

---

# Messagerie électronique et relations hiérarchiques : union parfaite ou impossible mariage ?

par **Géraldine de la Rupelle et Michel Kalika**

## Résumé

L'utilisation croissante de la messagerie électronique n'est pas sans conséquences sur les organisations. Cette recherche propose une étude sur les effets de l'utilisation du média dans le cadre des relations hiérarchiques. Utilisant des données qualitatives, la recherche passe au prisme de la théorie de la structuration (Giddens, 1984) les effets énoncés par les utilisateurs du média et distingue ainsi les effets facilitateurs des effets contraignants. Le papier étudie les conséquences de cette dualité et utilise pour cela la métaphore du miroir. Cette explication conduit à proposer des pistes managériales en vue de reconsidérer, compléter, nuancer et donc mieux maîtriser l'usage de la messagerie électronique.

## Abstract

The increasing use of e-mail has important consequences on organizations. The research offers a study concerning the effects of e-mail use on hierarchical relationships. Using qualitative data provided by users, the research analyses the results through the structuration theory (Giddens, 1984) and purpose a dual perspective between facilitating effects and constraining effects. In addition to the identification of opposite effects, the paper studies consequences of this duality and uses the metaphor of a mirror. This explanation leads the authors to suggest managerial recommendations to review, complete, moderate and, finally, to have a better control of the e-mail use.

Largement répandue dans les entreprises depuis de nombreuses années (Sproull et Kiesler, 1986 ; Markus, 1994), la messagerie électronique est aujourd'hui parfaitement intégrée dans le paysage des technologies de l'information plébiscitées par les entreprises, jusqu'à devenir un média incontournable (Cucchi, 2004). Mais si l'introduction du média, son appropriation, son utilisation et son utilité ne posent plus réellement de questions, il n'en est pas de même pour la compréhension des conséquences sur nos vies, aussi bien professionnelle que privée, sur les groupes, sur les organisations (Weber, 2004). Les changements, que la messagerie a introduits dans notre espace de travail et dans notre sphère sociale, sont nombreux, parfois bénéfiques, parfois néfastes.

L'introduction rapide et massive de la messagerie électronique ainsi que son apparente simplicité d'utilisation ont empêché les managers de se poser les questions de son adaptation organisationnelle et culturelle. Il est un domaine particulièrement sensible aux effets de l'utilisation du média : celui des relations intra organisationnelles et plus particulièrement hiérarchiques (Huang, 2002). Les échanges entre collaborateurs sont soumis aux fonctionnalités nouvelles du média (Yates et al., 2008) : rapidité de la communication, possibilité de mettre en copie ou de transférer, échanges sur un mode de communication finalement plus oral qu'écrit... Autant d'attributs qui peuvent bouleverser la relation hiérarchique en termes de fréquence, de qualité, d'accessibilité, et amener les utilisateurs à s'adapter, à opter pour de nouvelles pratiques managériales et culturelles. Cette nécessaire adaptation doit passer par une connaissance précise et complète des effets de l'utilisation du média sur la relation hiérarchique, c'est l'objet de notre étude.

La compréhension de l'interaction entre la technologie et l'organisation est une démarche complexe. La théorie de la structuration de Giddens (1984) offre un cadre d'analyse pertinent puisqu'elle reconnaît l'interaction réciproque entre les acteurs humains et les caractéristiques structurelles de l'organisation ; en outre, elle conduit à considérer simultanément les effets facilitateurs et contraignants de la technologie. Les recherches précédemment menées sur les effets du média identifient à la fois des forces qui favorisent le changement et d'autres qui l'entravent, l'exemple le plus parlant étant la constante opposition entre gain et perte de temps. Dans le prolongement des travaux de Giddens (1984), la logique d'opposition de Robey et Boudreau (1999) est particulièrement adaptée pour expliquer les changements organisationnels consécutifs à l'introduction d'une technologie. Partant du principe « *que chaque chose semble contenir son contraire, que chaque bonne intention peut générer des conséquences inattendues, et que chaque action devant mener au succès peut réserver une mauvaise surprise* » (Handy, 1994 dans Robey et Boudreau, 1999), les résultats de la recherche sont analysés à travers le prisme de la théorie de la structuration et de la théorie de la contradiction et du paradoxe.

Nous formulons ainsi nos deux questions de recherche :

- Quels sont les effets facilitateurs et les effets contraignants de l'utilisation de la messagerie électronique ?
- Quelles sont les conséquences de cette logique d'opposition ?

Après avoir présenté une revue de littérature et exposé la méthodologie de recherche retenue, nous serons en mesure d'exposer les résultats permettant de répondre aux deux questions de recherche. L'étude proposera également des recommandations managériales pour une amélioration des usages en matière de messagerie électronique et conclura enfin sur une perspective critique de la recherche.

# Messagerie électronique et relations hiérarchiques : union parfaite ou impossible mariage ?

---

## 1. Cadre théorique

### 1.1. Les effets du média sur les individus

Les caractéristiques propres à la messagerie électronique permettent à son utilisateur de prendre en compte des contraintes de situation telles que : les délais, les distances, le nombre d'interlocuteurs, l'accès au média, la disponibilité des interlocuteurs, la nécessité d'une trace écrite... Mais cette apparente simplicité fonctionnelle est synonyme de changements. Un des premiers effets du média porte sur la façon dont les utilisateurs appréhendent, transfèrent et traitent l'information. Ainsi la messagerie électronique permet-elle de stocker l'information (Lemarié et Wageman, 2000), d'augmenter la circulation d'informations et de documents (Sproull et Kiesler, 1991 ; McManus et al., 2002 ; Van den Hooff, 2004) et plus encore de partager des connaissances (Malhotra et Majchrzak, 2005). Mais pour d'autres auteurs, le média peut être synonyme de difficultés : distribution inégale de l'information au sein d'une équipe (Malhotra et Majchrzak, 2005), importance variable que chaque individu va lui accorder, information qui résiste à la transmission, qualité irrégulière de l'information (Burgess et al., 2005). Par ailleurs, la messagerie électronique apparaît comme étant synonyme de surcharge d'information (Ducheneaut et Bellotti 2001, Malhotra et Majchrzak, 2005 ; Isaac et al., 2007 ; Taylor et al., 2008, Boukef Charki et Charki, 2009). La croissance du volume des messages complique la tâche des salariés lorsqu'il s'agit de les gérer et de leur donner un ordre de priorité (Burgess et al., 2005) ou de contrôler le trafic des échanges (Taylor et al., 2008). Il est alors légitime de se poser la question de l'efficacité de la gestion des messages électroniques (Aubert, 2004). Enfin, bon nombre d'auteurs ont focalisé tout ou partie de leurs recherches sur l'interprétation des informations véhiculées par la messagerie électronique (Malhotra et Majchrzak 2005 ; Boukef Charki et Charki, 2009) pouvant conduire à des écarts de comportement ou des malentendus sur les motivations de son interlocuteur. Lemarié et Wagemann (2000) soulignent d'ailleurs la nécessité pour les managers d'être plus explicites lorsqu'ils diffusent des instructions et informations à leurs subordonnés. Seuls Strauss et McGrath (1994) et Huang (2002), considèrent la messagerie électronique comme facteur de réduction du risque d'incompréhension : puisque l'information est écrite, elle est sans ambiguïté.

L'utilisation de la messagerie électronique modifie également le rapport temporel, l'idée centrale étant la constante opposition entre gain et perte de temps. Il est possible de démontrer que, grâce au média, l'accès à l'information est accéléré (Ducheneaut et Bellotti, 2003), que les tâches sont effectuées plus rapidement (Van den Hooff, 2005 ; Boukef, 2005), que les temps de réponse sont réduits (McManus et al., 2002), que les décisions sont prises plus rapidement (Baltes et al., 2002). A l'inverse, d'autres auteurs à l'instar de Bachelet et Moscarola (2001,

2002) Rennecker et Godwin (2005) ou encore Boukef Charki et Charki (2009) avancent le fait que la messagerie électronique est un outil consommateur de temps. Mennecke et al. (2000) affirment que son utilisation est un facteur de ralentissement dans le processus de négociation. L'interruption est également un thème largement traité parmi les conséquences temporelles du média sur l'exécution des tâches. Burgess et al. (2005), Boukef (2005) et plus récemment Taylor et al. (2008) mettent en évidence le fait que l'outil représente un moyen d'interruption dans leur travail pour les salariés. Lemarié et Wagemann (2000) ont une vision différente : selon eux, le média permet justement de réduire ces interruptions dans la mesure où, contrairement au téléphone, le récepteur peut choisir librement le moment de consultation de ses messages. Enfin, parce qu'elle accélère les rythmes de travail (Boukef, 2005) et parce qu'elle induit des réponses de plus en plus rapides (Taylor et al., 2008), la messagerie génère un sentiment d'urgence (Isaac et al., 2007) très présent chez l'utilisateur, pouvant aller jusqu'au stress.

## **1.2. Les effets du média sur la relation hiérarchique**

Très tôt dans les recherches, la messagerie électronique a été identifiée comme un outil de management dans la relation hiérarchique ; la capacité à choisir le média de communication approprié pour une situation donnée devient même un critère de performance des cadres (Daft et al., 1987). Et puisque le média présente des fonctionnalités nouvelles - rapidité de la communication, possibilité de mettre en copie ou de transférer, échanges sur un mode de communication finalement plus oral qu'écrit (Yates et al., 2008) - il induit des changements organisationnels majeurs. Ainsi, il modifie le contenu du travail et le comportement des individus (Zuboff, 1998).

Au regard de la relation hiérarchique, les études sont nombreuses et une première observation, largement débattue, porte sur les barrières hiérarchiques. Dès 1991, Sproull et Kiesler notent que l'utilisation de la messagerie électronique permet de réduire ces barrières du fait de l'accessibilité aux individus, idée relayée par Taylor et al. en 2008. Van den Hooff (2005) interprètera plus négativement cet aplatissage des relations verticales comme un court-circuit de la hiérarchie.

Il existe par ailleurs de nombreuses situations dans lesquelles la messagerie électronique est utilisée comme outil de management, en termes de motivation et de contrôle notamment. Lemarié et Wagemann (2000) analysent des situations de communication par messagerie chez les cadres dans leur rôle de leader. Selon eux, le média offre la possibilité d'agir sur la motivation puisqu'il permet de féliciter un subordonné et lui assurer un retour immédiat sur une tâche accomplie. Boukef Charki et Charki (2009) notent que la mise en place de règles d'utilisation de la messagerie électronique, interdisant notamment les messages de protection, entraîne une meilleure implication des subordonnés par leur responsabilisation et par leur plus grande autonomie. Le média peut alors jouer un rôle de facilitateur

# Messagerie électronique et relations hiérarchiques : union parfaite ou impossible mariage ?

---

dans la relation verticale. En 1991, Sproull et Kiesler détectent une réduction du contrôle verticale du fait de l'utilisation du média ; ils seront peu suivis dans la littérature. En 2003 Nolan remarque que la messagerie électronique est l'occasion de plus de contrôle de la part des employeurs. Il est soutenu en 2008 par Taylor et al. qui la considèrent comme un moyen de contrôle et de surveillance de la part des supérieurs à l'égard de leurs subordonnés, contrôle de la performance notamment. Il est vrai que l'usage des TIC procure une visibilité accrue à travers les informations reçues ; à ce titre elle est considérée par Craipeau en 2003 comme un « prolongement du regard ». En 2009 Boukef Charki et Charki évoqueront, à leur tour, le rôle possible que peut jouer la messagerie en matière de contrôle. Sur la qualité des relations le média peut aussi avoir un rôle à jouer, plutôt néfaste à en croire les auteurs : le média exacerbe les émotions et peut devenir un instrument de harcèlement (Taylor et al., 2008), il augmente la pression selon le degré de hiérarchie entre les individus (Taylor et al., 2005), il détériore les relations entre managers et collaborateurs (Bachelet et Moscarola, 2002), il permet les comportements abusifs (Baruch, 2004) ou peut être utilisé comme moyen de pression.

## 1.3. La théorie de la structuration comme point d'ancrage de l'analyse

Dès la fin des années 80, de nombreux auteurs rejettent les théories déterministes considérant la technologie comme une force externe et objective, ayant un impact sur les propriétés de l'organisation et poussant les managers à ajuster leurs demandes. Ils préfèrent reconnaître une plus grande complexité dans la relation entre la technologie et l'organisation, dessiner les contours d'une causalité réciproque et promouvoir des méthodes de recherches interprétatives.

La théorie fondatrice de ce courant est la théorie de la structuration (Giddens, 1984) dont la première prémisse, la *dualité de la technologie*, consiste à considérer que celle-ci est *physiquement* construite, développée et modifiée par l'action humaine mais qu'elle est également *socialement* construite par les acteurs dans la façon qu'ils ont de l'utiliser. C'est donc seulement à travers son appropriation par les acteurs que la technologie peut jouer un rôle significatif et avoir une influence experte sur l'organisation. Dans le prolongement de ce raisonnement Giddens réfute l'idée selon laquelle la technologie peut seulement faciliter ou seulement contraindre l'action humaine et par ricochet rejette les études qui tranchent définitivement sur les effets positifs ou négatifs de la technologie. Il conduit les chercheurs à considérer simultanément les effets contraignants et les effets facilitateurs et indique que de multiples facteurs peuvent conduire à l'éventuelle domination de l'un ou l'autre de ces effets ; parmi eux le contexte organisationnel ainsi que l'autonomie et l'aptitude des acteurs jouent un rôle central dans l'interaction entre la technologie et l'organisation ; il s'agit de la deuxième prémisse de la théorie : la *flexibilité interprétative*.

D'autres auteurs ont suivi cette conception émergente du lien entre la technologie et l'organisation. Parmi eux, Orlikowski (1992) développe un modèle théorique permettant d'examiner les relations entre la technologie et les organisations et ainsi d'avoir « *une compréhension plus profonde des limites et opportunités du choix individuel, du développement et de l'utilisation de la technologie et de la construction organisationnelle* ». En 1999, Robey et Boudreau écartent à leur tour les arguments déterministes et proposent une théorie basée sur une logique d'opposition qui « *explique le changement organisationnel en mettant l'accent sur les forces opposées qui, respectivement, promeuvent ou s'opposent au changement organisationnel [...] et qui permet d'expliquer les conséquences contradictoires des technologies de l'information dans les organisations* ». Selon les auteurs, les technologies de l'information doivent être considérées comme des processus sociaux complexes et qui produisent des conséquences indéterminées pour les organisations ; ce caractère indéterminé ne signifie pas qu'elles soient incompréhensibles ou imprévisibles. Plus récemment, Messeghem et Pierson (2005) mobilisent la théorie de la structuration et plus particulièrement les trois dimensions du structurel (Giddens, 1984) pour déterminer dans quelle mesure un intranet RH peut être un outil de contrôle des pratiques de gestion des ressources humaines de l'encadrement intermédiaire.

Durant notre étude, l'opposition entre les effets facilitateurs et les effets contraignants de l'utilisation du mail dans la relation hiérarchique est apparue peu à peu et a été utilisée dans l'analyse de nos données jusqu'à en devenir la clé d'interprétation. L'utilisation de cette logique d'opposition nous a permis de donner du sens aux contradictions observées et d'offrir une explication alternative à l'interaction entre le média et l'organisation.

## **2. Méthodologie de recherche**

Notre recherche s'inscrit dans une perspective interprétative et s'appuie sur une méthodologie qualitative. Pour mieux comprendre la relation entre technologie et organisation et afin d'obtenir des résultats significatifs, nous avons opté pour cette méthodologie de recherche qui offre la possibilité d'une investigation en profondeur, non déterministe et contextuelle (Baroudi et Orlikowski, 1989). Elle présente, par ailleurs, l'avantage d'être en cohérence avec la posture non déterministe de la théorie de la contradiction (Robey et Boudreau, 1999). Les deux sections qui suivent décrivent les phases de collecte et d'analyse des données.

### **2.1. Collecte des données**

Les données ont été collectées lors d'entretiens semi-directifs qui ont ainsi permis a) de voir dans quelle mesure les descripteurs pertinents du sujet de recherche déjà identifiés dans la littérature étaient présents dans le terrain étudié et b) d'identifier des descripteurs pertinents qui n'avaient pas encore été mentionnés

# Messagerie électronique et relations hiérarchiques : union parfaite ou impossible mariage ?

---

par des chercheurs (Romelaer dans Roussel et Wacheux, 2005). La première version du guide d'entretien a été établie en fonction de la problématique, des apports de la littérature, des idées émanant des premières observations sur le terrain et de l'intuition du chercheur. Il a ensuite été amélioré au fur et à mesure des entretiens (Miles et Huberman, 2003).

Il a été démontré que l'utilisation du courrier électronique dépend du secteur d'activité de l'entreprise (Boukef et Kalika, 2002), chaque secteur d'activité possède en effet des caractéristiques propres qui déterminent son utilisation des technologies. C'est la raison pour laquelle nous avons opéré une première répartition des personnes interrogées sur deux secteurs d'activité différents : l'enseignement supérieur et le secteur bancaire. Le choix de deux organisations (un établissement d'enseignement supérieur et un groupe bancaire) permet également de prendre en compte des contextes organisationnels différents (Giddens, 1984) présentant des niveaux inégaux d'adoption et d'utilisation de la technologie, des tailles différentes et des modes d'organisation divergents. Les deux organisations ainsi retenues représentent une variété de situations intéressantes. Toujours dans le but d'explorer la variété des situations, une attention toute particulière a été portée sur le choix des personnes interviewées afin d'obtenir une diversité d'âge, d'ancienneté, de genre, de fonction et de niveau hiérarchique. Sur ce dernier critère, 10 individus ont été interrogés en tant que supérieurs hiérarchiques et 10 en tant que subordonnés, ils sont issus de niveaux hiérarchiques différents et représentatifs des deux organisations. Au total 20 entretiens semi-directifs centrés ont été menés, tous ont été enregistrés puis retranscrits.

Le nombre d'entretiens a été jugé suffisant (Romelaer dans Roussel et Wacheux, 2005) puisque :

- La saturation sémantique a été atteinte : au sein de chacune des deux entreprises, les 3 derniers entretiens n'ont plus apporté de descripteurs nouveaux par rapport aux entretiens précédents ;
- La saturation théorique a été atteinte : chacun des descripteurs mis en évidence lors des entretiens a pu être replacé dans le cadre de la théorie de la contradiction et a ainsi permis de saturer progressivement le guide d'entretien.

## 2.2. Analyse des données

Les données ont été codées puis exploitées à l'aide du logiciel d'analyse de données qualitatives, Nvivo (version 8.1). La méthode choisie pour coder les entretiens est l'analyse de contenu préconisée par Miles et Huberman (2003) dont l'ambition est de parvenir à des conclusions claires, vérifiables et reproductibles. Pour Miles et Huberman, le codage constitue le cœur de l'analyse puisqu'il permet d'examiner les données, de les disséquer, regrouper, synthétiser et plus

encore d'établir les relations entre elles. Les auteurs distinguent le codage de premier niveau du codage thématique.

### **2.2.1. Codage de premier niveau**

En cohérence avec la question de recherche, le cadre conceptuel et les hypothèses (conflit, qualité de la relation hiérarchique, situations d'utilisation du média, fréquence de la relation...) et à la lecture des entretiens, une première liste de 65 codes a été établie. La liste de départ des codes a été retranscrite dans NVivo (tree nodes) et a permis l'extraction et l'organisation des segments d'entretiens.

Nous avons ensuite procédé à la révision des codes : suppression de ceux qui ne sont pas pertinents, création de nouveaux codes, changement de niveaux ou fragmentation en sous codes. A titre d'illustration, lorsque les répondants décrivent certains effets temporels de la messagerie électronique, il leur arrive de les citer plusieurs fois en utilisant des termes différents, ce qui nécessite des regroupements : « *C'est plus rapide* », « *Ca permet de ne pas perdre de temps* » et « *On gagne en rapidité* » ont ainsi été regroupés en un seul code « Gain de temps ».

Nous avons enfin vérifié que le codage s'insérait correctement dans une structure dominante, adaptée à la question de recherche. C'est à ce niveau que les contradictions sont apparues sur l'ensemble des effets de la messagerie sur les relations hiérarchiques. A la lecture des travaux de Giddens (1984), Orlikowski (1992), Robey et Boudreau (1999), les codes « effets facilitateurs » et « effets contraignants » ont été créés, regroupement respectivement l'ensemble des effets positifs et l'ensemble des effets négatifs du média.

### **2.2.2. Codage thématique**

Le codage thématique permet de passer à un deuxième niveau d'analyse, de « *comprendre les patterns, les récurrences, les pourquoi* » (Miles et Huberman, 2003).

Il nous a amené à regrouper les codes de premier niveau en un nombre plus restreint de thèmes appelés méta codes au nombre de quatre : utilisation de la messagerie électronique, qualités intrinsèques du média, effets de l'utilisation du média et qualité de la relation hiérarchique. Cette dernière étape est l'occasion de détecter des relations entre les données et d'en tester la fiabilité. A titre d'exemple, c'est dans cette recherche de compréhension que nous avons été conduits à considérer la personnalité de l'individu et le contexte organisationnel comme pouvant modérer les effets du média. Ainsi dans l'une des organisations le conflit semble-t-il être constamment présent dans les échanges électroniques alors que dans l'autre il est à peine évoqué.

# Messagerie électronique et relations hiérarchiques : union parfaite ou impossible mariage ?

---

Afin de contrôler la fiabilité du codage, et comme le préconisent Miles et Huberman (2003), deux entretiens ont fait l'objet d'un double codage par deux enseignants chercheurs. Le double codage a été réalisé aux 2/3 de l'étude et a permis d'afficher un taux de fiabilité de 71%. Afin d'augmenter le degré de cohérence interne, chaque codeur a été amené à coder une deuxième fois deux entretiens quelques jours plus tard. Cela a permis de parvenir à un degré de fiabilité de 89%.

### 3. Les effets contradictoires de l'utilisation de la messagerie

Suivant la logique de la théorie de la structuration (Giddens, 1984) et de la théorie de la contradiction (Robey et Boudreau, 1999), l'analyse des données issues du terrain a permis d'opposer, les effets facilitateurs et les effets contraignants (voir section 1.2). Nous avons également choisi une partition entre les effets sur les individus et les effets sur les structures sociales (Sproull et Kiesler, 1991). Si nous avons imaginé, dans un premier temps, nous en tenir aux effets portant sur les structures sociales (effets sur les relations, interactions, situations managériales...), les entretiens menés auprès des utilisateurs ont très rapidement fait apparaître l'inévitable nécessité de traiter simultanément les effets sur les individus et les effets sur les structures sociales. Les personnes interrogées sur les conséquences de l'utilisation du média dans le cadre de la relation hiérarchique abordent continuellement les conséquences du média sur eux-mêmes : pression, surcharge d'information, possibilité de structurer l'information, d'améliorer son organisation personnelle... Cette partition va également dans le sens de la théorie de la structuration (Giddens, 1984) qui avance le principe selon lequel la technologie est *physiquement* construite par les acteurs dans un contexte social donné mais aussi *socialement* construite par les acteurs par l'usage qu'ils en font ; les deux constructions étant indissociables...

	<b>Effets facilitateurs</b>	<b>Effets contraignants</b>
<b>Effets sur les individus</b> Sur le stress Sur le traitement de l'information Sur la gestion du temps	Organisation Structuration Gain de temps	Pression Surcharge Perte de temps
<b>Effets sur les structures sociales</b> Sur la qualité de la relation Sur la fréquence de la relation Sur la forme de la relation Sur la motivation Sur le contrôle Sur la gestion des absences	Partage Intensification Formalisation Responsabilisation Délégation Accessibilité	Conflit Isolement Dépersonnalisation Dépersonnalisation Renforcement Intrusion

Tableau 1 – Les effets contradictoires de l'utilisation de la messagerie électronique

Les sections qui suivent décrivent les phénomènes contradictoires observés. L'analyse des données qualitatives nous a permis de mieux comprendre les mécanismes, les origines, les conséquences de ces phénomènes et les relations causales parfois détectées.

### **3.1. Les effets sur les individus**

#### **3.1.1. Stress : organisation versus pression**

Pour certains utilisateurs, grâce à son mode de communication asynchrone, le média peut être synonyme d'un allègement de la pression à deux niveaux. Il est tout d'abord un moyen de diminuer les appels téléphoniques ou toute autre intervention intrusive et donc le nombre d'interruptions.

« Oui, ça allège le stress parce qu'on a certainement moins de coups de téléphone »  
« C'est moins de stress parce que ce n'est pas intrusif »

Il permet également d'agir en différé et de s'organiser. Cet avantage est avancé par les utilisateurs sortis du modèle classique qui consiste à vouloir tout lire et tout faire. Progressivement ils ont appris à raisonner par priorité et à transformer l'information en action ; ainsi le média devient un outil d'organisation de leur travail et n'est plus subi comme un vecteur de stress.

« Elle permet de gérer un certain nombre d'informations en différé, donc de les organiser »

En revanche, pour d'autres, l'utilisation de la messagerie électronique est bien souvent associée au stress. Les personnes interrogées décrivent le phénomène en employant des termes très marqués qui évoquent une relation presque physique entre l'utilisateur et sa messagerie : « on est complètement dépendants », « on est drogué », « dès qu'on allume un ordinateur on regarde ses messages », « ça commence déjà à faire accélérer mon cœur », « j'ai eu un réflexe de rejet », « c'est un stress que l'on se donne », « c'est une agression individuelle »,... L'analyse des éléments apportés par les répondants permet d'identifier trois facteurs favorisant ce stress. Le premier est indéniablement la surcharge de messages : avoir un grand nombre de messages laisse l'utilisateur angoissé par le temps qu'il va devoir prendre pour les traiter. L'accumulation de messages due à une absence, peu importe sa durée et son motif, est souvent évoquée et ne fait qu'augmenter encore un peu plus ce stress. Le second élément déclencheur de stress est l'obligation que s'imposent certains utilisateurs de répondre rapidement aux messages reçus ; même si la messagerie n'est pas un mode de communication synchrone, les utilisateurs en attendent le plus souvent des échanges rapides. Enfin le troisième élément est le fait que la messagerie soit un vecteur de la pression commerciale exercée sur certains collaborateurs du groupe bancaire. Un des supérieurs hiérarchiques du groupe décrit assez bien le processus : les managers relaient l'information de la direction commerciale aux chargés de clientèle lorsqu'il s'agit de faire un bilan sur une action commerciale,

# Messagerie électronique et relations hiérarchiques : union parfaite ou impossible mariage ?

---

les résultats sont souvent assortis de commentaires incisifs. Si les résultats sont globalement insuffisants, tous reçoivent l'information négative mais en ont une perception collective ; si seuls quelques chargés de clientèle n'ont pas atteint les objectifs fixés, leurs mauvais résultats sont mis en évidence au regard des autres, ils sont seuls face à leur messagerie pour digérer l'information et n'ont aucun moyen de justifier ou expliquer ce mauvais résultat à l'ensemble de l'équipe.

## 3.1.2. Traitement de l'information : structuration versus surcharge

Certaines fonctionnalités de la messagerie améliorent incontestablement la façon dont l'utilisateur traite l'information dont il est destinataire. Le média permet tout d'abord de garder une trace de l'échange, d'y revenir le cas échéant et d'éviter de perdre l'information. Elle permet également de gérer cette information : l'organiser, la traiter, la prioriser, la classer, l'archiver, la partager...

« Le fait de pouvoir organiser et traiter ses messages dans un mode d'organisation qui nous est propre est fondamental »

Paradoxalement, c'est cette apparente simplicité d'utilisation qui est bien souvent à l'origine du phénomène, souvent évoqué, de surcharge d'information. Transmettre une information ou des documents est une opération facilitée par les copies conformes ou par les transferts ; utilisées abusivement, ces fonctionnalités génèrent un mauvais ciblage des destinataires et pour ceux-ci la réception de messages inutiles. La surcharge est également largement évoquée au regard des périodes d'absences du bureau : RDV, réunions, déplacements, absences pour motif personnel... autant d'occasions de voir sa boîte remplie de messages à traiter dès son retour.

« Quand je suis arrivée ce matin et que j'ai vu 23 messages non lus dans ma boîte aux lettres, avec des pièces jointes dans tous les sens, je m'y suis attaquée seulement ce midi. J'ai eu un réflexe de rejet. »

Enfin, la redondance de certaines informations contribue également à la surcharge informationnelle ; cet aspect est particulièrement évoqué par les salariés du groupe bancaire qui décrivent les « mails en cascade », envoyés consécutivement par plusieurs destinataires, chacun ajoutant son commentaire au passage.

« C'est plutôt la redondance qui pose problème. »

« Ce n'est pas toujours très clair entre qui reçoit quoi. C'est pour ça que parfois, on reçoit en double. »

D'une façon générale, les managers décrivent l'impossibilité de maîtriser les flux en provenance des subordonnés et inversement ; beaucoup relèvent la difficulté rencontrée à prioriser l'information et l'exécution des tâches qui en découle.

### 3.1.3. Gestion du temps : gain de temps versus perte de temps

L'opposition entre gain et perte de temps est très forte dès que l'on évoque l'utilisation de la messagerie électronique en général et dans le cadre de la relation hiérarchique en particulier.

L'un des objectifs de la communication électronique est de réduire les délais de communication ; elle permet en effet de réduire les temps de communication et d'en améliorer la fréquence, d'augmenter la rapidité de la prise de décision ou encore d'accélérer la résolution de problème. Elle représente parfois un moyen de travailler en mode collaboratif, sans contrainte de distance géographique permettant l'économie des temps de déplacement. Son mode asynchrone permet enfin d'envoyer un message et d'attendre la réponse de l'interlocuteur, sans avoir à faire de relance, contrairement au téléphone ou au face-à-face.

« On y gagne aussi du temps, parce qu'avant la messagerie, c'était le téléphone, vous appelez un interlocuteur, il n'est pas forcément là au bon moment, ou vous allez l'appeler, il est en entretien, il fait autre chose, il n'est pas disponible et vous allez recommencer. »

La messagerie est aussi, pour beaucoup, synonyme de perte de temps. La première raison invoquée est la surcharge d'information et parfois même la redondance qui génèrent bien souvent une accumulation de mails en attente de traitement.

« Perte de temps parce que surabondance des messages, réception quatre fois du même message, d'autre part retransmission des messages sans prendre le temps de nettoyer le contenu, c'est-à-dire que je laisse cette tâche au destinataire »

D'une façon générale, le média complique la tâche des salariés lorsqu'il s'agit de traiter et de donner un ordre de priorité. Un message dont l'objet n'est pas en adéquation avec son contenu ou qui ne porte pas d'objet du tout, un mauvais choix des destinataires : autant de dysfonctionnements qui donnent aux utilisateurs l'impression d'être « noyés sous les messages » et ainsi de subir l'outil.

L'interruption est également un sujet largement traité lorsqu'il s'agit des conséquences temporelles du média. Les alertes visuelles et sonores indiquant l'arrivée d'un nouveau message incitent les utilisateurs à le traiter immédiatement et déclenchent ainsi une fragmentation de l'activité et donc une perte de temps.

« J'ai un truc qui fait « tic » chaque fois que je reçois un message et souvent je l'ouvre immédiatement. »

# Messagerie électronique et relations hiérarchiques : union parfaite ou impossible mariage ?

---

## 3.2. Les effets sur les structures sociales

### 3.2.1. Qualité de la relation : partage versus conflit

Pour certains utilisateurs, l'utilisation de la communication électronique favorise la qualité de la relation hiérarchique. L'explication réside essentiellement dans le fait que le média facilite le partage d'information entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés. Ainsi un supérieur hiérarchique va partager une idée par messagerie et solliciter l'avis de ses collaborateurs alors qu'il ne l'aurait pas fait par l'intermédiaire d'un autre média. L'utilisation de la messagerie favorise une diffusion plus large des idées, la réactivité de chacun et donc une plus grande transparence et une meilleure coordination des équipes. L'interaction entre les individus est accrue, participant à la qualité de la relation entre supérieurs et subordonnés.

Et pourtant, les personnes interrogées sont unanimes et confortent les résultats d'études précédentes : la messagerie électronique implique trop souvent le déclenchement ou l'escalade d'un conflit, dégradant ainsi la qualité de la relation hiérarchique. Une des causes de ce phénomène, très clairement identifiée par les répondants, est le fait que le média ne permette pas de contact personnalisé ni de feedback rapide et immédiat (référence à la Théorie de la Richesse des Média, Daft et Lengel, 1986). Ces caractéristiques, qui font de la messagerie électronique un média pauvre, entraînent bien souvent des dysfonctionnements quant à l'interprétation des informations transmises et par effet de ricochet le déclenchement ou l'escalade du conflit.

« Lorsqu'on est en face à face, on discute et si on ne comprend pas, on peut reformuler aussitôt, on peut immédiatement dire « Pardon, on ne s'est pas compris ». Le mail ne permet pas ça »

« Mon interlocuteur a mal pris ce que je lui disais parce que je pense qu'il n'a pas perçu le ton avec lequel je lui disais, j'avais vraiment du détachement et je lui disais un truc qui pour moi était drôle mais visiblement qui ne l'a pas fait rire du tout »

### 3.2.2. Fréquence de la relation : intensification versus isolement

Dans la relation hiérarchique l'utilisation de la messagerie électronique est décrite comme un moyen de communiquer plus fréquemment. Les utilisateurs reconnaissent qu'elle facilite la communication, tout particulièrement dans les situations d'éloignement géographique.

« Je pense quand même que ça permet de communiquer plus avec les subordonnés »

A l'inverse, de nombreux d'utilisateurs évoquent un sentiment d'isolement ou de solitude. La perception qu'ils ont de la messagerie électronique est celle d'un média qui détruit, partiellement, la relation directe avec le supérieur hiérarchique ou les subordonnés : avec son utilisation le nombre de réunions, de rendez-

vous en face à face ou d'échanges téléphoniques diminue ; ainsi le récepteur se trouve seul devant son écran pour absorber une information parfois difficile à comprendre et/ou à assimiler. D'autres racontent la proximité insuffisante entre le manager et les collaborateurs, la disparition de la solidarité ou encore une individualisation des échanges. L'isolement est particulièrement dénoncé au sein du groupe bancaire, et plus particulièrement encore au regard de la pression commerciale :

« Il y a une disparition de la solidarité et c'est logique, chaque individu reçoit un message personnel sur une messagerie personnelle dans un bureau où la porte est régulièrement fermée et le salarié prend l'impact du message tout seul. Quand il y avait une réunion avec quatre personnes avec un message un peu fort, le poids de l'agressivité qui pouvait être contenu dans le message était divisé en quatre. Aujourd'hui, la messagerie est un outil individuel. »

### **3.2.3. Forme de la relation : formalisation versus dépersonnalisation**

La messagerie électronique implique un échange écrit et pour bon nombre de personnes interrogées cette caractéristique du média rend l'échange plus formel. Ainsi, pour être lu il faut faire preuve de concision et pour éviter toute erreur d'interprétation il faut faire preuve de précision. Le média est également un moyen de formaliser une idée, de la partager et de constituer ainsi une base pour un échange. Il permet enfin de dater un échange ou une consigne et d'en conserver une trace écrite. D'une façon générale la messagerie électronique formalise un échange, moins qu'un courrier écrit mais plus qu'un échange verbal par téléphone ou en face à face.

« Quand on pose une question, on a la réponse, sans arrière pensée, sans stratégie, sans coup tordu. Je pose une question, j'ai la réponse. »

« Ça participe à la précision, à la datation de la consigne ou de l'échange »

Pour une majorité d'utilisateurs, l'utilisation de la messagerie électronique dans le cadre de la relation hiérarchique rend la relation moins personnelle. L'explication réside dans le fait que l'échange ne se fasse pas en face-à-face : il n'y a pas d'interaction ni de contact physique direct, et l'on observe ainsi un manque de spontanéité et de convivialité. Certains mettent en évidence la diminution du nombre de contacts informels, autour d'une tasse de café par exemple, le phénomène contribue au manque de convivialité dans les échanges entre niveaux hiérarchiques.

« On passe sûrement moins de temps à discuter autour des distributeurs de boisson et du coup on a peut-être perdu en convivialité, en échanges informels »

« Ça n'a pas la précision que peut apporter un entretien en face à face avec les expressions que l'on peut rajouter et avec la personnalisation que l'on peut faire puisque la messagerie s'adresse souvent à un groupe, à une liste de destinataires donc la personnalisation n'est pas là »

# Messagerie électronique et relations hiérarchiques : union parfaite ou impossible mariage ?

---

## 3.2.4. Motivation : responsabilisation versus dépersonnalisation

La messagerie électronique peut être un vecteur de motivation ; trois formes de motivation ont été mises en évidence lors de l'analyse des données. La messagerie électronique est tout d'abord un outil adapté pour féliciter ou remercier un collaborateur concernant une tâche réalisée, des objectifs atteints, un challenge remporté ; elle peut être utilisée pour encourager un collaborateur sur des actions à venir. Elle est ensuite un moyen de partager l'information et de donner ainsi plus d'autonomie à un collaborateur. Enfin, certaines personnes interviewées soulignent le fait que répondre rapidement à un message peut constituer une marque d'intérêt et d'estime à l'égard d'un collaborateur.

Il existe néanmoins une divergence de perception entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés. Pour les premiers, motiver par mail est un moyen de donner plus de poids à l'acte, notamment parce qu'on laisse une trace écrite d'une félicitation ou d'un encouragement ; ils reconnaissent également volontiers que féliciter par mail plutôt qu'à travers un échange en face à face est plus simple, moins engageant. Les collaborateurs eux préféreraient que la motivation par les encouragements ou félicitations soit faite à l'occasion d'un contact direct.

« On sait tous qu'en face à face, c'est plus porteur. Et au final, c'est assez simple de 'rerouter' un message avec un petit mot d'encouragement »

« C'est le genre de chose qu'on préfère avoir de vive voix, plutôt que par messagerie »

## 3.2.5. Contrôle : délégation versus renforcement

A la question du contrôle par le biais de la messagerie électronique, les réponses sont relativement homogènes et nous amènent à considérer le contrôle à deux niveaux. Il peut s'agir, et c'est le cas pour la plupart des personnes interrogées, du contrôle de l'avancement des tâches d'un collaborateur sur tel dossier, tel projet ou encore telle action commerciale.

« Oui, sur certains éléments on demande un retour d'informations ou on demande qu'un élément soit traité par le subordonné... Oui, ça peut être un élément de contrôle. »

« J'ai en souvenir des mails de ma part disant « Tiens au fait on en est où de ce truc là ? » ou alors « Sauf erreur je n'ai pas eu de retour sur ça ». Ce qui est bien une forme de contrôle »

Un des collaborateurs interrogés souligne l'abus de la pratique qui tend à accentuer une pression commerciale déjà forte dans le service dont il dépend. Le second point de contrôle possible par messagerie est un contrôle des méthodes de travail, un contrôle des procédures dans un but d'uniformisation de celles-ci. D'autres utilisateurs, plus rares, considèrent que le media n'est pas adapté pour le contrôle quelle qu'en soit la forme.

### 3.2.6. Gestion des absences : accessibilité versus intrusion

Tous les répondants soulignent le fait que le média leur permet de mieux gérer leur propre absence et de se rendre plus disponibles, loin des contraintes spatiales ou temporelles. Cependant, l'intensité de cette amélioration est à nuancer selon les 2 organisations. Dans l'établissement d'enseignement supérieur les salariés disposent d'une interface Web de leur messagerie qui leur permet de consulter leurs mails à distance depuis n'importe quel ordinateur, ce qui n'est pas le cas pour les salariés du groupe bancaire. Cette différence de fonctionnalité est majeure dans la perception des utilisateurs.

Dans l'établissement d'enseignement supérieur, l'opportunité de consulter la messagerie à distance constitue un excellent moyen pour les salariés de rester informés de l'actualité de l'organisation ou du service dont ils dépendent. Elle est également la possibilité de diluer dans le temps la surcharge de mails : traiter ses messages, y compris en cas d'absence du bureau et donc mieux maîtriser l'accumulation souvent évoquée par les utilisateurs.

Une dérive de l'accessibilité évoquée Ron Weber (2004) est l'empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée : puisque les utilisateurs ont la possibilité de consulter leur messagerie depuis leur domicile ils passent plus de temps à réaliser des tâches professionnelles sur leur temps libre. Notons qu'aucune remarque dans ce sens n'a été faite par les personnes interrogées.

### 3.3. Des variables modératrices

L'analyse des données empiriques nous a conduits à mettre en évidence deux variables modératrices de nos conclusions : l'organisation et la personnalité de l'individu. Cette conclusion peut à son tour s'appuyer sur la théorie de la structuration (Giddens, 1984) et plus particulièrement sur le principe de la *flexibilité interprétative*. Selon l'auteur l'interaction entre la technologie et l'organisation est influencée par le contexte organisationnel (culture organisationnelle, normes professionnelles, relations sociales, niveau d'adoption de la technologie, ressources disponibles...) et par la façon dont les acteurs utilisent la technologie. L'évaluation d'une technologie doit être opérée par rapport à un problème ou une tâche, dans un contexte organisationnel (Marciniak et Rowe, 1997). Au-delà des caractéristiques intrinsèques du média, il est indéniable que l'expérience du contexte organisationnel (Markus, 1994, Carlson et Zmud, 1999) nuance l'effet de la messagerie électronique. Nous l'avons observé, par exemple, sur le conflit : la perception du déclenchement ou de l'escalade du conflit par messagerie diffère d'une organisation à l'autre. Ainsi dans l'établissement d'enseignement supérieur les salariés interrogés ont évoqué des situations de conflit par messagerie électronique à 30 reprises contre seulement 7 au sein du groupe bancaire. Si la communication électronique conflictuelle semble faire partie de la culture organisationnelle de l'établissement d'enseignement supérieur, elle semble

# Messagerie électronique et relations hiérarchiques : union parfaite ou impossible mariage ?

---

quasi inexistante au sein du groupe bancaire, les salariés préférant les échanges directs dès lors qu'ils prennent une tournure conflictuelle (préférence évoquée par 7 collaborateurs du groupe bancaire sur les 10 interrogés).

La personnalité de l'individu, et plus particulièrement l'introversion/extraversion, semble également modérer nos résultats. Les tendances impulsives et sociales, l'extériorisation ou l'inhibition sont des traits propres à chaque individu qui vont modérer son utilisation du média et influencer la perception de ses effets aussi bien individuels que sociaux.

## 4. Les conséquences de la logique d'opposition

La théorie de la structuration (Giddens, 1984) offre une explication alternative de la façon dont les technologies sont intégrées dans des processus sociaux complexes ayant des implications indéterminées pour les organisations. Elle nous conduit à suivre cette logique d'opposition et plus particulièrement la perspective de la fragmentation (Robey et Boudreau, 1999) qui considère la contradiction comme étant omniprésente et inévitable, chaque symbole culturel pouvant être interprété de différentes manières. Cette perspective de la fragmentation est particulièrement adaptée pour décrire et comprendre les conséquences chaotiques et ambiguës d'une technologie sur l'organisation (Robey et Boudreau, 1999).

L'analyse des données nous amène à dégager deux modèles des effets du mail sur les relations hiérarchiques. Le premier, plutôt positif, considère les effets facilitateurs du média sur la relation ; le second, plus négatif, met en lumière les effets contraignants du média sur la relation. Chacun des attributs traités présente à la fois un effet facilitateur et un effet contraignant. Si l'on prend pour exemple l'attribut « fréquence de la relation », on observe que, si le mail permet des échanges plus fréquents entre managers et subordonnés, paradoxalement, il déclenche aussi un sentiment d'isolement chez les utilisateurs ; autrement dit, la messagerie électronique permet d'être en relation plus souvent avec les collaborateurs de son entreprise mais génère en même temps un sentiment d'isolement : on communique plus et pourtant on se sent plus seul. Concernant l'attribut « traitement de l'information », la messagerie permet une meilleure organisation mais génère également une surcharge d'information ; autrement dit grâce à ses fonctionnalités la messagerie permet de mieux gérer ses documents, ses données mais parce qu'on reçoit beaucoup de données on a un sentiment de surcharge. Parce que le même artefact peut revêtir simultanément des significations sociales différentes, y compris au sein d'une même culture, les conséquences contradictoires résultant d'une technologie sont plus faciles à envisager et donc à anticiper (Robey et Boudreau, 1999). Savoir qu'à chaque effet négatif on peut opposer un effet positif, et réciproquement, peut aider à une

amélioration de l'usage de la communication électronique.

Prenons deux exemples : concernant un collaborateur qui ne verrait dans l'utilisation de la messagerie que la perte de temps, il serait plus aisé de contrecarrer sa position en lui montrant que le média permet également de gagner du temps (copies à plusieurs destinataires, transfert immédiat, moins d'interruptions, pas de contrainte géographique, moins de courrier papier...). A un supérieur hiérarchique qui utiliserait de façon abusive le média pour motiver les membres de son équipe, il serait possible d'opposer le risque de perception d'une pression excessive de la part de ses subordonnés.

A l'instar de Middleton et Cukier (2006), nous pourrions présenter les perceptions contradictoires comme des images se reflétant dans un miroir, un effet positif renvoyant un effet négatif (schéma 1). A travers les données analysées, il est facile de constater que beaucoup d'utilisateurs se placent d'un côté ou de l'autre du miroir et plus rarement en face. Ainsi, certains ont une vision négative du média et n'en retirent que les effets perturbants : surcharge, stress, perte de temps, escalade du conflit... D'autres au contraire idéalisent le média et n'en voient que les bénéfiques : meilleure organisation, partage d'information, gain de temps, plus grande disponibilité... Dans tous les cas la perception du média et de ses conséquences sur les relations hiérarchiques n'est pas complète ni objective. La théorie de la contradiction et la métaphore du miroir devraient permettre aux utilisateurs de se replacer face au miroir et d'avoir une vue englobante des effets facilitateurs et contraignants. Cette analyse est en quelque sorte une correction contre la myopie des organisations (Giddens, 1984) qui ne perçoivent qu'une seule facette de la technologie, myopie accentuée par le fait que l'autre facette soit bien souvent cachée (Giddens, 1984).

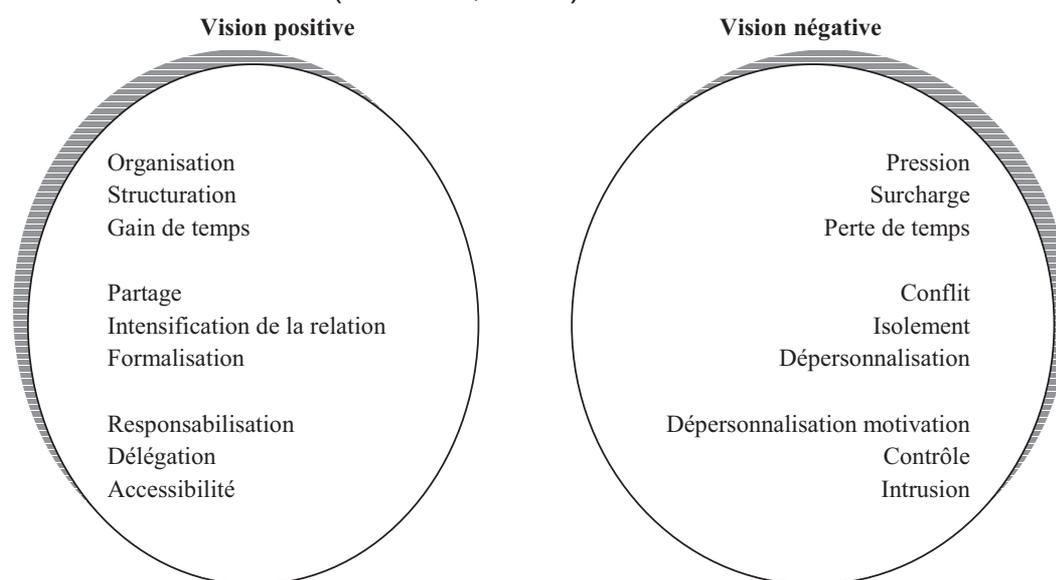


Schéma 1 – L'effet miroir des perceptions contradictoires

# Messagerie électronique et relations hiérarchiques : union parfaite ou impossible mariage ?

---

La constante opposition des effets de l'utilisation de la messagerie électronique devrait être incorporée dans les explications de son adaptation (Baker et al., 2006). La technologie joue des rôles opposés (Giddens, 1984 ; Robey et Boudreau, 1999) et nous suggérons que la connaissance même de ces contradictions puisse conduire les individus et les organisations à reconsidérer, compléter, nuancer et donc mieux maîtriser l'usage de la messagerie électronique.

## 5. Discussion des résultats

### 5.1. D'un point de vue théorique

S'appuyant sur la théorie de la structuration, la recherche permet de reconnaître les contradictions potentielles, elle nous aide à comprendre les points de tension et d'instabilité dans les organisations et les interactions possibles pour changer et transformer les organisations (Orlikowski, 1992). Elle contribue à une meilleure compréhension des effets de la communication électronique sur les relations hiérarchiques.

Les résultats montrent que l'utilisation du média dans la relation hiérarchique influence non seulement la relation elle-même (qualité, fréquence, forme de la relation) et le mode de management (motivation, contrôle, gestion des absences) mais qu'elle a aussi des effets sur les individus (stress, traitement de l'information, gestion du temps). Ainsi, les effets sur les individus et les effets sur les structures sociales sont-ils indissociables.

L'analyse des données issues du terrain ne se contente pas de lister consécutivement les effets positifs et négatifs de l'utilisation du média (Giddens, 1984). Elle démontre que pour chacun des effets énoncés il existe un volet positif et un volet négatif, « *chaque chose semblant contenir son contraire* » (Handy, 1994, dans Robey et Boudreau, 1999). Ce phénomène que nous avons appelé « effet miroir » permet d'avoir une connaissance complète, structurée et objective des perceptions contradictoires des utilisateurs sur le média, répondant ainsi au premier objectif de l'étude.

La recherche conduit ensuite à mettre en évidence deux variables modératrices aux effets du média sur la relation hiérarchique : le contexte organisationnel et la personnalité de l'individu peuvent affecter à la hausse ou à la baisse l'intensité des conséquences individuelles ou sociales du média. La conclusion fait ressortir l'importance de l'étude de ces variables dans des recherches futures.

Enfin, à l'instar de Messegem et Pierson (2005), nous pouvons conclure que la théorie de la structuration est une approche adaptée pour étudier les effets d'une technologie donnée, la messagerie électronique dans notre cas. « *Ainsi, le*

*caractère dialectique de la structure et de la technologie peut être appréhendé à l'aide de la théorie de la structuration qui permet de définir la technologie comme le produit et le médium de l'action humaine ».*

## 5.2. D'un point de vue managérial

La maîtrise des effets contradictoires devrait dans un premier temps faire prendre conscience aux supérieurs hiérarchiques et à leurs subordonnés des comportements acceptables et des comportements condamnables. Dans un second temps ils peuvent remettre en cause leur comportement et se poser un certain nombre de questions en vue d'améliorer leurs pratiques d'utilisation du média : le fait de communiquer toujours plus avec mes subordonnés par messagerie ne risque-t-il pas de faire naître un sentiment d'isolement ? Est-ce normal d'échanger des mails avec mon assistante à 9h du soir ? J'échange beaucoup d'idées nouvelles par mail mais n'est-ce pas souvent source de conflit ? S'il est vrai que l'on est surchargé de mails puis-je reconnaître que l'outil permet également une meilleure organisation ? Le contrôle par mail n'est-il pas un bon moyen d'uniformiser certaines procédures ? Quelques exemples de recommandations peuvent être fournis au regard des effets contraignants de l'utilisation du média (tableau 2), certaines de ces recommandations sont apportées par les personnes interrogées lors des interviews.

<b>Objectifs</b>	<b>Recommandations</b>
limiter la dépendance au média	Désactiver les alertes sonores et visuelles d'arrivée de nouveaux messages Se réserver, par demi-journée 2 ou 3 plages horaires consacrées à la consultation et au traitement des messages
limiter la surcharge informationnelle et la perte de temps	Utiliser les codes couleur pour indiquer le niveau d'importance et le degré d'urgence d'un message Utiliser des codes couleur différents pour les messages dont on est destinataire principal ou destinataire en copie Limiter l'utilisation des « copies conformes » et « répondre à tous » Mettre en place une charte de définition des destinataires Connaître parfaitement les fonctions et activités de chacun dans l'organisation Actionner le « gestionnaire d'absence du bureau » en cas d'absence Indiquer un objet clair pour tout message Raisonner par priorité Transformer l'information en action : transformer le message en tâche Classer les messages par dossier ou projet, supprimer les messages traités
limiter la pression commerciale	Préférer des réunions ou RDV en face à face en cas de mauvais résultats Envoyer les résultats individuellement plutôt que collectivement Eviter le transfert successif de message d'échelon hiérarchique en échelon hiérarchique
limiter le conflit	Limiter l'utilisation des « copies conformes » et « répondre à tous » Attendre avant d'envoyer un mail dont on présume le caractère conflictuel Préférer l'utilisation de médias plus riches dans le cadre d'échanges conflictuels (téléphone, face à face)
limiter l'isolement et la dépersonnalisation des échanges	Eviter une utilisation exclusive du média dans certaines situations (reporting commercial, motivation) et compléter par l'utilisation de médias plus riches (téléphone, face à face) Faciliter les échanges informels

Tableau 2 – Recommandations en vue de limiter les effets contraignants de la messagerie

# Messagerie électronique et relations hiérarchiques : union parfaite ou impossible mariage ?

---

En résumé, il s'agit de permettre aux utilisateurs qui ont une vision (trop) négative de l'outil et donc une utilisation insuffisante ou inappropriée, de prendre conscience des possibilités de l'outil et d'améliorer leurs pratiques. Pour les utilisateurs qui en ont une vision (trop) positive et donc une utilisation souvent abusive, il s'agit de prendre conscience des dérives de l'outil et d'améliorer leurs pratiques. L'objectif final étant de créer un environnement de travail optimisé, aussi bien pour les supérieurs hiérarchique que pour leurs subordonnés.

L'utilisation du média dans le cadre de la relation hiérarchique n'est ni une union parfaite, ni un impossible mariage, mais à l'instar d'une relation durable, un assemblage équilibré de clairvoyance et de concessions pouvant participer à une amélioration des relations verticales.

## 6. Limites et perspectives

Parce que l'étude est exploratoire, par nature, elle mérite d'être étendue à d'autres recherches utilisant des méthodologies complémentaires. Si elle a été menée en profondeur, elle est limitée à deux organisations et à un petit nombre d'individus, il faut en tenir compte dans l'interprétation des résultats. Les conclusions de la recherche peuvent amener à la construction d'un modèle dont les variables et relations entre variables pourraient être mesurées dans le cadre d'une méthodologie quantitative, amenant ainsi une validation statistique des résultats.

L'étude ne prend pas en compte les technologies de messagerie mobile : Blackberry, Palm Pilot ou autres outils permettant de consulter sa messagerie sans aucune contrainte spatiale ni temporelle. La raison en est simple, au moment de la collecte des données, aucune des personnes interrogées n'était en possession de tels outils. Cette restriction limite la portée de nos résultats ; à l'occasion de recherches futures, il faudra tenir compte de ces évolutions technologiques qui peuvent exacerber les effets du média sur les relations hiérarchiques. De la même façon, elle se focalise sur un outil en particulier qu'est la messagerie mais pourrait être élargie à d'autres technologies collaboratives comme les intranets. La recherche se focalise sur la relation hiérarchique mais d'autres recherches pourraient examiner les effets du média sur les relations horizontales ou sur les relations inter organisationnelles avec les partenaires de l'organisation.

Enfin, une autre piste de recherche prometteuse consisterait à suivre une des recommandations de Robey et Boudreau (1999) : dans le cadre de la théorie de la contradiction les auteurs avancent que l'explication valide et empirique de l'interaction entre les forces d'opposition doit passer par une étude prenant en compte leur évolution dans le temps. Ils préconisent ainsi de mener une étude longitudinale permettant de collecter les données sur des périodes différentes afin

d'en observer également les changements émergents. Cela pourra faire l'objet d'une recherche future.

### Bibliographie

- Aubert N., (2004), « Le culte de l'urgence, la société malade du temps », Paris Flammarion, 375 p
- Bachelet C., Moscarola J., (2001), « La messagerie électronique, facteur de changement dans l'organisation ? Implication sur la décision », 5<sup>ème</sup> colloque du CRIC
- Bachelet C., Moscarola J., (2002), « La messagerie électronique dans la communication : usages, contextes et satisfaction », Colloque AIM, Hammamet, Tunisie
- Baltes B.B., Dickson M.W., Sherman M.P., Bauer C.C., Laganke J.S., (2002), « Computer-mediated communication and group decision making: a meta analysis », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol 87, n°1, pp 156-179
- Baker E., Avery G.C., Crawford J., (2006), « Home alone: the role of technology in telecommuting », *Information Resources Management Journal*, Vol 19, n° 4, p 1-22
- Baroudi J.J., Orlikowski W.J., (1989), « The problem of statistical power in MIS research », *MIS Quarterly*, Vol, n°41, p 477-506
- Baruch Y., (2004), « Bullying on the net: adverse behavior on e-mail and its impact », *Information and Management*, Vol 42, n°2, pp 361-371
- Boukef N., Kalika M., (2002), « Facteurs déterminants de l'utilisation du courrier électronique », Actes du 7<sup>ème</sup> colloque de l'AIM
- Boukef N., (2005), « Utilisation du courrier électronique dans l'activité managériale : usages, intérêt et limites », Thèse de doctorat, soutenue le 06 décembre 2005, Université Paris Dauphine
- Boukef Charki N., Charki M.H., (2009), L'e-mail : un moyen de contrôle ou de responsabilisation ?, *Systèmes d'Information et Management*, Vol 13, n°4, pp 31-60
- Burgess A., Jackson T., Edwards J., (2005), « Email training significantly reduces email defects », *International Journal of Information Management*, Vol 25, n°1, p.71
- Carlson J.R., Zmud R.W. (1999), « Channel expansion theory and the experiential nature of media richness perceptions », *Academy of Management Journal*, Vol 42, n° 2, pp.153-170
- Craipeau S., (2001), « L'entreprise commutante : travailler ensemble séparément », *Hermès Science Education*, 192 p
- Cucchi C., (2004), « Etude de la communication par l'analyse des réseaux sociaux : application à la messagerie électronique », *Systèmes d'Information et Management*, Vol 9, n°1, pp 103-120
- Daft RL., Lengel RM., (1986), « Organization information requirements, media richness and structural design », *Organization Science*, Vol 52, n°5
- Daft RL., Lengel RM., Trevino LK., (1987) « Message equivocality, media selection and manager performance: implications for Information Systems », *MIS Quarterly*, pp.355-366
- Duchenneaut N. et Bellotti V., (2001), « Email as habitat – An exploration of embedded personal information management », *Interactions*, Vol 8, n°5, pp 30-38
- Duchenneaut N., Bellotti V., (2003), « Ceci n'est pas un objet ? Talking about objects in e-mail », *Human Computer Interaction*, Vol 18, pp 85-110
- Giddens A., (1984), « The constitution of society : outline the theory of structuration », Cambridge, England: Polity Press
- Huang AH., (2002), « E-mail communication and supervisor-subordinate exchange quality: an empirical study », *Human Systems Management*, Vol 21, n° 3, p 193
- Isaac H., Campoy E., Kalika M., (2007), « Surcharge informationnelle, urgence et TIC.

---

L'effet temporel des technologies de l'information », *Management et Avenir*, Vol 12, pp153-172

Lemarié Y., Wagemann L., (2000), « Analyse des situations de communication par messagerie électronique chez les cadres dirigeants dans leur rôle de leader », *Systèmes d'Information et Management*, Vol 5, n°3, pp 137-153

Malhotra A., Majchrzak A., (2005), « Virtual Workspace Technologies », *MIT Sloan Management Review*, Vol 46, n° 2; p. 11

Marciniak R., Rowe F., (1997), *Systèmes d'informations, dynamique et organisation*, Economica

Markus M.L., (1994), « Electronic mail as the medium of managerial choice », *Organization Science*, Vol 5, n°4, pp.502-527

McMannus D., Sankar C., Carr H., Ford F., (2002) « Intraorganizational versus interorganizational uses and benefits of electronic mail », *Information Resources Management Journal*, Vol 15, n°3, pp.1-13

Mennecke B.E., Valacich J.S., Wheeler B.C., (2000), « The effects of media and task on user performance: a test of the task-media fit hypotheses », *Group Decision and Negotiation*, Vol 9, n°6, pp 507-529

Messeghem K., Pierson F., (2005), « Intranet RH : outil de contrôle des pratiques de gestion des ressources humaines de l'encadrement intermédiaire ? », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 8, n°2, pp.237-261

Middleton C.A., Cukier W., (2006), « Is mobile email functional or dysfunctional? Two perspectives on mobile email usage », *European Journal of Information Systems*, Vol 15, n°3, p 252-260

Miles M.B., Huberman A.M., (2003), « Analyse des données qualitatives », Bruxelles : de Boeck Université, 626 pp

Nolan D.R., (2003), « Privacy and profitability in the technological workplace », *Journal of Labor Research*, Vol 24, n°2, pp 207-232

Orlikowski W.J., (1992), « The duality of technology: rethinking the concept of technology in organization », *Organization Science*, Vol 3, n°3, pp 398-427

Orlikowski W.J., (1993), « CASE tools as organizational change: investigating incremental and radical changes in systems development », *MIS Quarterly*, Vol 17, n°3, pp 309-340

Rennecker J., Godwin L., (2005), « Delays and interruptions: a self-perpetuating paradox of communication technology use », *Information and Organization*, Vol 15, n°3, pp. 247-266

Robey D., Boudreau MC., (1999), « Accounting for the contradictory organizational consequences of information technology: theoretical directions and methodological implications », *Information Systems Research*, Vol 10, n°2, pp 167-185

Roussel P., Wacheux F., (2005), « Management des Ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales », Bruxelles : de Boeck Université, 448 pp

Rowe F., Monod E., (2000), « Limites structurelles et culturelles à l'usage de la messagerie dans les banques à réseau », *Réseaux*, Vol 18, n°104, pp.139-158

Sproull L., Kiesler S., (1986), « Reducing social context cues: electronic mail in organizational communication », *Management Science*, Vol 32, n°11, pp 1492-1512

Sproull L., Kiesler S., (1991), « Connections: new ways of working in the networked organization », Cambridge, MA: MIT Press, 205p

Strauss S.G., McGrath J.E., (1994), « Does the medium matter? The interaction of task type and technology on group performance and member reactions », *Journal of Applied Psychology*, Vol 79, n°1, pp 87-97

Taylor H., Fieldman G., Lahlou S., (2005), « The impact of threatening e-mail reprimand on the recipient's blood pressure », *Journal of Managerial Psychology*, Vol 20, n°1, pp 43-50

Taylor H., Fieldman G., Altman Y., (2008), « E-mail at work: a cause for concern? The implications of the new communication technologies for health, wellbeing and productivity

- at work », *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, Vol 5, n°2, pp 159-172
- Van den Hooff B., (2004), « Electronic coordination and collective action: use and effects of electronic calendaring and scheduling », *Information & Management*, Vol 42, n°1, p 103
- Van den Hooff B., (2005), « a learning process in e-mail use – a longitudinal case study of the interaction between organization and technology », *Behaviour and information technology*, Vol 24, n°2
- Weber R., (2004), « The Grim reaper: the curse of E-mail », *MIS quarterly*, Vol 28, n°3, pp.3-14
- Yates J., Orlikowski W.J., Jackson A., (2008), « The six key dimensions of understanding media », *MIT Sloan Management Review*, Vol 49, n°2, p 63
- Zuboff S., (1998), « In the age of the smart machine: the future of work and power », Oxford University Press, Oxford n°1, pp 43-50