



HAL
open science

Les usages de l'e-mail en entreprise. Efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ?

Jérôme Denis, Housseem Assadi

► **To cite this version:**

Jérôme Denis, Housseem Assadi. Les usages de l'e-mail en entreprise. Efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle?. Kessous, E. et Metzger, J.-L. Le travail avec les technologies de l'information, Hermes, pp.135-155, 2005. halshs-00266077

HAL Id: halshs-00266077

<https://shs.hal.science/halshs-00266077v1>

Submitted on 21 Mar 2008

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les usages de l'e-mail en entreprise

Efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ?

Jérôme DENIS

TELECOM ParisTech
Département Sciences Économiques et Sociales
46, rue Barrault
F-75634 Paris Cedex 13
01 45 81 76 11
<http://ses.enst.fr/denis>

Housseem ASSADI

Orange labs

Assadi, H. & Denis, J., 2005. « Les usages de l'e-mail en entreprise : efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ? », *in* Kessous, E. et Metzger, J.-L. (dir.), *Le travail avec les technologies de l'information*, Paris, Hermes, pp. 135-155.

CHAPITRE 6

Les usages de l'*e-mail* en entreprise : efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ?

6.1. Introduction

Les transformations organisationnelles et techniques des entreprises placent la communication au centre des préoccupations contemporaines. D'un côté la coordination et les compétences relationnelles sont devenues des valeurs essentielles du travail, parties prenantes de son organisation et de son évaluation [DOD 95], de l'autre des innovations technologiques ont fait apparaître une panoplie d'instruments de communication qui élargit le champ des moyens et les formes des échanges. Le courrier électronique occupe une place centrale parmi ces outils. Aujourd'hui largement diffusé dans les entreprises – notamment les plus grandes – il a participé à transformer les conditions de travail [SPR 91]. Au cœur des études consacrées au *computer supported co-operative work*, aux interactions homme-machine, voire au management, il reste peu abordé du point de vue d'une sociologie attentive à la fois aux activités des personnes et à leur ancrage dans des contextes organisationnels précis. Pourtant, la place qu'il occupe aujourd'hui dans les entreprises en fait un objet de recherche particulièrement riche pour comprendre certaines transformations des activités de travail. Dans ce chapitre, nous interrogerons plus précisément les conditions pratiques de l'utilisation de l'*e-mail* au travail et les liens que ce dispositif entretient avec les formes organisationnelles contemporaines.

Chapitre rédigé par Houssem ASSADI et Jérôme DENIS.

Nous suivrons pour cela deux pistes complémentaires. La première est celle des formes de pressions que les personnes subissent au travail, dont certaines renvoient directement à la question de la surcharge informationnelle et communicationnelle. Il existe aujourd'hui une littérature abondante sur les problèmes liés à l'intensification du travail et aux difficultés de gestion des volumes d'information sans cesse croissants. De multiples enquêtes quantitatives vont tous dans le même sens : la masse d'information circulant dans les entreprises explose [LAU 00] et les employés soumis à cette pression informationnelle se plaignent¹. Nous essaierons de comprendre dans quelle mesure les usages professionnels du courrier électronique participent de cette pression.

La seconde piste est étroitement liée à la première. De nombreuses recherches ont souligné le renouvellement des formes organisationnelles durant ces trente dernières années. Ces bouleversements ont été repérés par certains comme la mise en œuvre d'un « nouvel esprit du capitalisme » [BOL 99] cristallisé autour de la figure du réseau où les valeurs importantes sont l'engagement personnel et l'entretien permanent des relations. Dans ce modèle organisationnel, la communication tient une place centrale. On assiste aujourd'hui à une perpétuelle injonction à communiquer dans les entreprises [LAC 01]. De ce point de vue aussi, évidemment, l'*e-mail* mérite d'être étudié. Quelles ressources et quelles contraintes ce moyen de communication offre-t-il dans ce monde du travail ?

Combiner ces deux pistes de réflexion nous permettra de ne pas isoler l'utilisation quotidienne du courrier électronique du contexte organisationnel beaucoup plus large au sein duquel les usages de tous les dispositifs de communication prennent sens.

Nous partirons ici d'une enquête réalisée dans un centre de recherche d'une grande entreprise de services. Une première série d'entretiens axés sur l'usage des TIC au quotidien a été effectuée auprès de personnes reflétant la diversité des métiers du centre (N = 27). Sans être parfaitement représentatif de la population des salariés, à cause notamment d'une nette surreprésentation des cadres, cet échantillon rend compte de la diversité des métiers (ingénieurs, chercheurs, administration, finance, gestion, communication), des positions hiérarchiques et des structures organisationnelles que l'on rencontre dans un centre de recherche en entreprise (laboratoire, service, projet). Un logiciel a ensuite été installé sur les ordinateurs des participants à cette enquête afin de recueillir des données très précises sur leurs usages du courrier électronique sur une période de 8 mois (de mars à octobre

1. Dans des études menées par Reuters (enquêtes auprès de managers en 1996 et 1998), citées dans [HEL 01], 70% des managers déclarent souffrir de surcharge informationnelle et 94% pensent que la situation ne peut que se détériorer.

2002), ce qui nous a permis d'élaborer des statistiques descriptives générales et individuelles. Enfin, une nouvelle série d'entretiens a permis un retour réflexif sur les données statistiques de chacun.

Une telle perspective nous permettra de souligner l'ambiguïté du courrier électronique, qui apparaît à la fois comme un outil d'efficacité communicationnelle (le fait de communiquer davantage et plus rapidement) et comme un ingrédient central de la surcharge informationnelle (le fait de recevoir plus d'information qu'il n'est possible de traiter sans porter préjudice à l'activité). Nous verrons que cette ambiguïté est directement liée, non pas à des caractéristiques techniques intrinsèques de l'outil, mais à des usages précis et aux conditions de leur mise en œuvre.

Ce chapitre est organisé en trois parties. Dans un premier temps, nous présenterons les raisons du développement du courrier électronique, qui s'est imposé en moins d'une décennie comme l'outil de communication dominant dans nombre d'entreprises. Nous verrons que la raison principale de ce succès tient à la grande souplesse de l'outil qui le rend adapté à différentes configurations de travail. Dans un deuxième temps, nous aborderons la question de la surcharge communicationnelle, en illustrant dans une approche quantitative les symptômes de cette surcharge. Nous analyserons ce phénomène en mobilisant la notion d'attracteur cognitif, ce qui nous permettra de mettre en avant le caractère « distractif » du courrier électronique. Enfin, nous adopterons dans la troisième partie de ce chapitre un double point de vue : interactionnel et organisationnel. Le manque de stabilité des conventions de communication qui régulent les usages du courrier électronique et l'évolution des modes d'organisation des entreprises ont des répercussions sur l'évolution des réseaux de correspondants que nous illustrerons à partir de notre terrain d'étude.

6.2. La plurifonctionnalité du courrier électronique

Les entreprises, grandes ou petites, disposent d'équipements communicationnels de plus en plus nombreux. À côté du téléphone fixe et du fax, la panoplie des technologies s'est enrichie du téléphone portable, de l'Intranet, des *groupware* ou de la messagerie électronique pour ne citer que les plus connues. Ces outils offrent des possibilités variées pour la communication à distance. Ils rendent possible une graduation plus ou moins fine entre usages synchrones – où la communication se fait « en direct » entre les interlocuteurs – et asynchrones (c'est-à-dire en temps différé). La communication par *e-mail*, tient une place importante dans l'ensemble de la communication en entreprise [LAU 00]. Le caractère asynchrone du courrier électronique est, au regard de ses usagers, un atout fondamental qui permet

notamment d'éviter l'aspect intrusif des communications synchrones. Le décalage temporel entre émission et réception des messages offre aussi la possibilité d'affaiblir l'implication dans l'interaction. L'*e-mail* représente un moyen d'entrer en contact « à moindre coût », c'est-à-dire sans s'engager complètement et permet ainsi d'éviter la vulnérabilité à laquelle chacun s'expose dans les interactions en coprésence [GOF 73]. Enfin, la facilité de manipulation de l'outil, la rapidité avec laquelle un message peut-être envoyé ou reçu, participent de l'importance qu'a pris cette forme de communication dans les entreprises. Dans un contexte d'accélération des rythmes de travail, cet argument n'est pas négligeable. La possibilité de multiadressage et la circulation de documents *via* l'utilisation de pièces jointes sont deux autres caractéristiques importantes du courrier électronique. Elles en font un support central pour la coordination et la coopération au sein des collectifs intra- ou interorganisationnels. De ce point de vue, l'*e-mail* peut être considéré comme un outil privilégié dans le mouvement de reconfigurations organisationnelles de ces trente dernières années. Parce qu'il allège et, d'un certain point de vue, matérialise les relations (*via* les listes d'adresses, la possibilité de répondre en une seule fois à tous les destinataires d'un message...), il répond à une attente dans un monde du travail où, comme le montrent Boltanski & Chiapello [BOL 99], le réseau est devenu une figure centrale des relations

Les logiciels de messagerie électronique permettent également des sauvegardes informatiques. Ils donnent ainsi l'opportunité de garder une trace des différentes interactions. La boîte de réception peut par exemple être utilisée comme instrument de planification lorsque n'y sont laissés que les messages nécessitant une action imminente. Ces logiciels participent ainsi au « *personal information management* » [WHI°96], en permettant des classements plus ou moins élaborés qui organisent sur les écrans aussi bien les archives que les échanges encore « ouverts ».

Néanmoins, les usages du courrier électronique ne peuvent être totalement appréhendés par ses caractéristiques fonctionnelles. La diversité des situations qui nous sont relatées dans les entretiens nous invite à insister sur l'aspect contextuel des usages et sur l'impossibilité d'en délimiter des contours stricts. Caractériser brièvement les nombreuses manières de mobiliser l'*e-mail* à partir de notre terrain nous permettra d'illustrer cette *plurifonctionnalité*. Dans le centre de recherche étudié, nous avons recensé six types d'usage qui dessinent un éventail de logiques d'action extrêmement large².

2. Cet éventail est bien sûr incomplet. Il ne rend notamment pas compte des nombreuses formes de « chaînage » entre les différents outils de communication qui permettent d'articuler les registres communicationnels [DEN 03].

La circulation d'*informations générales* est une première dimension importante pour caractériser les usages. Celles-ci peuvent être inscrites dans le corps du texte ou contenues dans un document attaché. Elles sont généralement adressées à un nombre important de correspondants qui ne se sentent pas toujours directement concernés par leur propos. La liste de distribution est une figure extrême de ce premier type d'échanges, pour la plupart unidirectionnels. A l'opposé, les courriers électroniques au contenu informationnel précis sont souvent mobilisés à des vues de *prescription*. Ils prennent la forme d'ordres directs ou de sollicitations d'action. Le multiadressage n'est alors pas systématique (même s'il est fréquent dans le cas d'équipes de travail) et la plupart des premiers courriers donnent lieu à des réponses. L'engagement des interlocuteurs y est beaucoup plus fort.

Le courrier électronique est également un support de *coopération*. Dans ce cas de figure, il permet de faire circuler et d'échanger sur des documents en cours d'élaboration souvent insérés en pièces jointes. Parmi les personnes interrogées, certaines utilisent régulièrement l'*e-mail* à cette fin, y compris lorsque la distance séparant les interlocuteurs ne dépasse pas celle d'un couloir. Dans une relation hiérarchique, cette figure de la coopération peut s'incarner dans des messages de type *reporting*, où un employé rend explicites ses actions auprès de son supérieur.

La *coordination* est une autre figure des usages de l'*e-mail*. Il ne s'agit plus alors pour les interlocuteurs de produire un travail commun, mais d'ajuster ou de programmer leurs activités. Cet usage prend forme dans des échanges plus ou moins formels selon qu'ils concernent des situations professionnelles (réunions, groupes de travail...), para-professionnelles (déjeuners, pauses...), ou privées (loisirs, sorties...). A l'extrême de ce type d'usages, on trouve des *échanges quasi instantanés*, très proches des modes d'interaction supportés par les logiciels de messagerie instantanée.

L'*e-mail* peut enfin être mobilisé à des fins de *visibilité*. Les informations qui circulent ne sont pas alors directement destinées à toutes les personnes qui le reçoivent. Parmi ces dernières, certaines, selon leurs importances dans l'organisation ou leurs positions hiérarchiques, se trouvent simplement informées de l'avancement d'un dossier ou d'un projet. Ce mode d'envoi d'*e-mails* en copie se rapproche de certains usages du téléphone fixe et de son haut-parleur [BOB 03]. Ce partage direct des conversations et des messages permet d'éviter le recours à des échanges supplémentaires.

Ces figures de la communication électronique nous permettent de projeter six postures d'usage différentes selon deux axes, le nombre d'interlocuteurs d'une part (messages mono- ou multidestinataires) et le degré de réciprocité des échanges (voir figure 6.1). Bien entendu, cette classification est partielle. La prise en compte

d'autres dimensions caractérisant les *e-mails* échangés – telles que la distance physique entre les interlocuteurs, la nature de leur relation professionnelle, le mode d'organisation, etc. – permettrait de dresser une typologie plus exhaustive.

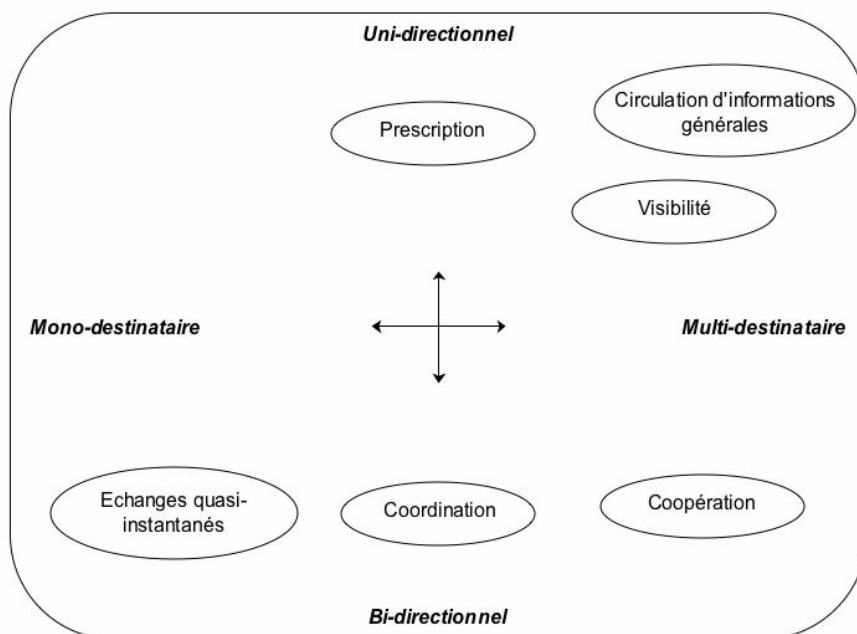


Figure 6.1. Postures de la communication par e-mail

Cette cartographie permet en revanche de souligner la grande diversité des configurations d'usage. C'est un premier point important pour comprendre la place qu'occupe la messagerie électronique dans les entreprises. L'efficacité communicationnelle qui lui est à première vue attribuée – comme le soulignent Sproul et Kiesler [SPR^o91] – trouve sa source dans la grande flexibilité de l'outil. Parce qu'il peut être utilisé dans un très grand nombre de situations et pour des échanges différents, l'e-mail semble parfaitement adapté aux organisations en projet au sein desquelles les interlocuteurs et les activités sont multiples et variables.

Mais, à y regarder de plus près, la diversité des usages incite à nuancer cette évidence d'efficacité. La rapidité et la simplicité d'utilisation que chacun ne cesse de mettre en avant à propos de *l'e-mail* ne présentent-elles pas aussi des risques ?

6.3 Courrier électronique et phénomènes de surcharge

Dès les premières enquêtes, les difficultés auxquelles donnaient lieu la communication électronique dans les entreprises ont été soulignées. La première à avoir été pointée est celle de la « dépersonnalisation » de l'interaction et la perte des repères contextuels qui en guident le sens [SPR°86]. D'autres auteurs ont insisté sur l'importance des situations organisationnelles pour comprendre les dérapages éventuels de ce type de communication [MAR°94, ROM°98]. Brown et Lightfoot [BRO°02] montrent par exemple que dans de très grandes entreprises les usages de l'*e-mail* peuvent basculer sur un versant politique. En prenant l'exemple de disputes véhémentes se déroulant lors d'une succession de messages adressés à de nombreux « témoins » (*via* la copie), où les citations tronquées et les propos rapportés pullulaient, ils mettent en lumière les risques permanents d'une utilisation malveillante du courrier électronique.

Dans cette littérature, la question des tensions est essentiellement abordée d'un point de vue organisationnel. Mais si l'on se centre sur l'activité communicationnelle des personnes, d'autres tensions apparaissent, au premier rang desquelles celles qui sont liées à la surcharge informationnelle et communicationnelle. La plurifonctionnalité du courrier électronique en fait, en effet, une cause potentielle de surcharge, puisqu'il participe à l'explosion du nombre d'informations circulant dans les entreprises. Mais quelle est exactement la nature de cette surcharge qui reposerait sur le courrier électronique ?

« La *surcharge informationnelle* fait référence aux difficultés à localiser, récupérer, traiter, stocker, et/ou retrouver des informations, difficultés dues au volume de l'information disponible » [HEL°01]. Ces mêmes auteurs proposent également une définition pour la *surcharge communicationnelle* : « La *surcharge communicationnelle* fait référence aux difficultés résultant de la croissance des sollicitations de la part des collègues, membres de la famille, amis avec une exigence de disponibilité immédiate. » C'est la juxtaposition de ces deux phénomènes qui pose aujourd'hui problème à certains « travailleurs de bureau ». Non seulement la quantité d'informations que ceux-ci doivent gérer croît exponentiellement, mais ces employés sont de plus soumis à une pression constante de leurs différents interlocuteurs professionnels, cette pression se manifeste notamment par de nombreuses interruptions de leur activité à cause de messages urgents qu'il convient de traiter en priorité.

Des chercheurs de l'Association pour la recherche cognitive ont proposé un concept fédérateur qu'ils ont dénommé « syndrome de débordement cognitif » pour expliquer ces phénomènes de surcharge. Ce concept rend compte de l'accroissement de la production des informations, du stress des personnes qui y font face, et de la

perte de sens qu'engendre le phénomène [LAH°00b]. On aboutit de fait à un paradoxe : les TIC – supposées améliorer la diffusion de l'information et « fluidifier » les processus décisionnels – conduisent *de facto* par le développement de leur usage à la situation inverse.

Dans la suite de cette section, nous illustrerons la surcharge informationnelle et communicationnelle à travers l'analyse statistique de la quantité de messages échangés.

6.3.1. Le nombre des messages et leur évolution dans le temps

D'un strict point de vue quantitatif, la surcharge que peut provoquer le courrier électronique se traduit par un nombre quotidien conséquent de messages reçus et envoyés. Notre dispositif de recueil et d'analyse de trafic révèle ainsi que les utilisateurs reçoivent en moyenne 23 messages par jour. Mais les écarts sont importants entre les utilisateurs (de 8 à 60 messages reçus par jour en moyenne), et il est impossible de rendre compte de cette surcharge sans considérer les conditions de son expansion. L'activité des personnes, leur position dans l'organisation et les politiques managériales sont en effet des éléments qui participent très fortement à cadrer les usages des *e-mails* reçus et envoyés.

Pour illustrer notre propos sur la dimension quantitative de la surcharge informationnelle et sur la manière d'interpréter l'évolution de celle-ci d'un point de vue socio-organisationnel, nous avons sélectionné deux cas – parmi les 27 que compte notre échantillon – car ils présentent des dynamiques d'usage et des situations bien distinctes dans l'organisation. L'interprétation des données relatives à ces deux cas s'appuie sur les entretiens menés en fin d'enquête et qui ont permis un retour réflexif sur les données de chaque individu.

Pour l'utilisateur A (voir figure 6.2 ci-dessous), on constate un profil hebdomadaire assez stable avec un pic caractéristique en réception les lundis (dû à une liste de diffusion) ; en tendance, le nombre d'*e-mails* reçus diminue tout au long de la période d'observation, phénomène dû justement au désabonnement de certaines listes de diffusion jugées « polluantes ». Pour cet utilisateur, nous notons une certaine stabilité et un rythme régulier des messages échangés, qui s'expliquent par son ancienneté dans l'entreprise et à son poste, et par la stabilité relative de son réseau de correspondants. L'utilisateur B (voir figure 6.3 ci-dessous) présente au contraire un profil hebdomadaire moins marqué. On y note en particulier une activité dominicale signifiant une activité professionnelle en « débordement » ; en termes de tendance, on observe une croissance considérable du nombre d'*e-mails* aussi bien en réception qu'en émission. Cet utilisateur, moins ancien dans

l'entreprise, connaît une forte croissance et une diversification de son réseau de correspondants professionnels, liées à une situation de multiactivité (participation à plusieurs projets en parallèle) et à une évolution rapide de son poste.

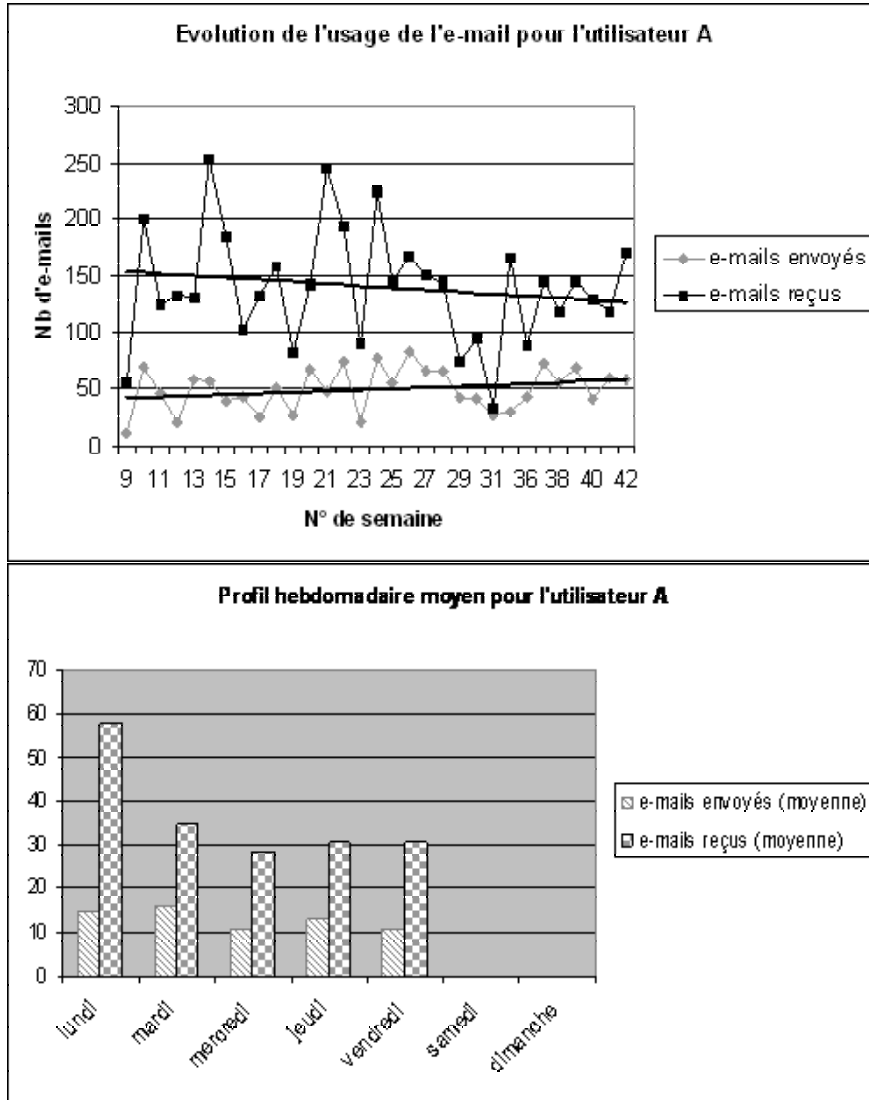


Figure 6.2. Evolution de l'usage et profil hebdomadaire moyen pour l'utilisateur A : directeur de programme de recherche, 5 ans < ancienneté < 10 ans

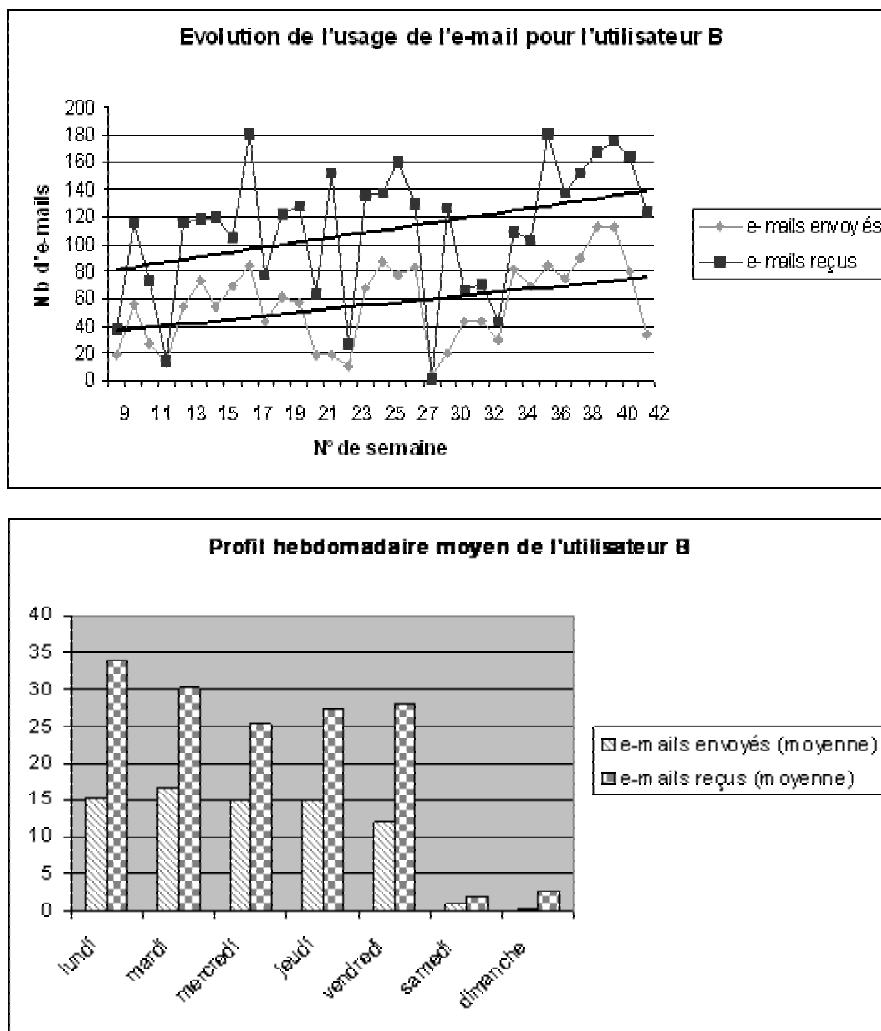


Figure 6.3. Evolution de l'usage et profil hebdomadaire moyen pour l'utilisateur B : ingénieur R&D, ancienneté < 2 ans

Mais la surcharge qu'occasionne le courrier électronique ne peut s'appréhender sur le seul versant quantitatif. D'autres dimensions, liées à l'usage quotidien de l'outil, permettent d'en comprendre plus précisément la forme et les enjeux.

6.3.2. Courrier électronique et fragmentation de l'activité

Parmi les figures de l'efficacité que nous avons évoquées plus haut, le caractère supposé non intrusif de l'e-mail apparaît comme un point de ralliement de tous les témoignages, comme de certaines enquêtes sur les pratiques professionnelles du courrier électronique [BAI 02]. Pourtant, dès lors que l'on interroge les personnes sur leurs propres pratiques de réception, cette évidence perd de sa force. L'arrivée des courriers au fil de la journée constitue une distraction à laquelle il est difficile de résister (voir chapitre 7 de cet ouvrage). Les propos d'un ingénieur de recherche de notre panel illustrent parfaitement ce point de vue :

« C'est vrai que je pense que j'ai tendance à me laisser facilement interrompre par des messages dans mon activité. (...) Ma messagerie est toujours ouverte. Je l'allume le matin et je la ferme le soir... même quand je ne suis pas sur la messagerie j'ai un petit truc sonore qui me signale quand un message arrive. Quasi systématiquement, quand je l'entends, je vais jeter un coup d'œil. » (Ingénieur R&D)

L'interruption des tâches dépasse d'ailleurs le seul coup d'œil rapide aux messages entrants. Dans bien des cas, les utilisateurs sont attachés à réagir dans l'instant, invoquant à nouveau la rapidité et la simplicité d'utilisation du dispositif. Les e-mails entrants guident alors le déroulement des activités quotidiennes, en accentuant la fragmentation :

« Je réponds tout de suite. Je sais que, sinon... je vais me concentrer sur autre chose. J'aurai complètement oublié ce soir. Et, en même temps, j'ai envie de réagir quoi. » (Ingénieur R&D)

Cet effet de fragmentation rejoint les observations des chercheurs en psychologie cognitive ayant étudié des populations de « travailleurs de bureau ». Les travaux de S. Lahlou [LAH 00a] sont parmi les plus significatifs dans ce domaine. Cet auteur propose le concept d'*attracteur cognitif* pour montrer comment certains éléments de l'activité peuvent faire sens en situation et « capter » l'attention des personnes. Trois facteurs interviennent simultanément dans l'activation d'un attracteur cognitif : sa prégnance, son coût d'activation et son apport. Le sujet est engagé en permanence dans un processus d'évaluation des différents attracteurs disponibles en fonction de ces trois facteurs. Par exemple, supposons que le sujet soit en présence de deux attracteurs cognitifs : le premier se matérialise par un e-mail urgent comportant une question précise de son supérieur hiérarchique, à laquelle il peut apporter une réponse immédiate ; le second est matérialisé par un dossier volumineux en provenance d'un fournisseur qu'il doit relire pour validation. Dans cette situation, la prégnance du premier attracteur est forte (l'attention du sujet a été attirée par l'arrivée de l'e-mail), son coût d'activation est faible (possibilité de répondre rapidement) et

l'apport de son activation, c'est-à-dire de la réponse immédiate, peut être considéré comme important (il s'agit de satisfaire son supérieur hiérarchique). Le second attracteur présente quant à lui les caractéristiques inverses en ce qui concerne sa prégnance et surtout son coût d'activation (il est plus coûteux de relire un document volumineux) ; en ce qui concerne son apport, on peut supposer qu'il soit inférieur ou égal à celui du premier, car il n'implique pas d'enjeu immédiat de visibilité.

En général, le courrier électronique peut considérablement renforcer la prégnance d'un attracteur cognitif tout en minimisant son coût d'activation, notamment parce qu'il engendre cette possibilité d'intervention immédiate qui permet de régler une tâche précise dans le cadre de l'activité professionnelle, ce qui accentue *in fine* la fragmentation de l'activité. Mais ce mécanisme n'obéit pas systématiquement à des critères d'efficacité des tâches de travail. L'*e-mail* peut être aussi un attracteur « distractif » – c'est-à-dire un attracteur cognitif particulier ayant un fort effet de perturbation de l'activité courante – qui ne guide plus l'activité professionnelle, mais rythme ses pauses, ses respirations. Le signal d'un message arrivé offre alors pour les personnes une fenêtre ouverte sur le monde qui, s'ils y jettent un œil, les sort d'une activité trop prenante ou jugée trop fatigante.

6.3.3. *Le courrier électronique, un équipement du mode connecté*

Au-delà du seul nombre des messages, on voit bien comment l'usage quotidien du courrier électronique peut participer à la surcharge d'information et de communication. La dispersion des activités dans des configurations où la messagerie reste ouverte en flux continu, en est une dimension importante. Cette dispersion et le caractère mouvant des engagements sont au cœur du monde connexionniste décrit par Boltanski et Chiapello [BOL 99] dont l'organisation par projets constitue la figure emblématique. Ce qui compte dans ce monde, c'est le maintien des liens et la disponibilité maximale à l'échange. Dans ces configurations, l'*e-mail* devient un opérateur de cette flexibilité communicationnelle. Son usage permet de rester accessible et de le montrer à travers le rythme même des échanges, la présence et la joignabilité garantissant à la fois la visibilité de l'acteur et de son activité par le collectif (en particulier par le management) et sa capacité à réagir rapidement à un contexte professionnel caractérisé par des changements rapides.

Nous pouvons déceler dans ce mode d'organisation un souci de travailler en « juste à temps » s'appliquant à la production d'informations et des connaissances. L'acteur est incité à adopter une posture de communication permanente s'il veut être en mesure de répondre aux sollicitations et aux demandes d'information et être ainsi performant dans ce nouveau mode de production de l'information. Au fur et à mesure des sollicitations en provenance du management, mais également, de plus en

plus souvent, de sollicitations transverses liées à l'organisation en mode projet, l'acteur doit produire des dossiers en collectant et en recomposant des informations diverses. Ce mode de production peut être opposé à l'organisation plus classique des informations et des connaissances dans des bases de données accessibles à l'ensemble des acteurs. Les sollicitations pressantes par courrier électronique, où l'information en « flux tendu » est préférée à l'information « stockée », renforce le mouvement qui fait peser sur les personnes la gestion d'une grande part du système d'information [STI 90]. La multiplicité des acteurs à l'origine de ces demandes, la variation des contextes et des besoins (*reporting* de projets, communication interne ou externe...) et le rythme soutenu des requêtes sont des éléments déterminants du phénomène de surcharge.

Ainsi, la cité par projet identifiée par Boltanski et Chiapello se traduit, au niveau des usages, par un « mode connecté » [LIC 02] dont la messagerie électronique constitue l'un des équipements phares.

6.4. La complexification du travail relationnel

Au-delà de la confrontation à un flux de sollicitations électroniques susceptibles de disperser les activités, il faut aussi prendre en compte la forme que prennent les échanges par e-mail et leur relative fragilité. La nouveauté de cet outil de communication, son développement très rapide au sein des entreprises et l'utilisation autodidacte qui en est faite dans la plupart des cas, sont autant d'éléments qui ont empêché la stabilisation d'usages communs, et l'instauration de « bonnes manières » électroniques. Les échanges par mail semblent ainsi souffrir d'une perpétuelle instabilité qui s'ajoute aux difficultés du travail relationnel, c'est-à-dire de la mise en œuvre d'une véritable gestion des liens [LIC 02, NAR 02] nécessaire dans les organisations modernes pour constituer, enrichir, structurer et maintenir un réseau de relations professionnelles.

6.4.1. L'instabilité des échanges

Cette instabilité se trouve d'abord dans le contenu même des messages. En l'absence des « indices contextuels » [SPR 86] habituels de l'interaction en coprésence (c'est-à-dire les gestes, les intonations, mais aussi le lieu ou le moment de la rencontre) la réception d'un courrier électronique confronte l'interlocuteur à la difficulté de qualifier les informations qu'il reçoit :

« Or, ils me disent juste « il se passe ça, fais-le » et ils considèrent avoir fait leur boulot là-dessus. Et moi, en fait, je n'ai aucun élément par exemple pour

décider, je suis obligé de les rappeler, ou d'appeler le chef de projet pour qualifier la situation. (...) Bien souvent, il faut que je décroche le téléphone ou que j'organise une réunion ou que je renvoie un mail demandant des précisions pour avoir la masse d'information nécessaire.» (Chargé de communication externe)

Cette exigence de compréhension du contexte génère des échanges supplémentaires, alors même que l'utilisation de l'*e-mail* est censée simplifier et accélérer la communication. La difficulté à cerner le sens d'un message devient encore plus grande lorsqu'il est question de définir le cadre de la situation. Il ne s'agit plus alors seulement d'accéder à une information complète, mais de comprendre sa portée pragmatique.

« Je trouve que l'usage du mail, tel qu'on le vit aujourd'hui, permet d'envoyer de l'info à tout le monde sans la qualifier, sans l'accompagner d'un message managérial du style « Pour action », enfin, moi, je suis une nostalgique du « Pour action », « Pour info », « Pour contribution ». » (Chargée de communication interne)

Les règles managériales qui étaient très répandues dans la correspondance professionnelle non électronique (les fameuses indications du type « pour action » ou « pour information » apposées sur les documents diffusés sous forme papier) le sont moins dans les correspondances électroniques. La surcharge s'accompagne alors d'une mauvaise définition des rôles respectifs des interlocuteurs. Du point de vue de l'organisation, ce flou peut être perçu comme une marge de flexibilité supplémentaire permettant des ajustements continus entre les acteurs et une certaine efficacité organisationnelle. Il est d'un certain point de vue ancré dans l'organisation par projets qui rompt ouvertement avec les systèmes bureaucratiques de définition des postes et participe plus généralement à la « déstandardisation » du travail [BEC 92]. Mais on voit que du point de vue des utilisateurs, et plus particulièrement ceux qui sont engagés dans de multiples projets, cette flexibilité fait peser une incertitude sur leur capacité d'action qui peut devenir paralysante.

Le manque de stabilité le plus flagrant concerne le rythme des échanges. Parce qu'il est à la fois très rapide du point de vue de l'envoi, mais incertain quant à sa réception et surtout à sa réponse, le courrier électronique instaure une forme d'échange en suspens [AKR 00] qui relativise son efficacité. En fait, le temps de lecture et de réponse ne sont jamais stabilisés une fois pour toute dans une même organisation. Les tentatives de stabilisation constituent un travail à part entière, qui s'effectue en relation avec chaque interlocuteur, et qui n'est jamais totalement clos. Elles alourdissent presque quotidiennement le travail de création et d'entretien des liens professionnels :

« Il y a des gens où je triple ou je quadruple les façons de les contacter parce que je sais que ça va être la galère, je contacte leurs secrétaires, enfin, ça m'arrive hein... d'envoyer un mail, de laisser un message sur la messagerie, d'appeler la secrétaire, et puis là je me dis bon, je vais bien réussir à le joindre. Alors qu'il y en a d'autres, tu envoies un message pof, ça répond tout de suite. » (Ingénieur R&D)

Cette situation rend plus complexe l'utilisation des moyens de communication dans leur ensemble. Si l'on n'est pas sûr du délai de réponse à un message, si l'on doute même des compétences, ou des préférences, de son interlocuteur en matière de courrier électronique, savoir quel est le moyen le plus approprié pour le joindre devient une question centrale. L'arbitrage entre le téléphone fixe ou mobile, l'*e-mail* ou tout autre moyen de communication, prend, en effet, une importance particulière. Cet arbitrage représente à lui seul une surcharge importante. Il place la personne concernée en position réflexive, l'oblige à échafauder des stratégies de communication qui ne seraient pas opportunes dans une situation de face-à-face dont Goffman a bien montré comment elles s'organisaient autour de conventions interactionnelles (les « rites ») stabilisées, connues de tous et peu coûteuses. Ces stratégies engagent d'ailleurs bien plus que le seul choix d'outils en tant que tels. C'est à la fois la posture de la personne vis-à-vis de son interlocuteur et le sens qu'elle veut donner à ses échanges qui y sont engagés.

6.4.2. La dynamique des réseaux

Pour compléter notre propos, une piste d'analyse supplémentaire peut être dessinée. Elle consiste à s'écarter des échanges eux-mêmes pour interroger la forme des réseaux que le courrier électronique équipe au travail. Pour cela, nous avons suivi sur toute la durée de l'expérimentation (soit 8 mois) le renouvellement des correspondants *e-mail* de nos utilisateurs, aussi bien en réception qu'en émission. Cette perspective quantitative, effectuée sur un échantillon relativement restreint, nous donnera l'occasion de formuler des hypothèses supplémentaires sur la nature complexe de la surcharge communicationnelle et informationnelle engendrée par l'*e-mail* dans les entreprises.

Les deux graphiques ci-dessous (voir figures 6.4 et 6.5) nous donnent une idée de la dynamique globale du renouvellement des correspondants. Ils représentent le nombre moyen de nouveaux correspondants en réception ou en émission pour un individu du panel. On note une stabilisation plus lente du réseau de correspondants entrants. En effet, les utilisateurs ont une moindre maîtrise de leur réseau de correspondants entrants que sortants. En revanche, il est intéressant de noter qu'une fois la stabilisation atteinte, le taux de renouvellement hebdomadaire moyen est

similaire dans les deux sens. Que ce soit en réception ou en émission, un utilisateur a environ 5 nouveaux correspondants par semaine en moyenne.

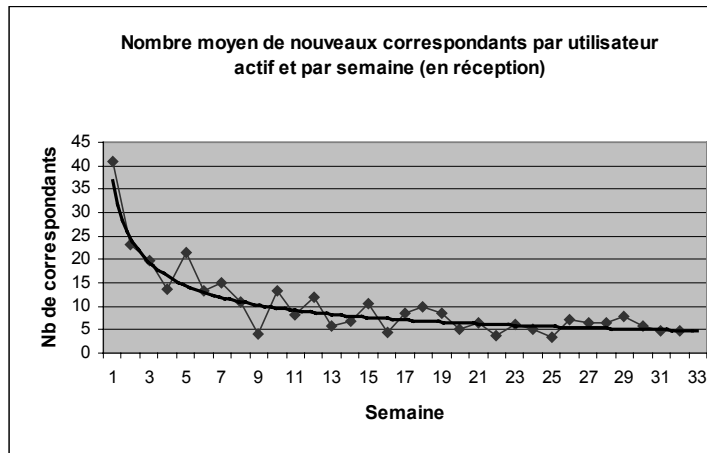


Figure 6.4. *Renouvellement du réseau de correspondants entrant. Clef de lecture : à la 3^e semaine d'observation, en moyenne, 20 nouveaux correspondants apparaissent dans le sens de la réception pour un individu de notre panel*

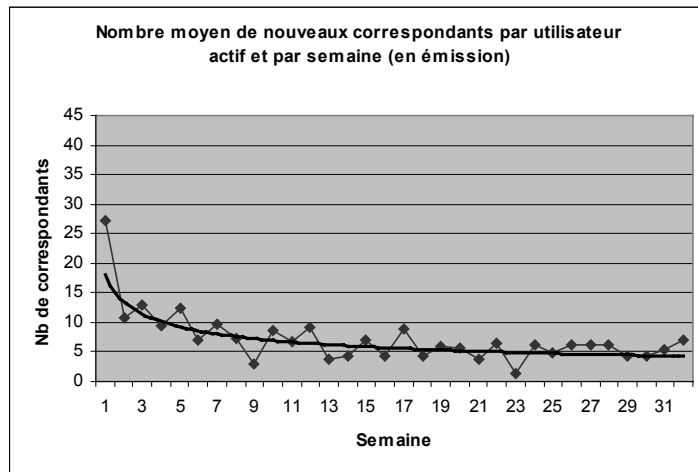


Figure 6.5. *Renouvellement du réseau de correspondants sortant. Clef de lecture : à la 2^e semaine d'observation, en moyenne, 10 nouveaux correspondants apparaissent dans le sens de l'émission pour un individu de notre panel*

Ces tendances moyennes cachent en réalité des disparités importantes dans la population observée, en effet, un travail manuel de classification effectué pour l'ensemble des 27 utilisateurs de notre panel révèle quatre figures contrastées du renouvellement des correspondants.

Pour illustrer ces quatre figures, nous utilisons une représentation graphique sous forme de « courbe d'accumulation des contacts » : à la fin de la période d'enquête, la totalité du réseau des correspondants d'un individu donné de notre panel a été observée, chaque semaine, nous pouvons calculer la part (en %) du réseau de correspondants ayant été observée à la fin de cette semaine. La figure 6.6 fournit un exemple d'une telle courbe pour un utilisateur de notre panel. Pour cet utilisateur, on constate une saturation assez rapide de son réseau de correspondants sortant : à la 6^e semaine d'observation, l'ensemble de ces correspondants en émission a été observé.

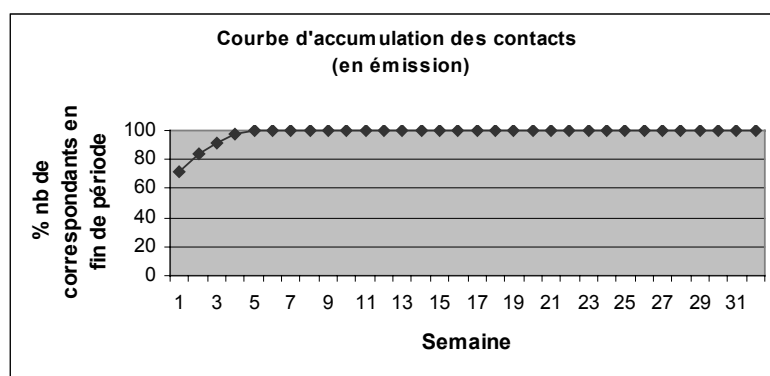


Figure 6.6. Saturation du réseau de correspondants sortant pour un utilisateur de notre panel.

Mais ce cas de saturation rapide est loin de correspondre au cas général, les quatre figures typiques observées sont reproduites de manière schématique (figure 6.7).

Le profil A regroupe des utilisateurs qui ont un renouvellement régulier et continu de leur réseau de correspondants sortant sur l'ensemble de la période d'observation. Le profil B regroupe quant à lui des utilisateurs qui ont écrit pratiquement aux mêmes correspondants sur toute la période, cela correspond à l'exemple de saturation rapide décrit ci-dessus (figure 6.6). Le profil C présente une configuration en paliers qui dénote un renouvellement régulier mais discontinu du

réseau de correspondants : sur des périodes relativement longues (les paliers durent quelques semaines) le réseau de correspondants reste stable, ce qui correspond probablement à de nouveaux engagements pris régulièrement par les personnes de ce profil conduisant à élargir le cercle de leurs interlocuteurs. Enfin, le profil D regroupe des utilisateurs qui ont un renouvellement continu de leur réseau de correspondants mais irrégulier (c'est ce qui les différencie du profil A). Pour ces utilisateurs, on observe des périodes d'instabilité (les sauts dans le graphique) qui correspondent à une entrée massive d'un nombre relativement important de nouveaux correspondants dans leur réseau sortant.

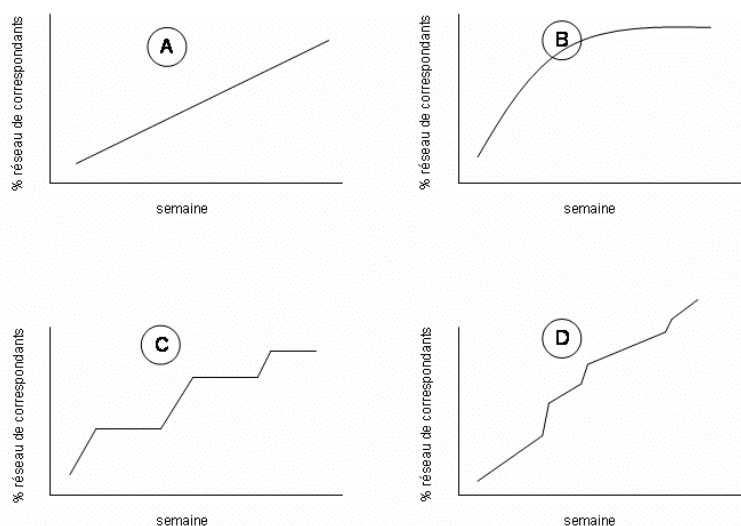


Figure 6.7. Les quatre dynamiques de renouvellement du réseau de correspondants sortant

Ces quatre figures, observées en considérant les correspondants en émission, ont également été identifiées en considérant les *e-mails* entrants. Loin de constituer une typologie générale – il faudrait pour cela travailler sur des échantillons plus importants et probablement sur une durée plus longue – ces quatre figures soulignent à la fois la dynamique des réseaux de correspondants électroniques et son hétérogénéité selon les personnes. Elles invitent à poursuivre ce type d'analyse pour comprendre plus précisément comment ces différences se traduisent du point de vue des utilisateurs et de leurs activités. Enfin, ces figures montrent pour certains profils une évolution des réseaux moins régulière que pour d'autres. Nous pouvons faire l'hypothèse que les périodes de forte instabilité que l'on observe dans le cas D constituent des passages difficiles où le sentiment de surcharge doit être particulièrement aigu. Si celui-ci se traduit bien dans le cadre de l'utilisation de l'*e-mail*, on voit, ici aussi, qu'il déborde largement les aspects strictement techniques et communicationnels. Pour

comprendre la surcharge « engendrée » par le courrier électronique, il faut encore une fois élargir la focale. Dans des organisations où le travail relationnel, c'est-à-dire notamment la création et le maintien des liens interpersonnels, est au cœur des injonctions managériales, l'*e-mail* apparaît, à l'instar de la messagerie instantanée [DEN 04], comme un instrument qui peut être directement investi des exigences « connexionnistes » et devenir le véhicule privilégié des tensions qui les caractérisent : la réactivité toujours plus grande des employés, la difficulté à hiérarchiser les liens, la disponibilité permanente, etc.

6.5. Conclusion

Le but de ce chapitre était de déplacer les points de vue habituels sur le courrier électronique – provenant essentiellement des sciences de la communication et de la psychologie cognitive – pour comprendre comment il s'inscrit dans le travail quotidien et plus généralement dans les organisations au sein desquelles il est devenu omniprésent. Nous avons vu que le nombre, quelquefois impressionnant, de messages électroniques que les personnes reçoivent et envoient au travail ne suffit pas à comprendre le sentiment de surcharge auquel est régulièrement attaché ce moyen de communication. Le caractère parfois intrusif du dispositif, l'absence de conventions stabilisées à différents niveaux de la communication électronique, ainsi que la dynamique même des réseaux dont il est le support sont des éléments primordiaux pour saisir la nature de cette surcharge qui est tant organisationnelle que communicationnelle.

Ces dimensions illustrent différents points importants qui restent à prendre en compte. Tout d'abord, elles soulignent la disparité des rapports que les personnes peuvent entretenir avec le dispositif de communication lui-même. Si chacun a pu être confronté très tôt au téléphone ou au courrier papier traditionnel dans son parcours personnel et professionnel, l'*e-mail* fait partie de ces nouveaux outils dont la manipulation ne va pas de soi. Sa quasi-hégémonie dans certaines entreprises accentue radicalement les disparités de savoir-faire et d'accommodation déjà bien connues pour l'informatique [BAU 00]. Dès lors, se pose la question des possibilités d'apprentissage d'une telle technologie, ce dernier ne pouvant se limiter à la seule manipulation des fonctions techniques.

L'introduction massive et rapide de l'*e-mail* dans les entreprises pose de front la question du mode de partage de conventions à la fois techniques et relationnelles. Dans quelles conditions la construction d'un « savoir-communiquer » commun, qui éviterait les écueils du technocentrisme, d'une injonction managériale ou d'une prise de pouvoir d'un groupe d'utilisateurs au détriment d'un autre, serait-elle possible ? Cette question déborde bien sûr le cadre de ce chapitre. Les seules pistes de réponse

que nous pouvons y apporter concernent l'ampleur de la démarche. Les directives managériales, chartes et autres étiquettes en matière de communication sont déjà nombreuses dans les entreprises. Ce n'est certainement pas un arsenal réglementaire de plus qui pourra à lui seul résoudre les difficultés quotidiennes liées à l'instabilité des communications électroniques. Si solution il y a, elle est sans doute à chercher dans une perspective générale, qui prenne en compte aussi bien des aménagements techniques et des formations adaptées pour accompagner les usages personnels. Elle doit aussi prendre en compte le paysage technologique, en perpétuelle évolution, des entreprises. Le développement de nouveaux outils de communication, la convergence de certains autres seront sans doute des facteurs de transformation des usages de l'*e-mail*.

Enfin, si l'on admet que ce n'est pas « intrinsèquement » que l'*e-mail* est dédié à des fins de disponibilité permanente et de flexibilité exacerbée, ce sont les liens qu'entretient ce type de dispositif avec les nouvelles formes d'intensification du travail qui doivent être questionnés. L'élasticité des formes de communication et l'instabilité des réseaux interpersonnels sont au cœur d'un modèle d'entreprise où l'activité se déplace au gré des projets et la personne se plie aux exigences du travail relationnel. Parce que son usage est profondément imprégné de cette nouvelle « morale », et au-delà donc du seul aspect technique des réseaux électroniques qu'il emprunte, l'*e-mail* est un équipement phare du nouvel esprit du capitalisme au sens de Boltanski et Chiapello.

6.6. Bibliographie

- [AKR 00] AKRICH M., MÉADEL C., PARAVEL V., « Le temps du mail : écrit instantané ou oral médiat », *Sociologie et Sociétés* XXXII (2), p. 153-170, 2000.
- [BAI 02] BAILLY F., BLANC M., DEZALAY T., PEYRARD C., *Pratiques professionnelles et usages des écrits électroniques*, Paris, L'Harmattan, 2002.
- [BAU 00] BAUDELLOT C., GOLLAC M. (dir.), *L'informatique au travail, Actes de la recherche en sciences sociales*, numéro spécial, 134, 2000.
- [BEC 92] BECK U., *Risk Society. Towards a New Modernity*, London, Sage, 1992.
- [BOB 03] BOBOC A., DENIS J., *La place du fixe dans l'entreprise aujourd'hui et demain*, Rapport de recherche, Paris, France Télécom Recherche & Développement, 2003.
- [BOL 99] BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- [BOU 01] BOUTET J., « La part langagière du travail : bilan et évolution », *Langage et société* (98), p. 17-42, 2001.
- [BRO 02] BROWN S.D., LIGHTFOOT G., « Presence, Absence, and Accountability: e-mail and the Mediation of Organizational Memory », In : Woolgar S. (dir.), *Virtual Society? Technology, Cyberbole, Reality*, Oxford University Press, p. 210-229, 2002.

- [DEN 03] DENIS J., « La combinaison des TIC à l'interface de la relation-client dans les TPE », *Réseaux* (121), p. 71-92, 2003.
- [DEN 04] DENIS J., LICOPPE C., *L'équipement de la coprésence dans les collectifs de travail : la messagerie instantanée en entreprise*, 1^{er} Congrès de l'Association Française de Sociologie, Villetaneuse, 2004.
- [DOD 95] DODIER N., *Les hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*. Paris, Métailié, 1995.
- [GOF 73] GOFFMAN E., *La Mise en scène de la vie quotidienne. Tome 2 : les relations en public*. Paris, Editions de Minuit, 1973.
- [HEL 01] HELMERSEN P., JALALIAN A., MORAN G., NORMAN F., *Impacts of Information Overload*, Eurescom, 2001.
- [LAC 01] LACOSTE M., « Peut-on travailler sans communiquer ? », In : Borzeix, A. et Fraenkel, B. (dir.), *Langage et travail : communication, cognition, action*, CNRS éditions, p. 21-53, 2001.
- [LAH 00a] LAHLOU S., « Attracteurs cognitifs et travail de bureau », *Intellectica* (30), p. 75-113, 2000.
- [LAH 00b] LAHLOU S., « Technologies cognitives et environnement de travail », *Intellectica*, numéro spécial, 30, 2000.
- [LAU 00] LAU F., *Impacts et usages de la messagerie électronique*, Rapport de recherche, CIGREF, 2000.
- [LIC 02] LICOPPE C., « Sociabilité et technologies de communication », *Réseaux* (112-113), p. 171-210, 2002.
- [MAR 94] MARKUS M.L., « Finding a Happy Medium: Explaining the Negative Effects of Electronic Communication on Social Life at Work », *ACM Transactions on Information Systems* 12 (2), p. 119-149, 1994.
- [NAR 02] NARDI B.A., WHITTAKER S., « NetWORKers and their Activity in Intensional Networks », *CSCW*, 11 (1-2), p. 205-242, 2002.
- [ROM 98] ROMM C.T., PLISKIN N., « Electronic Mail as a Coalition-Building Information Technology », *ACM Transactions on Information Systems* 16 (1), p. 82-100, 1998.
- [SPR 86] SPROUL L., KIESLER S., « Reducing Social Context Cues : Electronic Mail in Organization Communication », *Management Science* 32 (11), p. 1492-1512, 1986.
- [SPR 91] SPROUL L., KIESLER S., *Connections. New Way of Working in The Networked Organization*. New York, MIT Press, 1991.
- [STI 90] STINCHCOMBE A., *Information and Organization*, University of California Press, 1990.
- [TYL 02] TYLER J.R., « E-mail rhythms: understanding the implicit timing information of e-mail communication ». In : *CSCW Conference Proceedings*, 2002.
- [WHI 96] WHITTAKER S., SIDNER C., « E-mail overload: exploring personal information management of e-mail », In : *Conference on human factors in computing systems*, p. 276-283, 1996.