pour agir sur autrui : informer, honorer, mobiliser, convaincre, reconforter, etc. ». Dans une organisation, ils représentent les écrits qui sont produits dans « l'intimité » de l'équipe puisqu'ils sont non officiels et non publics et ont pour objectif d'engager autrui (De La Broise et Huët, à paraître). Prenons l'exemple du message envoyé par le répondant 2 pour démontrer

comment les e-leaders peuvent utiliser les écrits d'action pour construire et maintenir leur présence sociale à distance :

Extrait # 20

[...] Depuis mon dernier message, nous avons poursuivi notre travail continu sur les pressions affectant notre programme. Nous avons eu d'excellents entretiens lors de notre passage à Kingston en Jamaïque et avons une meilleure idée de la situation en Amérique du Sud et les Caraïbes. [...]

Cet écrit d'action est clair et concis. Il relève directement de la relation d'information élaborée par Tu (2000). Le gestionnaire cherche à informer son équipe des progressions de leur programme et par conséquent, il reconnaît l'accomplissement du travail des membres. Cette reconnaissance va accroître la dimension du contexte social⁵ de sa présence sociale puisqu'elle a ajouté un côté humain à la gestion médiatisée et distante (Tu, 2000). Ainsi, d'après Tu (2000) les membres de l'équipe seront plus portés à participer à la communication.

Un autre exemple d'écrit d'action est un message électronique envoyé par le répondant 2 à l'ensemble de son équipe dispersée à travers le monde. Ce message cherche à honorer un membre qui vient de prendre sa retraite :

Extrait # 21

[...] Dxxx est maintenant à la retraite. C'est officiel même si, techniquement, il est toujours en vacances. J'aimerais prendre l'occasion pour offrir à Dxxx, mes plus sincères remerciements pour tout le travail et le soutien que Dxxx a apporté au programme et à l'organisation. Dxxx a admirablement tenu le poste de directeur à la sous-direction pendant plus de 6 mois précédent mon arrivée et a été un allié incroyable. Il était à l'avant-garde de plusieurs initiatives entreprises par la sous-direction et a toujours su défendre vos intérêts au meilleur de ses capacités et avec une intégrité irréprochable. Un vrai professionnel avec beaucoup de connaissances qui était calme, humble et prenait plaisir à relever les défis, faire avancer les sujets et les enjeux affectant le programme. [...]

Dans cet extrait, il est possible de constater que le e-leader a une grande appréciation pour son employé qui quitte l'équipe. En envoyant ce courriel à l'ensemble de l'équipe, le gestionnaire réussit à poser une action d'appréciation et ainsi il laisse savoir à ses employés que, malgré la distance qui les sépare, il sait reconnaître et identifier leurs forces. Cette action d'appréciation est une stratégie de communication axée sur l'éloge qui permet de souligner l'intérêt du e-leader face au travail de ses subordonnés (Tu, 2000). En posant une telle action par le biais d'un message écrit, le e-leader encadre bien son équipe et assure que ses membres voient que leurs efforts portent fruits et ces derniers seront dorénavant plus motivés à accomplir les différentes tâches exigées. Ainsi, les derniers exemples nous laissent croire que les e-leaders de notre étude ont recours aux écrits d'action afin de construire et de maintenir leur présence sociale à distance mais plus spécifiquement la dimension importante qu'est le contexte social.

6.2. Les genres

Les genres suivent des règles de procédures qui associent des éléments de forme et de contenu avec certaines situations récurrentes. Yates et Orlikowski (1992) donnent comme exemple le cas d'une organisation ayant souvent recours aux lettres d'affaire. Dans ce cas, la règle de contenu stipule que la lettre se rapporte à une communication d'affaire avec une organisation externe et la règle de forme spécifie une adresse, des salutations et un langage relativement formel. Plusieurs e-leaders que nous avons rencontrés nous ont témoigné qu'il y a des règles similaires en ce qui a trait à l'utilisation du courrier électronique dans leur équipe. Le répondant 4 exige de ses employés qu'ils annoncent le sujet de la communication dans la première ligne de leur message électronique tandis que les répondants 6 et 7 demandent qu'il

soit bien indiqué dans l'espace dédié à cet effet à l'entête des messages. Comme l'illustre l'extrait d'entrevue suivant :

Well, kind of like I said, they have to communicate in line one what their business is because they know I have to prioritize, right. So...if they need an answer today. 911 if it's really urgent! That is the subject line: 911.

(Extrait d'entrevue, répondant 4)

Si le sujet de la communication est urgent les e-leaders s'attendent à ce que les employés l'indiquent, comme le démontre l'exemple donné par le répondant 7 : « Sujet : 911, urgent. Besoin aujourd'hui ! ». De cette manière, il leurs est possible de prioriser les demandes et ils peuvent répondre aux urgences le plus rapidement possible. La dimension de l'interactivité de la présence sociale des e-leaders est dès lors accrue puisqu'ils laissent entendre à leur équipe qu'ils sont attentifs à leurs demandes. En ce qui a trait aux messages électroniques qui n'exigent pas explicitement une réponse immédiate, les e-leaders à l'étude avouent essayer de prendre moins de 24 heures pour répondre. Le participant 2 dit que même s'il n'a pas l'information ou la réponse demandée, il répond à son employé par :

je ne peux pas te répondre pour l'instant, je vais faire les recherches nécessaires et je te reviens là-dessus. (Extrait d'entrevue, répondant 2).

Comme nous l'avons déjà mentionnée, selon Tu (2000) une réponse immédiate participe à l'interactivité et accentue ainsi la présence sociale du e-leader.

Au niveau de la forme, le répondant 7 a instauré une autre règle de genre qui est de s'assurer que les courriels soient courts, concis et qu'ils aillent directement au but :

Je vais directement à la tâche. Puis si j'ai 3 tâches, j'envoie 3 e-mails. Parce que, moi je suis comme ça, je vais pas lire un e-mail qui a deux pages de long, je vais lire le premier paragraphe. Parce que j'ai assez de maudits e-mails à lire que ça ne me tente pas...Ça fait que j'ai toujours dit à mes patrons puis à d'autres qui m'envoient des e-mails, si tu as une job pour moi, il faut que ce soit fait premier paragraphe. Puis si c'est écrit dans le troisième paragraphe je ne l'ai pas lu. Ça fait que je prends la même attitude avec mes employés. Un paragraphe, c'est ça que tu as à faire, je l'envoie. Un autre job complètement différent, un autre courriel, un paragraphe puis envoie. Puis ils peuvent pas arriver puis dire « ouin, mais on l'avait pas vu ça », moi je disais ça puis c'était vrai. Quand tu reçois 300 courriels dans une journée, ceux qui sont 10 pages de long, j'ai lu le titre, puis dans le premier paragraphe « c'est ça qu'elle veut que je fasse », envoie. Puis là tu te fais dire « comment ça que t'as pas fait ça, puis ça puis ça? », fait que c'est de même que je fais. (Extrait d'entrevue, répondant 7)

Comme on peut le constater, ce e-leader exige que tous les membres de l'équipe écrivent un courriel par sujet. Par exemple, si un employé veut demander une journée de congé et s'il a une question portant sur une réunion qui a eu lieu dernièrement, ce dernier devra composer deux messages distincts. Cette méthode met automatiquement de l'ordre dans sa boîte de réception et lui permet de savoir quand il a répondu à toutes les demandes. Les recherches de Tu (2000)

suggèrent que la longueur des messages peut influencer la communication et que des messages courts ont tendance à rendre cette communication plus informelle. Ce côté informel diminue la distance psychologique entre les membres d'une équipe à distance et donc ceux-ci sont sous l'impression d'être plus près physiquement (Tu, 2000).

En comparant le courrier électronique aux différents genres de communication intra-organisationnelle, Yates et Orlikowski (1994) ont identifié quatre différentes façons d'utiliser cet outil de communication : le mémo, la proposition, le dialogue et le ballot ou scrutin. Elles correspondent chacune à un genre particulier. Dans notre analyse des courriers électroniques et des entrevues que nous avons recueillies nous en avons identifié quatre soit : le dialogue, le mémo, la sollicitation et le suivi.

6.2.1. Le dialogue

Les e-leaders que nous avons rencontrés ont confirmé que le courriel est un excellent moyen pour favoriser le dialogue au sein de l'équipe. Le répondant 7 avance qu'il encourage fortement l'envoi de courriels collectifs lorsque ses employés ont des questions de sorte à ce qu'un dialogue entre les membres de l'équipe soit initié :

ce que j'ai fait c'est j'ai donné une spécialité à chaque employé. J'en ai un spécialiste en récolte fourragère, un qui est spécialiste en industrie laitière ou dans le bœuf, puis j'ai dit « tu as une question sur l'industrie laitière, c'est lui que tu appelles » « t'as une question sur les plantes fourragères c'est lui que tu appelles, puis si lui sait pas la réponse, lui sait qui contacter parce que son rôle en étant le spécialiste, c'est de se trouver d'autres

personnes à qui il peut poser des questions. » Fait que mettons le gars en charge de l'industrie laitière, lui son rôle c'est de répondre aux questions aux employés du nord puis de se créer un entourage de spécialistes puis il peut demander des questions. Puis il a dans son entourage un ingénieur qui se spécialise dans les bâtiments laitiers, une vétérinaire, un nutritionniste. Fait que tout ce monde-là est là, au début ils se sentaient isolés, après ça les a fait travailler en groupe. Mais même s'ils sont loin. (Extrait d'entrevue, répondant 7)

Ce dernier renforce donc la dimension d'interactivité de sa présence sociale en stimulant l'échange via le courrier électronique puisqu'il participait évidemment à ces dialogues. Nous avons recueilli des messages envoyés par le répondant 4 et notamment un de ceux-ci visent directement à stimuler le dialogue :

Extrait # 22

Hi folks anything to add?
Cxxxx – what about your automotive companies?
Anything ever on Exxxx?
Txxx- what about the Health Canada decisions re XXXX?
Please respond asap we need it today.

En posant une série de questions, le e-leader initie un échange au sein de l'équipe. Il démontre ainsi qu'il s'intéresse à leurs fonctions respectives tout en informant l'ensemble des membres de l'équipe de ce que font leurs collègues. De plus, en exigeant une réponse de tous pour la journée même le e-leader affirme son autorité, ce qui peut le rendre plus présent pour l'équipe. D'ailleurs ces réponses hâtives permettront un échange plus dynamique et favoriseront l'interactivité de la présence sociale du e-leader (Tu, 2000).

6.2.2. Les mémos

Les mémos documentent normalement la communication intra-organisationnelle et se démarquent par leur format plus que par leur contenu. Traditionnellement, ce genre implique des communications plutôt formelles, se concentre sur un seul sujet précis et utilise un langage direct (Yates et Orlikowski, 1994). En ce qui a trait aux équipes à distance, le mémo par courrier électronique n'est plus limité à un seul sujet et permet des échanges internes aussi bien qu'externes. Au niveau de la forme, le langage du mémo sous forme de courriel est davantage informel et demande moins de s'appuyer sur des dispositifs structuraux comme par exemple des ellipses ou des dialectes²³ (Yates, Orlikowski et Okamura, 1999). Le courriel peut prendre le genre mémo lorsqu'il cherche à informer ses lecteurs ou à archiver de l'information, ou encore il peut servir à faire une requête ou à proposer une action. Par exemple le répondant 2 envoie par courriel (Extrait #23) un rapport mensuel à son équipe qui donne l'état des différents projets entrepris par l'équipe et au sein de l'organisation.

Extrait # 23

[...]L'exercice de révision stratégique du gouvernement s'est bien déroulé [...] Finalement, un mot sur les changements au Quartier Général. Pas de grande surprise jusqu'à maintenant mais M. Sxx nous quitte comme Commissaire adjoint. [...]

Dans le cas illustré par l'extrait #23, le e-leader cherche à informer son équipe sur les développements qui ont lieu au sein de l'organisation par le biais de ce courriel du genre mémo. Il est important que l'ensemble des membres de l'équipe demeure au courant de ce qui se passe à la maison mère afin de conserver leur sentiment d'appartenance à l'organisation malgré le fait

²³ L'ellipse est une figure de style consistant à omettre un ou plusieurs éléments en principes nécessaires à la compréhension de la communication tandis qu'un dialecte est une variété d'une langue se distinguant par un certain nombre de particularités lexicales, morphologiques, syntaxiques ou phonétiques.

qu'ils en soient éloignés. Le e-leader a donc comme rôle d'être le lien entre eux et le reste de l'organisation et de les garder à l'affût des développements et des projets mis en œuvre par leur organisation.

Un autre exemple de mémo est un courriel envoyé par le répondant 5 à un employé :

Extrait # 24

Mxxx,
Can you please follow-up with this potential applicant? I can do a site visit if necessary. Please let me know when you have made contact. Thanks, Gxxx

Ce message électronique prend le genre mémo puisqu'il est court et concis et qu'il ne cherche qu'à faire une requête. Il s'adresse qu'à une seule personne et est plutôt informelle dans sa forme et sa structure. En faisant une requête en ayant recours à une communication décontractée et à une forme informelle comme le mémo, le e-leader réussit à construire la dimension portant sur l'interactivité de sa présence sociale à distance (Tu, 2000).

6.2.3. La sollicitation

Les courriels peuvent également prendre le genre sollicitation. Ce genre a pour but de chercher la participation ou de demander de l'information. Ici le répondant 10 sollicite de l'information de la part de son employé. En procédant ainsi, il assure une communication dynamique qui favorisera sa présence sociale et plus spécifiquement la dimension de l'interactivité de celle-ci. L'extrait #25 présenté ci-dessous illustre fort bien ce procédé.

Extrait # 25

Hi Jxxx, are these responses going to be compiled at some point? An analysis? Will something be made available in advance of Thursday's meeting? Just want to make sure we are not missing boat on something we are supposed to be doing...

Le e-leader demande de l'information à son employé par le biais de plusieurs questions. Il cherche à acquérir de l'information qu'il ne possède pas au départ. Ses questions directes possèdent une structure interrogative par l'existence de deux marqueurs (Kerbrat-Orecchioni, 2001). Le premier marqueur est de nature syntaxique lorsqu'il y a inversion du pronom sujet. En effet plutôt que de lire « these responses are going to be compiled at some point », qui est une assertion, l'employé peut lire « are these responses going to be compiled at some point », qui est une question. L'émetteur a également recours à ce marqueur avec la rédaction de sa troisième question. Un deuxième marqueur est typographique via le point d'interrogation. En effet, ce message comporte trois points d'interrogation afin de signaler au récipiendaire qu'on lui sollicite de l'information. En posant cette série de questions, le e-leader favorise une communication positive puisqu'il stimule la participation de son employé, ce qui permet d'accroître la dimension d'interactivité de sa présence sociale (Tu, 2000).

6.2.4. Le suivi comme outil de métacommunication

Au cours de notre recherche nous avons pu identifier une autre utilisation du courrier électronique qui relève d'un genre nouveau : le suivi. En effet la plupart des répondants ont affirmé avoir recours au courriel pour faire des suivis de ce qui a été dit en réunion comme par exemple, des instructions données lors de conversations téléphoniques ou s'assurer de l'avancement de certains projets. Le répondant 5 dit justement envoyer un courriel pour confirmer ce qui a déjà été convenu :

a lot of times if I'm more serious about wanting a clear understanding of certain things, like if it's high priority and I want something really well understood by people, I'll, sometimes I'll put it in an e-mail if it's going to a larger group or I'll

make a phone call and then I'll follow up with an e-mail in writing. So, just to, you go back and you say "Just to confirm and reiterate what I said in a voice mail or a phone call, see the attached e-mail. If you have any questions or don't understand this please get back to me." So, you try and limit any kind of misunderstanding. (Extrait d'entrevue, répondant 1)

Ces suivis rappellent normalement les faits saillants de ce qui a déjà été convenu au préalable et peuvent ajouter certains détails. Ce genre offre aux e-leaders la chance de démontrer que le travail de leur équipe leur tient à cœur et qu'ils sont là pour les aider dans l'accomplissement de leurs tâches. Mais ils permettent aussi de réaffirmer les objectifs à atteindre, de repréciser la répartition des tâches, etc.

Les e-leaders utilisent le suivi comme outil de métacommunication, concept que nous devons définir avant d'élaborer davantage.

Le linguiste Roman Jakobson (1963) fut le premier à affirmer que les messages communicationnels pouvaient avoir plus d'une fonction. Ce dernier a proposé six fonctions possibles pouvant définir les interactions. Premièrement, la « fonction expressive » permet d'identifier les émotions que ressent l'émetteur face au message qu'il exprime et à la situation. Par ailleurs, la « fonction conative » se concentre sur le récepteur et l'action que l'on cherche à lui faire faire, elle est l'effet que le message a sur lui. La « fonction référentielle » quant à elle est centrée sur la description des caractéristiques de l'objet qui est au centre de la communication. La rhétorique et la qualité des mots relève de la « fonction poétique ». Ensuite, tout ce qui permet d'établir et de maintenir le contact renvoie à la « fonction phatique ». Cette

dernière est composée des messages conventionnalisés et ritualisés, comme les expressions servant à attirer l'attention du récepteur. Finalement, la « fonction métalinguistique » s'assure que les interlocuteurs se comprennent bien en communiquant sur le support de la communication en cours (Amado et Guittet, 2003).

Selon Watzlawick (1972 : 35), la métacommunication (qui nous renvoie d'une certaine manière à la fonction métalinguistique de Jakobson) est l'art de « communiquer sur la communication ». « Les individus ne communiquent pas sur des faits extérieurs à leur relation, mais s'offrent mutuellement des définitions de cette relation, et par implication, d'eux-mêmes » (Watzlawick, 1972 : 83). Cette métacommunication permet ainsi de clarifier comment les interlocuteurs voient leur relation et comment ils se perçoivent mutuellement. En construisant leur relation à l'autre, les individus peuvent ainsi avoir recours à la métacommunication afin d'éclaircir les ambiguïtés et confusions qu'engendre parfois la communication. Ces incertitudes sont particulièrement présentes dans les communications médiatisées et distantes puisque celles-ci font appel majoritairement à l'interprétation, qui se forge selon les cadres de référence des individus (Blandin, 2004). Une communication sociale pourrait être conçue de la façon suivante : « *voici comment je me vois* » ; « *voici comment je vous vois* » ; « *voici comment je vous vois me voir* » ; « *voici comment je vous vois me voir vous voir* » (Watzlawick, 1972 : 89).

La métacommunication devient très importante pour les équipes à distance car elle permet d'éviter ou de clarifier les erreurs d'interprétation lorsque les membres s'assurent qu'ils se comprennent bien. Le manque de contact direct entre les membres influence une fois de plus l'équipe à distance. Par exemple des membres communiquant via le courriel et n'ayant pas accès au langage non verbal ou au contexte de la pensée de leur interlocuteur pourraient facilement

être déstabilisés par certains messages. Afin de s'assurer d'avoir bien compris, il leur est possible de faire part de ce qu'ils ont compris du message et si leur interprétation est fautive, des clarifications pourront être faites (Horman, 2005). Comme le démontre Brunelle (2009), les e-leaders ne doivent jamais prendre pour acquis que la communication à distance est bien comprise parce que le récepteur peut trouver un message incomplet, confus, pas assez détaillé, contradictoire ou ambigu, ce qui va influencer les sensations de proximité, d'où l'importance de la métacommunication.

Cinq de nos répondants ont affirmé avoir recours à une métacommunication portant sur le sens à donner à ce qui se passe dans l'organisation et pour indiquer à tous comment comprendre et même comment penser les faits au sein de l'entreprise comme le démontre un courriel envoyé par répondant 6 :

Extrait # 26

Comme je vous l'ai tous dit, nous devons nous assurer que les ressources actuelles soient, de prime abord, stratégiquement bien placées autour du monde pour faire face aux plus grandes menaces de crimes organisés et de terrorismes affectant nos citoyens et communautés. Une fois cet exercice réalisé, nous serons en meilleure posture pour identifier les pressions qui nous font face globalement et indiquer où sont nos faiblesses en considérant un nombre de facteurs incluant le bien-être en milieu de travail. Finalement, nous sommes également en mesure d'identifier les tendances émergentes et les considérations stratégiques afin de rencontrer les priorités futures de la GRC et du gouvernement du Canada.

Cette métacommunication se fait majoritairement par courrier électronique suite à des conversations téléphoniques ou à des vidéoconférences pour assurer que tout ce qui a été dit a été bien compris. Ainsi, la métacommunication prend souvent la forme du genre suivi.

Pour préciser ce nouveau genre, revenons sur les déclarations du répondant 1. Ce répondant nous a affirmé envoyer un courriel à un employé pour lui rappeler une tâche discutée au préalable.

Si c'est pas compliqué, si c'est de quoi du quotidien un petit e-mail ça fait, si des fois ça pourrait prendre deux pages de e-mail pour lui expliquer quelque chose, au lieu de faire ça je l'appelais, puis je lui confirmais bon « suite à notre conversation téléphonique voici bang » mais là c'était bref parce que là il avait compris puis il m'avait dit que c'était compris. C'était rien que pour confirmer que je voulais qu'il fasse ça. Il y a des fois ce n'est pas un option je veux dire là, si non tu vas écrire pendant une heure pour expliquer quelque chose puis ça risque des fois de pas être clair tandis que là, je favorise ben gros le téléphone mais comme je dis, le e-mail c'est ben commode pour être capable de documenter un dossier ou un activité. (Extrait d'entrevue, répondant 1)

Le répondant 1 s'assure que son subordonné ait bien compris la tâche qu'il doit accomplir, il met ainsi toutes les chances de son côté pour que le travail soit fait adéquatement. La métacommunication prend ici la forme du genre « suivi » puisqu'elle rappelle les faits saillants d'une conversation qui a eu lieu auparavant. Les courriels relevant de ce genre sont souvent sous formes télégraphiques, courts et concis. Le prochain message électronique envoyé par le répondant 10 est un bon exemple du genre suivi :

Extrait # 27

Hi Mxx,

As per our discussion, for the LIW Portal Training by WebEx you will need:

- MS Communicator set-up on your computer prior to the session.
- Groups of a maximum of 7-8 people

Please don't forget to let me know by end of week which session you would like to attend and whether or not you would like to complete the elearning modules, it would be greatly appreciated.

The available dates are as follows:

February 10 from 10:00 am – 12:00 pm (EST)

February 17 from 10:00 am – 12:00 pm (EST)

Thanks, Jxxx

Ce courriel relevant du genre suivi a pour objectif de métacommuniquer sur une conversation qui a eu lieu auparavant au téléphone. Le répondant 10 cherche à rappeler à son employé quelques éléments clés concernant une formation : l'installation d'un programme informatique, la création de groupes d'un maximum de 8 personnes ainsi que la date limite pour l'inscription à une session. Le message est très informel et ne fait que résumer certains faits sans aller dans les détails.

D'autre part, quatre des e-leaders de notre recherche affirment qu'il est très important de faire des suivis et de demander aux employés s'ils ont des questions. Le répondant 6 dit que :

on ne peut pas deviner ce qu'ils (les employés) pensent. Nous on sait ce qu'on veut pis ça fait du sens dans notre tête, mais c'est pas toujours aussi clair pour nos employés qui entendent ce qu'on dit pour la première fois. Fait qu'il faut les mettre à l'aise de nous poser des questions quand ils comprennent pas. Surtout dans le travail à distance parce qu'on peut pas voir dans leur visage si ils ont l'air perdu. (Extrait d'entrevue, répondant 6)

Ainsi, nous avons remarqué que plusieurs des messages envoyés par les e-leaders se terminent en invitant les membres de l'équipe à poser des questions. Par exemple voici un message envoyé par le répondant 5 qui illustre ce procédé :

Extrait # 28

Given your recent conversations with Txxx Mxxx, I would recommend that you complete the media contact report form and forward it to Bxx Rxx via e-mail (please cc. me as well) . If you have any questions, please let me know. Thanks, Gxx

Le e-leader utilise un style de communication qui « laisse une impression » puisqu'il est prêt et enthousiaste à répondre à toute question lorsqu'il dit explicitement à son employé de lui faire part de questions qu'il pourrait avoir (Tu, 2000). En concluant ainsi son message, la dimension de l'interactivité de la présence sociale du e-leader est accrue en influençant positivement sa communication avec son employé parce que ce dernier sait qu'il peut compter sur son supérieur et se sent dorénavant encadré.

De plus, le répondant 6 avoue faire de la métacommunication de façon explicite en disant par exemple « je demande telle chose, voilà pourquoi c'est important pour nous » (répondant 6). Ainsi ces suivis servent à désigner la position assignée de tous les membres de l'équipe tout en les informant sur le contexte dans lequel ils se situent (Dutermé, 2002). En effet, ce répondant croit qu'il revient au e-leader d'établir des objectifs clairs et de communiquer les raisons derrière les demandes aux employés. Les e-leaders doivent être « sensibles à la clarté de la définition des rôles et des responsabilités de chacun des membres, et surtout à la description des attentes et des objectifs pour chaque individu et pour le groupe dans son ensemble » (Brunelle, 2009 : 14).

Comme le souligne Tu (2000), certaines actions de communication peuvent permettre au e-leader de démontrer de l'intérêt face à la réussite de ses employés. Notre recherche nous démontre donc qu'une métacommunication par le biais du suivi, participe à ce que les employés se sentent encadrés malgré la distance qui les sépare de leur gestionnaire.

6.3. Synthèse

Tel que démontré dans ce chapitre, une multitude de types d'écrits aident le e-leader à créer une présence sociale. Les écrits prescriptifs soulignent les ententes établies entre les organisations et leurs employés travaillant à distance par le biais de rappels d'accords et de signatures. Pour leur part, les comptes-rendus sont des écrits collectifs qui avantagent la dimension de l'interactivité de la présence sociale des e-leaders. Ensuite, le courrier électronique prend parfois le rôle d'écrit d'action en permettant d'enclencher et de coordonner des actions, et ce même à distance, ce qui sert la présence sociale des e-leaders relevant du contexte social. Les courriels peuvent également prendre la forme de différents genres favorisant la dimension d'interactivité de leur présence sociale dont le dialogue, les mémos et la sollicitation. Finalement, les gestionnaires de notre étude emploient le courrier électronique comme le genre suivi pour métacommuniquer avec leurs employés. Ceci fortifie l'encadrement de leur équipe et assure la constitution et le maintien de la dimension d'interactivité de leur présence sociale. En somme, les e-leaders peuvent s'appuyer sur une panoplie d'écrits et de courriers électroniques relevant de différents genres pour accroître leur degré de présence sociale.

CHAPITRE 7 - CONCLUSION

7.1. Synthèse des analyses

Il ne fait aucun doute que la modernisation des organisations et l'introduction des TIC ont bouleversé et continuera à transformer le contexte organisationnel et plus spécifiquement les méthodes de gestion. Les équipes à distance et le e-leadership deviennent une réalité pour beaucoup de travailleurs à travers le monde. Ces gestionnaires contemporains doivent donc ajuster leur façon d'encadrer et d'orienter leur équipe afin de maximiser leur travail même s'il se fait à distance. Suite à notre analyse, on peut définitivement dire que les e-leaders accomplissent différentes actions de communication, s'appuyant sur des dimensions langagière et non langagière, pour construire et maintenir leur présence sociale. Selon la perspective langagière, ils instaurent une dynamique relationnelle positive en créant un effet de zoom afin de réduire la distance interpersonnelle entre eux et leurs employés. Par contre, ils doivent s'assurer de rappeler leur autorité par le biais de rappel d'échéances et de tâches à accomplir pour garantir la mise à terme des projets organisationnels. Toujours selon la dimension langagière, les e-leaders peuvent avoir recours à différents actes de langages et de rituels d'interaction dans leur communication avec leurs employés. Tel que mentionné auparavant, ils utilisent régulièrement les rituels d'accès et les parades d'adieu comprenant des salutations ainsi que les actes de politesse dont le remerciement, l'excuse et la requête adoucie. Ces rituels et actes de langage favorisent les dimensions du contexte social et d'interactivité du e-leader. De plus, les e-leaders vont envoyer des messages collectifs ayant différents statuts participatifs. Certains messages concernent tous les destinataires presque également, ceux-ci ont donc un statut participatif semblable. Par contre, d'autres messages ont un ou plusieurs destinataires principaux et les autres ont un accès secondaire aux messages, ces destinataires sont donc dotés d'un statut

participatif différent. Le dernier concept relevant de la dimension langagière est la rétroaction. En effet, notre étude affirme que les e-leaders peuvent utiliser plusieurs types de rétroaction afin d'encadrer leur équipe, dont l'appréciation de performance, l'établissement d'objectifs clairs et l'immédiateté.

La dimension non langagière des actions de communication du e-leader est tout aussi importante. Premièrement, les e-leaders ont recours à différents écrits dont les écrits prescriptifs et les écrits d'action qui servent respectivement à souligner des ententes entre l'employeur et son employé et à enclencher l'action. Nous avons également étudié l'influence que l'utilisation de différents genres de courriel peut avoir sur la construction de la présence sociale du e-leader dont le mémo, le dialogue et la sollicitation. Finalement, un nouveau genre de courriel a surgi au cours de notre analyse : le genre suivi. Ce dernier permet au e-leader de métacommuniquer avec son équipe afin d'assurer que tous comprennent bien ce qui a été dit préalablement. Ainsi avec toutes ces actions de communication les e-leaders peuvent établir une relation de proximité malgré la distance qui les sépare de leur équipe tout en assurant l'atteinte des objectifs organisationnels.

7.2. Limites de la recherche

Nous avons rencontré plusieurs limites au cours de notre recherche. Entre autres nous n'avons pas toujours eu les réponses des employés aux courriels qu'ont envoyés les e-leaders ainsi qu'au contexte des courriels. Il aurait été intéressant de mesurer l'efficacité des actions de communication du point de vue des employés. Puis nous n'avons pas eu accès à tous les courriels, bien que ce soit été une piste intéressante de recherche (l'accès aux courriels a été limité surtout du fait de la confidentialité de certains messages). Ajoutons, que les entrevues que

nous avons menées nous ont aidés à affiner notre analyse et à valider certains éléments d'analyse fournis par les courriers électroniques.

D'ailleurs notre échantillon n'est composé que de 10 e-leaders et ne peut retrouver toutes les actions de communication mises en œuvre par l'ensemble des gestionnaires à distance. Nous assumons aussi que les participants à nos entrevues ont sans doute modifié leur contenu afin de préserver leur propre face.

7.3. Recherches futures

Les courriels que nous avons recueillis font néanmoins surgir des hypothèses qu'il pourrait être pertinent d'approfondir. Par exemple, le lien entre la présence sociale et le répertoire de genres. Une autre piste intéressante est que les e-leaders mobilisent des genres de communication organisationnelle spécifiques à l'exercice du e-leadership.

Par ailleurs, il serait intéressant d'élaborer un répertoire d'actions de communication que pourraient mobiliser les e-leader et ainsi faire face à des situations communicationnelles différentes. De plus, notre recherche et la littérature identifient des actions de communication qui aident le e-leader à exercer son leadership à distance sans toutefois analyser les réactions des membres de l'équipe. Il serait pertinent d'étudier ce qui fonctionne auprès des employés des équipes à distance et faire des études comparatives et des analyses des interactions plus précises pour évaluer les actions de communication du e-leader qui favorisent l'atteinte des objectifs organisationnels de ces équipes.

En somme, les équipes à distance vont se multiplier dans les années à venir et continueront d'être un sujet d'étude fascinant pour plusieurs spécialistes du domaine de la communication distante et médiatisée.

Annexe 1

Guide d'entrevue

A) Explication du déroulement de l'entrevue et distribution du formulaire de consentement. La chercheuse répondra à toutes les questions du participant avant de débiter l'entrevue. De plus, elle s'assurera de lui rappeler que cette entrevue est à base volontaire, qu'elle restera strictement confidentielle et anonyme. Elle rappellera au participant qu'il peut se désister à tout moment et dans le cas échéant les données récoltées seront détruites.

B) Entrevue – Questions ici-bas :

1) *Les données factuelles*

- Combien de membres votre équipe comporte-t-elle?
- Où sont localisés les membres?
- Depuis combien de temps est-ce que votre équipe est formée?
- Est-ce que vous travaillez tous pour la même organisation ou est-ce que vous êtes réunis à causes de vos expertises respectives?
- Est-ce la première fois que vous exercez votre leadership à distance? Si non, racontez-nous vos autres expériences.

2) *Les outils utilisés pour communiquer avec l'équipe*

2.1. Les outils technologiques

- Quels types de technologie sont utilisés pour communiquer entre vous?
- Favorisez-vous un type de technologie pour communiquer avec votre équipe? Lequel? Pourquoi?
- Est-ce que vous rencontrer les membres de votre équipe en face à face? Si oui, combien de fois par année? Pourquoi?
- Est-ce que les membres de votre équipe ont reçu une formation afin de se familiariser avec les technologies que vous employez? Quelle est leur attitude face à ces technologies?

2.2. Autres outils

- Avez-vous d'autres outils que ceux technologiques pour établir et maintenir le contact au sein de votre équipe? Si oui, lesquels? Et pourquoi ceux-là?

3) Encadrer et gérer une équipe à distance

3.1. Encadrement de l'équipe

- À votre avis, sur le plan des relations interpersonnelles avec les membres de votre équipe, quels ont été vos principaux défis à surmonter ? Comment les avez-vous surmontés ?
- En tant que leader, comment faites-vous pour garder votre équipe motivée malgré la distance qui vous sépare?
- Est-ce que les membres de votre équipe ont tendance à se sentir isolés? Si oui, comment faites-vous pour contrer leur sentiment?
- Avez-vous recours à des méthodes ou des stratégies particulières pour établir et maintenir une cohésion au sein de votre équipe?
- Comment faites-vous pour maintenir l'engagement envers la tâche des membres de l'équipe?
- Comment faites-vous pour maintenir l'engagement envers le groupe des membres de l'équipe?

3.2. Compréhension des membres de l'équipe

- Lorsque vous avez à accomplir une tâche, comment vous assurez-vous que tous les membres de votre équipe soient sur la même longueur d'onde?
- Comment faites-vous pour éviter les erreurs d'interprétation, les quiproquos et autres incompréhensions qui peuvent surgir lorsque l'on est amené à travailler à distance?
- Lorsque vous donnez des directives ou des consignes à votre équipe, comment vous assurez-vous qu'elles ont été bien comprises par tous?

4) *Actions de communication*

4.1. Les relations interpersonnelles à distance entre le leader et l'équipe

- En ce qui concerne les relations interpersonnelles, à quels types de problèmes avez-vous eu à faire face lors de l'encadrement ou la gestion d'une équipe à distance ?
- Avez-vous développé des méthodes pour solutionner les problèmes qui soient efficaces en étant à distance? Si oui lesquels ? Vous pouvez me donner des exemples.
- Comment qualifieriez-vous le niveau de relation interpersonnelle entre les membres de votre équipe?
- Comment faites-vous pour créer un climat de confiance entre vous et les membres de votre équipe (du fait notamment de la distance qui vous sépare) ?
- Avez-vous développé des comportements ou attitudes qui vous permettent de faire sentir aux membres de votre équipe qu'ils peuvent compter sur vous en cas de besoin (ou de problèmes particuliers)

4.2. Les types d'interaction

- En général, quels modes d'échanges vous privilégiez avec les membres de votre équipe ? (courriels, fax, lettres, memo, téléphones, autres)
- Quels genres d'écrits circulent au sein de l'équipe (Ex : compte-rendu de réunions, consignes, modes d'emploi, notes de service, etc.) ? Quels rôles ont-ils?
- D'après vous, combien de temps accordez-vous aux échanges (via courriers électroniques, téléphone ou autres) avec les membres de votre équipe ?
- Ses moments d'échanges sont-ils importants pour vous ? Pourquoi ?
- Lorsque vous contactez les membres de l'équipe (par courrier électronique), comment initiez-vous normalement la conversation? Avez-vous des exemples de messages ?
- Avez-vous établi des règles ou des façons de faire entre vous les membres de votre équipe lors de vos échanges par courrier électronique (ou autre) ? Si oui lesquelles et pourquoi ?
- S'il y a eu un malentendu dans l'interprétation de certains messages électroniques, comment faites-vous pour rectifier la situation? Avez-vous un exemple ?
- Pensez-vous prendre un temps raisonnable pour manifester de la rétroaction (feed-back) sur le travail des membres de votre équipe, par exemple, si un d'eux vous envoi une question via un courrier électronique? Si oui, combien de temps en moyenne?

- Est-ce que vous avez l'impression que les membres de votre équipe s'attendent à ce que vous soyez disponible en tout temps?
- En générale, comment faites-vous pour montrer aux membres de votre équipe que vous êtes disponible ?

5) *Question de clôture de l'entrevue*

Si vous aviez à conseiller quelqu'un qui va exercer son leadership à distance, que lui diriez-vous en termes de communication?

- C) Conclusion de l'entrevue. La chercheure remercie le participant pour son temps et rappelle qu'elle est disponible pour des questions et qu'un compte-rendu des résultats pourra être obtenu à l'oral ou à l'écrit.

Note : Le présent document a été rédigé en utilisant le genre masculin uniquement afin d'alléger le texte.

Annexe 2

Grille d'analyse

TIC :

- Courriel
- Téléphone
- Système informatisé
- Télécopieur
- Blackberry
- Intranet
- Purolator
- Téléconférences
- Vidéoconférences

Présence sociale :

- Face-à-face
- Relations interpersonnelles
- Immédiateté
- Rétroaction
- Encouragement

Écrits :

- Types d'écrits
- Genres

Le e-leader

- Confiance
- Motivation
- Isolement
- Défis
- Rôle
- Métacommunication
- Langage

Annexe 3

Grille d'analyse de la présence sociale selon Tu (2000)

Questions qui affectent la présence sociale	Dimensions		
	Contexte social	Communication en ligne	Interactivité
1	Familiarité	Les attributs du langage employé	Styles de communication
2	Les relations formelles et informelles	Application du langage	Formalité
3	La confiance	Immédiateté	Stratégies de communication
4	Les relations sociales		Longueur des messages
5	Attitude positive face à la technologie		

BIBLIOGRAPHIE

- AMADO, G., GUITTET, A. (2003). *Dynamique des communications dans les groupes*. Paris : Armand Colin.
- AUSTIN, J., L. (1970). *Quand dire, c'est faire*. Paris: Le Seuil.
- AVOLIO, B. J., DODGE, G. E. (2000). E-leadership: implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 22(4), 615-668.
- AVOLIO, B. J., KAHAI, S. (2003). Adding the «E» to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338.
- BAKHTINE, M. (1984) [1952], Les genres de discours. Dans *Esthétique de la création verbale*, Paris : Gallimard.
- BARBIER, R., TREPOS, J.-Y. (2007). Humains et non humains, un bilan d'étape de la sociologie des collectifs. *Revue d'anthropologies des connaissances*, 1(1), 35-58.
- BAYLON, C., MIGNOT, X. (1991). *La communication*. Paris : Nathan.
- BELL, B. S., KOZLOWSKI, S. W. (2002). A Typology of Virtual Teams. *Group & Management*, 27(1), 14-49.
- BENGHOZI P. J., POLLET P., TRAHAND J., VARDANAGA-LACHAUD N. (2002). *Le travail en réseau - Au-delà de l'organisation hiérarchique et des technologies de demain*. Paris : L'Harmattan.
- BLAKE, R., MOUTON, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf publishing Co..
- BLANCHARD, K. H., HERSEY, P. (1977). *Situational Leadership*. San Diego: University Associates.
- BLANDIN, B. (2004). La relation pédagogique à distance : que nous apprend Goffman? *Distance & Savoir*, 2(3), 357-381.
- BONICCO, C. (2006). Goffman et l'ordre d'interaction – Un exemple de sociologie compréhensive. *Philonsorbonne*, 1, 31-48.
- BONNEVILLE, L., GROSJEAN, S., (2007). 'À la recherche du temps réel' ou l'homme confronté au désir et devoir de vitesse. Dans Claire Brossaud et Bernard Reber (sous la direction de), *Sciences humaines et sociales et Technologies de l'Information et de la Communication* (pp. 53-66), 1, Paris : Hermès.

- BONNEVILLE, L., GROSJEAN, S., LAGACÉ, M., (2007a). Où va la communication organisationnelle ? De la nécessité de comprendre le lien entre communication et organisation dans une perspective d'analyse Nord-américaine. *Studies in Communication Sciences - Studi di scienze della comunicazione*, Università della Svizzera italiana, Facoltà di Scienze della Comunicazione, Lugano, Switzerland, 7(1), 159-188.
- BONNEVILLE, L., GROSJEAN, S., LAGACÉ, M. (2007b). *Introduction aux méthodes de recherche en communication*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- BORZEIX, A., FRAENKEL, B. (2005). *Langage et Travail*. Paris : CNRS Editions.
- BOUTET, J. (1993). Quelques propriétés des écrits au travail. *Cahiers Langage et Travail*, 6, 21-28.
- BOUTET, J. (2005). Genres de discours et activités de travail. Dans L. Filliettaz et J.-P. Bronckart, *L'analyse des actions et des discours en situation de travail. Concepts, méthodes et applications* (pp.19-35). Louvain: Peeters.
- BROWN, R. E. H. (2000). *Theory about the process of community-building in distance learning class*. The University of Nebraska-Lincoln.
- BRUNELLE, E. (2009). E-leadership : l'art de gérer les distances psychologiques. *Revue internationale de gestion*, 34(2), 10-20.
- CALLON, M. (2006). Sociologie de l'acteur réseau. Dans Akrich, M., Callon, M., Latour, B., *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs* (pp.267-276). Paris : Les presses Mines.
- CASCIO, W. F., SHURYGAÏLO, S. (2003). E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362-376.
- CRESWELL, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Traditions*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- CRONEN, V. (1995). Coordinated management of meaning: The consequentiality of communication and the recapturing of experience. Dans S. Sigman *The Consequentiality of Communication* (pp. 17 – 66). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- DE LA BROISE, P., HUËT, R. (à paraître). Responsabilité Sociale de l'Entreprise : une professionnalisation en travail d'écriture. Laboratoire GERIICO, Université Lille 3, consulté le 7 juillet 2009 à http://clerse.univ-lille1.fr/spip/IMG/pdf/axe_3_delabroise_huet.pdf

- DENNIS, A.R., VALACICH, J.S. (1999). *Rethinking Media Richness: Towards a Theory of Media Synchronicity*. Thirty-Second Annual Hawaii International Conference on System Sciences.
- DEROSA, D. M., HANTULA, D. A., KOCK, N., D'ARCY, J. (2004). Trust and Leadership in Virtual Teamwork: A Media Naturalness Perspective. *Human Resource Management*, 43(2-3), 219-232.
- DE SANCTIS, G., POOLE, M.S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: adaptive structuration theory. *Organization Science* 5(2), 121-147.
- DUBÉ, L. (2009). Survivre aux paradoxes de l'équipe virtuelle. *Revue internationale de gestion*, 34(2), 75-83.
- DUTERME, C. (2002). *La communication interne en entreprise : l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*. Bruxelles : De Boek University.
- FAIRHURST, G. T. (2007). *Discursive Leadership: In Conversation with Leadership Psychology*. Thousand Oaks: Sage.
- FAIRHURST, G. T. (2008). Discursive Leadership: A Communication Alternative to Leadership Psychology. *Management Communication Quarterly*, 21(4), 510-518.
- FIEDLER, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- FRAENKEL, B. (1993). Pratiques d'écriture en milieu hospitalier : le partage de l'énonciation dans les écrits de travail. *Cahiers Langage et Travail*, 5, 65-83.
- FRAENKEL, B. (2001). *Langage et Travail, Communication, Cognition, Action*. Paris : CNRS.
- GEISTER, S., KONRADT, U., HERTEL, G. (2006). Effect of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research*, 37 (5), 459-489.
- GOFFMAN, E. (1959). *Presentation of self in everyday life*. New York: Garden City.
- GOFFMAN, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*. Paris : Les éditions de Minuit.
- GOFFMAN, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Paris : Les éditions de Minuit.
- GRAMBLING, J. L. (2003). *Students' experience of the social environmental and social presence in campus-based and web-based education*. The University of Tennessee.
- GROSJEAN, M., COSNIER, J., LACOSTE, M. (1993) *Soins et communication, approche interactionniste des relations de soins*. Lyon : Presses universitaires.

- GROSJEAN, S. (2004). Analyse d'une forme de communication instrumentée lors d'activité collaborative de conception. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, Université Stendhal. Consulté le 20 mars 2008, à http://www.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2004/Grojean/index.html
- GROSJEAN, S. (2005). Communautés virtuelles et communication médiatisée par ordinateur : une analyse des formes de ritualisation sociale. *Revue d'Interaction Homme-Machine, RIHM*, 109-131.
- GROSJEAN, S., (2008a). Communication dans un centre de répartition des urgences 911. *Canadian Journal of Communication*, 33, 101-120.
- GROSJEAN, S., (2008b). Saisir la dynamique organisationnelle : Quand intersubjectivité et interobjectivité s'entrelacent. *Sciences de la société*, 74, 43-63.
- GROSJEAN, S., (2008c). Notes de cours, *Approche communicationnel des organisations* (CMN 5595), Université d'Ottawa.
- GUNAWARDENA, C. N. (1995). Social Presence Theory and Implications. *International Journal of Educational Telecommunications*, 1(2), 147-166.
- HAMBLEY, L. A., O'NEILL, T. A., KLINE, T. J.B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 1-20.
- HARDIN, A. M., FULLER, M. A., DAVISON, R. M. (2007). I know I can, but can we? *Small Group Research*, 38(1), 130-155.
- HORMAN, J. (2005). Une exploration de l'interaction sociale en ligne lors de la réalisation d'activités d'apprentissage collaboratif dans deux espaces interactifs: un site internet et des wikis, Thèse de maîtrise en technologie éducative à l'Université Laval.
- HOSKIN, D. (1988). Organizing, leadership and skilful processes. *Journal of Management Studies*, 25(2), 47-66.
- JAKOBSON, R. (1963). *Essais de linguistique générale*. Paris : Éditions de Minuit.
- JAVENPAA, S. L., LEIDNER, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815.
- KAHAI, S. S.; SOSIK, J. J.; AVOLIO, B. J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *The Leadership Quarterly*, 14, 499-524.

- KERBRAT-ORECCHIONI, C. (2001). *Les actes de langage dans le discours*. Paris : Nathan Université.
- KERBRAT-ORECCHIONI, C. (2005). *Le discours en interaction*. Paris : A. Collin.
- LACOSTE, M. (2005). Peut-on travailler sans communiquer ? Dans A. Borzeix & B. Fraenkel, *Langage et Travail* (pp.21-53), Paris : Éditions CNRS.
- LANGEVIN, P., PAROT, I., PICQ, T. (2002). Quel type de contrôle pour les équipes virtuelles : une étude empirique. Consulté le 4 avril 2008, à http://www.afcca.com/archives/docs_congres/congres2002/pdf/Langevin.pdf
- LAPEYRE, F. (1993). Les textes émis par les services publics à destination des usagers. *Langage et Travail*, 6, 79-99.
- L'ÉCUYER, R. (1987). L'analyse de contenu: notion et étapes. Dans J.-P. Deslauriers, *Les méthodes de la recherche qualitative* (pp.49-65). Sillery : Les Presses de l'Université du Québec.
- LONG, M. H. (1983). Native speaker/non-native speaker conversation and the negotiation of comprehensible input. *Applied Linguistics*, 4(2), 126-141.
- MARCOCCIA, M. (2003) La communication médiatisée par ordinateur. Problèmes de genres et de typologie. *Journée d'étude "Les genres de l'oral" le 18 avril 2003* [en ligne], Université Lumière Lyon 2. Consulté le 8 mars 2009 à http://gric.univ-lyon2.fr/Equipe1/actes/journees_genre.htm
- MARUPING, L. M., AGARWAL, R. (2004). Managing team interpersonal processes through technology: A task-technology fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 975-990.
- MILES, M., HUBERMAN, M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Paris: Deboeck University.
- MILLER, C. (1984). Genre as social action. *Quarterly Journal of Speech*, 70, 151-167.
- MOATY, F. (2001). La fonction prescriptive de l'écrit en entreprise. Dans S. Pène, A. Borzeix, B. Fraenkel, *Le langage des organisations : une nouvelle donne* (pp. 131-148). Paris : L'Harmattan.
- MONGEAU, P., SAINT-CHARLES, J. (2005). Communication et émergence du leadership dans les groupes. Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- MUCCHIELLI, A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

- PARROT, I. (2003). *Vers une typologie des Équipes à distance*, consulté le 22 février 2008, à www.aim2003.iut2.upmf-grenoble.fr/Communications/PAROT.rtf
- POTTER, R. E., BALTHAZARD, P. A., COOKE, R. A. (2000). Virtual team interaction: assessment, consequences, and management, *Team Performance Management: An International Journal*, 6(7/8), 131-137.
- PULLEY, M. L., SESSA, V. I. (2001). E-leadership: tackling complex challenges, *Industrial and Commercial Training*, 33(6), 225-229.
- SHORT, J., WILLIAMS, E., CHRISTIE, B. (1976). *The Social Psychology of Telecommunications*, Londres: John Wiley and Sons.
- SIMEON, R. (2000). Recent trends in federalism and intergovernmental relations in Canada: Lessons for the UK? *The Round Table*, 354, 231-243.
- SIVUNEN, A. (2006). Strengthening Identification with the Team in Virtual Teams: The Leaders' Perspective. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 345-366.
- STAPLES, D.S., HULLAND J.S., HIGGINS, C.A. (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Organization Science*, 10(6), 758-776.
- STAPLES, D.S., WESTER, J. (2007). Exploring traditional and virtual team members' "best practices". A social cognitive theory perspective. *Small group research*, 38(1), 60-97.
- STOGDILL, R., COONS, A. (1957). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: Ohio State University.
- Statistiques Canada, consulté le 10 juillet 2009 à <http://www.statcan.gc.ca/>
- TIDWELL, L. C., WALTHER, J. B. (2002). Computer-Mediated Communication Effects on Disclosure, Impressions, and Interpersonal Evaluations. *Human Computer Research*, 28(3), 317-348.
- TROTTIER, M. (2007). Le e-leadership. Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines, Université du Québec à Montréal, consulté le 22 février 2008 à www.observatoiregsrh.uqam.ca/UserFiles/
- TU, C-H. (2000). *An examination of social presence to increase interaction in online classes*. Arizona State University.
- TU, C-H. (2004). Online Social Presence Self-Assessment (OSPSA). Dans E. Biech, *The Pfeiffer Annual Resource Book (2003-2004)*, (pp. 119-136). Jossey-Bass Pfeiffer.

- TU, C-H., McISAAC, M.S. (2002). The relationship of social presence and interaction in online classes. *The American Journal of Distance Education*, 16(3), 131-150.
- WATZLAWICK, P. (1972). *Une logique de la communication*. Paris : Éditions du Seuil.
- WEICK, K.E. (1987). Substitutes for strategy. Dans Teece, *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal* (pp. 221-233). Cambridge: Ballinger.
- WITKO A. (2001). Une réunion orchestrée par des écrits. Le conseil municipal. Dans S. Pene, A. Borzeix, B. Fraenkel., *Le langage dans les organisations. Une nouvelle donne* (pp. 203-219), Paris : L'Harmattan, Collection Langage et travail.
- YATES, J., ORLIKOWSKI, W. J. (1992). Genres of Organizational Communication: A structural approach to studying communication and media. *Academy of Management Review*, 17, 299-326.
- YATES, J., ORLOKOWSKI, W. (1994). Genre repertoire: the structuring of communicative practices in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 39(4), 542-574.
- YATES, J., ORLOKOWSKI, W. J., OKAMURA, T. (1999). Structuring of Genres in Electronic Communication. *Organization Science*, 10(1), 83-103.
- ZACCARO, S. J., BADER, P. (2003). E-leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377-387.
- ZIGURS, I. (2003). Leadership in virtual teams: oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics*, 31(4), 339-351.