

Fayard Anne-Laure (2006) "Influences : 'Un hommage à Gerardine DeSanctis'", *Le Libellio d'Aegis*, n° 3, juin, pp. 10-14

---

## Sommaire

1	De l'échec des bonnes intentions étatiques
	<i>B. Kogut</i>
3	Les incitations de Moscovici : à propos de La Psychanalyse
	<i>E. Vaast</i>
10	Influences : "Un hommage à Gerardine DeSanctis"
	<i>A-L. Fayard</i>
14	L'intégration de systèmes
	<i>C. Depeyre &amp; H. Dumez</i>
19	Notes de séminaires
	<i>H. Dumez</i>

Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :

<http://crg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

---

## Influences : un hommage à Gerardine DeSanctis

**G**erardine “Gerry” DeSanctis, nous a quittés le 16 août 2005. Elle était professeur à la Fuqua Business School à l'université de Duke. C'était un chercheur de valeur, reconnue internationalement dans les domaines des systèmes d'information, de la gestion et du comportement organisationnel. Sa recherche touchait de nombreux domaines comme la structuration des systèmes d'information, l'impact des technologies de l'information sur les organisations, les nouvelles formes d'organisations, les équipes et communautés virtuelles.

Plutôt que de poursuivre cet essai en citant ses nombreux articles, ses multiples distinctions en matière d'enseignement et de recherche, je voudrais rappeler la personne qu'elle fut : une collègue formidable et une amie très chère, qui me manque énormément. J'ai eu la chance de la rencontrer en 2001 alors qu'elle passait une année sabbatique à l'INSEAD à Singapour. Cette rencontre s'est transformée en une collaboration qui fut pour moi un merveilleux apprentissage. On a peu d'opportunités comme celles-ci dans une vie, et je suis heureuse de l'avoir eue.

Lorsque j'ai commencé à penser au contenu de cet essai, la notion d'*influence* est revenue à plusieurs reprises : son influence sur moi, en tant que personne et en tant que chercheur, dans les différents domaines qu'elle a explorés, sans parler de son rôle de pionnière dans l'enseignement de la gestion avec GEMBA (Global Executive MBA), et enfin le thème récurrent de l'influence de la technologie sur les interactions, la communication et les formes d'organisations. Bref, partout où je me tournais, Gerry semblait rimer avec influence : influences personnelles et académiques, toutes se mêlent intimement ; je ne connais personne qui ait travaillé avec elle, comme élève, co-auteur, ou co-éditeur, qui n'ait pas été marqué par sa personnalité.

J'ai participé en mars dernier à une conférence en son honneur, “*A conference celebrating the life and scholarship of Gerry DeSanctis*” organisée à l'université de Duke, et je me suis rendu compte pour reprendre les mots d'un de ses anciens étudiants en thèse que ““*my*’ Gerry was ‘*the*’ Gerry of many other people””. Il était émouvant de voir combien elle a marqué non seulement ses étudiants en thèse, ses co-auteurs, mais aussi des personnes qui ne l'avaient rencontrée que brièvement. Gerry avait un style « inclusif » et quand elle collaborait avec vous elle avait ce don rare de vous faire croire que vous étiez unique et que vous aviez des idées brillantes.

Elle était aussi toujours ouverte à de nouvelles idées, à la possibilité de créer des ponts entre différentes disciplines. Un bon exemple est son article avec Scott Poole sur la théorie de la structuration adaptative dans lequel tous deux utilisent et réinterprètent la théorie de la structuration développée par Giddens pour étudier les phénomènes d'appropriation lors de l'introduction de nouveaux systèmes d'information comme les systèmes d'aide à la décision pour des groupes (DeSanctis and Poole, 1994). Un autre exemple est notre utilisation des jeux de langage comme un outil pour analyser les interactions et les processus de structuration dans les communautés virtuelles (Fayard, DeSanctis and Roach, 2004).

L'empreinte de Gerry est aussi et avant tout académique. Dans le milieu des années 80, elle a défini un cadre conceptuel pour étudier les systèmes d'aide à la décision pour les groupes (Group Decision Support Systems, ou GDSS). Ce cadre est présenté dans un article avec Brent Gallupe, "A foundation for the study of group decision support systems" publié en 1987 dans *Management Science*. Cet article est un modèle par sa clarté et sa structure simple et convaincante. Il fut le point de départ d'un programme de recherche, le *Minnesota GDSS Research Project*, qui a produit plus d'une centaine de publications, et qui a eu un impact énorme dans la recherche en systèmes d'information.

Le développement de la théorie de structuration adaptative (ATS) a également fait autorité, et ce dans de nombreux domaines. Publié en 1994 avec Scott Poole, l'article "Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory" (*Organization Science*) a été pris comme référence par des chercheurs dans des disciplines aussi variées que les systèmes d'information, les études organisationnelles, la gestion, la communication, la psychologie et la géographie. ATS explique l'adoption et l'utilisation des systèmes d'information, et de la technologie en termes d'appropriation et d'interprétation sociale par les utilisateurs. DeSanctis et Poole proposent une voie intermédiaire entre le déterminisme technologique et un constructionnisme social extrême. D'autres tels Barley (1986) et Orlikowski (1992) ont utilisé la théorie de la structuration pour en comprendre l'application mais la force de l'article de DeSanctis et Poole est d'offrir une synthèse et un programme pour des analyses micro, macro et institutionnelles, tout en présentant une application d'AST aux systèmes d'aide à la décision pour groupes (GDSS).

Relisant ses articles avec Poole et Galuppe, j'ai pris conscience de sa capacité à présenter des théories complexes sous une forme claire et précise, mais surtout je me suis rendu compte à quel point son travail était toujours collaboratif, reflétant son style personnel mais aussi sa vision de la recherche comme une aventure commune : ces deux articles sont de vrais programmes de recherche, suggérant les limites des travaux précédents et proposant des questions pour le futur et des méthodes pour y répondre.

La théorie de la structuration adaptative est toujours bien vivante comme le montre par exemple l'article de Maznevski et Chudoba sur les équipes virtuelles publié dans *Organization Science* en 2000. Cet article est intéressant non seulement parce qu'il utilise l'ATS, mais aussi parce qu'il appartient à un autre domaine exploré par Gerry. En effet, elle a réalisé plusieurs études sur les équipes et les communautés virtuelles. Même si ces projets sont souvent décrits comme présentant un nouvel intérêt (ainsi les différents articles sur ce sujet ont été présentés dans une session intitulée « Virtual Teams and Online Communities : A Recent Passion » lors de la conférence en son hommage à Duke), il me semble qu'ils sont dans la lignée de l'ATS et de sa recherche sur les groupes : des groupes, plus ou moins importants, qui prennent des décisions, échangent des informations, apprennent, innovent, etc., au moyen de la technologie.

Son intérêt pour les équipes et communautés virtuelles est dans la continuité de sa recherche sur les nouvelles formes organisationnelles et la manière dont les technologies de l'information modèlent ces nouvelles formes. Son travail dans ce domaine commence dans les années 90, notamment avec son rôle de co-éditeur pour

deux numéros spéciaux d'*Organization Science* –le premier, en 1995 avec Janet Fulk sur la communication électronique et les nouvelles formes organisationnelles, le second en 1999 avec Peter Monge, sur les processus de communication pour les organisations virtuelles– et par le livre *Shaping Organization Form: Communication, Connection and Community* (édité en 2000 avec Janet Fulk). Ces trois ouvrages présentent d'importantes contributions qui ont permis de mieux comprendre les changements que les technologies de l'information et de la communication ont réduit de manière considérable les contraintes géographiques et temporelles auxquelles les organisations étaient généralement confrontées et, ce faisant, ont permis l'émergence de nouvelles formes organisationnelles, “*virtual forms of organizing*” (Fulk et DeSanctis, 1995 et DeSanctis et al., 1999). Ces formes d'organisations virtuelles sont définies comme des organisations dont les membres sont très souvent dispersés et structurés autour d'équipes virtuelles. Le degré de virtualité varie et peu d'organisations de nos jours sont dépourvues d'un certain degré de virtualité. Gerry s'est intéressée à plusieurs de ces nouvelles formes d'organisations et à étudié notamment le rôle de la technologie dans des organisations structurées en équipes (DeSanctis et Jackson, 1994 ; DeSanctis et al., 2000), et comment les unités de recherche et de développement communiquent et collaborent avec les autres unités dans ces nouvelles formes d'organisations (DeSanctis et al., 2002).

J'aimerais souligner que les deux articles introduisant les numéros spéciaux d'*Organization Science* ont tous deux les mêmes caractéristiques que les articles écrits en collaboration avec Galuppe et Poole. Ils présentent une synthèse claire et détaillée qui décrit les différents facteurs à prendre en considération pour comprendre l'émergence des nouvelles formes d'organisations et de communication, et l'interaction entre la technologie, les structures organisationnelles et les structures de communication.

Cette partie de sa recherche est souvent décrite comme une seconde phase de son travail, comme un développement “à part”. Il y aurait “la Gerry des GDSS” et “celle des nouvelles formes organisationnelles”. En un sens, il y a bien deux Gerry qui correspondent à deux périodes dans le temps et à deux publics, deux domaines différents : les années 80 puis les années 90 ; Systèmes d'information et Gestion. Souvent on ajoute, comme je le notaïs plus haut, une troisième phase plus récente: celle des équipes et des communautés virtuelles (DeSanctis et al. 2001 ; DeSanctis et al., 2003 ; Fayard et DeSanctis, 2005). Il me semble pourtant qu'il y a plus de continuité entre ces différents moments qu'on ne le suggère. Ainsi, même si l'AST n'est pas mentionnée dans les articles sur les nouvelles formes d'organisation, on peut en sentir l'influence dans le sujet –l'évolution de la communication et de la collaboration à travers l'utilisation et l'appropriation de la technologie, l'émergence de nouvelles structures organisationnelles–, mais aussi dans l'approche, un refus d'une approche unilatérale et simplificatrice, une volonté de comprendre les processus de communication et d'évolution dans leur complexité et leur subtilité, et une volonté de fonder son analyse sur une étude empirique détaillée. Il y a encore et toujours : des individus qui communiquent, prennent des décisions, échangent des informations, collaborent, à l'aide de la technologie. Si les contextes varient –les

GDSS, les nouvelles formes organisationnelles, les équipes et les communautés— les questions restent similaires : Comment la technologie aide ces interactions ? Comment détermine-t-elle, et parfois même change-t-elle radicalement les pratiques ? Mais aussi comment est-elle changée par les usages ?

Il me semble que la notion d'influence prend ici tout son sens. C'est en effet comme si Gerry s'influencait elle-même, comme si ces différents textes étaient des palimpsestes reflétant encore et toujours cet intérêt pour la technologie, la communication, les groupes (petits ou larges, voire très larges dans le cas des organisations ou des communautés virtuelles), et cette tentative de comprendre les interactions et influences entre la structure offerte par la technologie et les pratiques, routines et usages sociaux. Mon intention ici n'est pas de réduire toute son œuvre à la théorie de la structuration adaptative mais plutôt de suggérer que cette théorie reflète les questions profondes qu'elle explore dans ses différents travaux. Plus encore que les différentes hypothèses de la théorie, la section qui m'a marquée dans l'article "Capturing the Complexity in Advanced Technology Use", est celle sur "Measurement Issues" où DeSanctis et Poole indiquent les limites de leur approche : "*Because the implied meaning of action is critical to appropriation, strict coding schemes are less informative than more qualitative interpretive schemes*" (p. 140). Ils notent que ces schémas interprétatifs ne sont pas automatisables et que toute classification n'est jamais neutre ni objective, dépendant de la logique du chercheur. Ils insistent aussi sur le fait que la complexité du phénomène étudié interdit de penser que l'interprétation puisse couvrir toute la richesse du phénomène. La reconnaissance de ces limites pourrait conduire à envisager plus de "rigueur" dans le développement des schémas interprétatifs, mais non, pas du tout, car là n'est pas le but de la recherche pour DeSanctis et Poole: "*Our interest is in describing appropriation processes with sufficient refinement so that what we can gain meaningful (though not perfect) insight into the connection between technology and action*" (p. 141).

Pour moi, cette phrase est essentielle car elle nous rappelle qu'une "bonne" théorie ne doit pas nécessairement tout expliquer, mais que sa valeur se reconnaît à sa capacité à éclairer des relations significantes en maintenant à l'objet d'étude toute sa richesse et sa complexité. Le but est de comprendre et cela signifie parfois reconnaître qu'on ne peut pas tout expliquer, tout capturer. Quiconque a travaillé avec Gerry a fait l'expérience de cette rigueur, de cette tentative de clarification la plus grande, tout en évitant la simplification, et en reconnaissant la complexité et l'ambiguïté intrinsèque des phénomènes étudiés.

## Références

- Barley, S.R., (1986). "Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments". *Administrative Science Quarterly*, 31, 78-108
- DeSanctis, G., & Gallupe, R. B. (1987). "A Foundation for the Study of Group Decision Support Systems". *Management Science*, 33(5), 589-609.
- DeSanctis, G., & Poole, M. (1994). "Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory". *Organization Science*, 5(2), 121-147.

- DeSanctis, G., & Jackson, B. M. (1994). "Coordination of Information Technology Management: Team-Based Structures and Computer-Based Communication Systems". *Journal of Management Information Systems*, 10(4), 85-110.
- DeSanctis, G., & Monge, P. (1999). "Communication Processes for Virtual Organizations". *Organization Science*, 10(6), 693-703.
- DeSanctis, G., Staudenmayer, N., & Wong, S.S. (1999) "Interdependence in virtual organizations". In C.L. Cooper and D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 6 (pp.81-104), New York: John Wiley
- DeSanctis, G. & Fulk, J. (Eds.), (2000). *Shaping Organization Form: Communication, Connection, and Community*. Newbury Park, CA: Sage.
- DeSanctis, G., Poole, M. S., & Dickson, G. W. (2000). "Teams and Technology: Interactions over Time". In Neale, M.A., Mannix, E.A., & Griffith, T.L. (Eds.) *Research on Managing Groups and Teams: Technology* (Vol. 3, pp. 1-27). JAI Press: Stamford, CT.
- DeSanctis, G., Wright, M., & Jiang, L. (2001). "Building a Global Learning Community". *Communications of the ACM*, 44 (12), 80-82.
- DeSanctis, G., Glass, J. T., & Ensing, I.M. (2002). "Organizational Designs for R&D". *Academy of Management Executive*, 16(3), 55-66.
- DeSanctis, G., Fayard, A-L, Roach, M., & Jiang, L. (2003). "Learning in Online Forums". *European Journal of Management*, 21(5), 565-577
- Fayard, A-L, DeSanctis, G., and Roach, M., (2004). "Language games in Online Forums". *Best Papers Proceedings of the Academy of Management*
- Fayard, A-L, & DeSanctis, G. (2005) "Evolution of An Online Club for Knowledge Management Professionals: A Language Game Analysis. Special Edition on 'Online Communities: Design, Theory and Practice'", *Journal of Computer-Mediated Communication*.
- Fulk, J., & DeSanctis, G. (1995). "Electronic Communication and Changing Organizational Forms". *Organization Science*, 6(4), 1-13
- Maznevski, M. and Chudoba, K. (2000). "Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness". *Organization Science*, 11, 5, 473-492
- Orlikowski, W. (1992). "The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations". *Organization Science*, 3, 398-427

**Anne-Laure Fayard**

Department of Management — Polytechnic University of New-York