

# L'e-mail : un moyen de contrôle ou de responsabilisation ?<sup>1</sup>

**Nabila BOUKEF CHARKI\* & Mohamed Hédi CHARKI\*\***

\*Enseignant-chercheur – ESDES, Université Catholique de Lyon  
Chercheur Associée – DRM CREPA, Université Paris-Dauphine

\*\*Professor Associé – EDHEC Business School, Lille

---

## RÉSUMÉ

*Devenu un outil incontournable dans les échanges intra-organisationnels, l'utilisation du courrier électronique suscite des interrogations quant à ses implications et ses limites dans la relation hiérarchique. Nous nous proposons d'étudier les effets de l'utilisation du média dans cette relation à travers une approche duale (une première série d'entretiens suivie par une étude de cas multi-sites).*

*Nous montrons l'étendue de l'utilisation du courrier électronique qui constitue un outil de management dans la relation hiérarchique. C'est aussi un moyen de contrôle à travers la visibilité électronique. Celle-ci n'est pas exempte de limites que nous avons identifiées.*

*L'analyse de l'utilisation du courrier électronique dans trois contextes différents met en évidence des résultats divergents quant aux effets du média dans la relation hiérarchique. Selon le contexte étudié, le courrier électronique peut contribuer au renforcement du rôle de la hiérarchie, à la responsabilisation des subordonnés et enfin aucun changement n'est perçu quant au rôle de la hiérarchie. L'utilisation du média n'est cependant pas neutre dans ce cas. La différence des interprétations est expliquée par le rôle que peut avoir la hiérarchie dans l'influence de la création de sens (sense giving) ainsi que dans le changement et le renforcement des normes de communication.*

**Mots-clés :** Visibilité électronique, Renforcement du rôle de la hiérarchie, Responsabilisation des subordonnés, Normes de communication, Surcharge.

---

## ABSTRACT

*This paper aims to improve our understanding of the outcomes of e-mail use with hierarchy. We thus adopted a dual approach: after a first series of interviews, we conducted a multi-sites case study.*

*We demonstrated the extended use of e-mail which is perceived as a management tool. Electronic visibility is, however, subject to some limits that we identified.*

*The analysis of e-mail use in three different contexts shows contradictory results. Depending on the context, e-mail use can contribute to the reinforcement of the hierarchy, the empowerment of subordinates and finally no change is perceived regarding the role of hierarchy. E-mail use is however not neutral in this case. Differences of interpretations are explained by hierarchy sense giving of media use as well as its role in changing and reinforcing norms of communication.*

**Key-words:** Electronic visibility, Hierarchy reinforcement, Subordinates empowerment, Norms of communication, Overload.

---

<sup>1</sup> Les auteurs remercient le Professeur Frantz Rowe ainsi que les lecteurs anonymes pour leurs remarques et commentaires.

## INTRODUCTION

Loin d'être un simple effet de mode (Lyytinen et Rose, 2003), l'utilisation croissante des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les organisations n'est pas neutre en termes d'implication sur les processus intra-organisationnels (Robey et Boudreau, 1999). Les TIC sont en effet susceptibles d'apporter des modifications dans le management et l'organisation des entreprises (Leonardi et Barley, 2008). Le management serait-il alors « mort » au profit du e-management (Kalika, 2000) ? Le e-management ou le management électronique désigne l'intégration des TIC dans les processus de l'entreprise. Cette intégration constitue aussi bien une opportunité qu'un défi pour les entreprises (Kalika, 2002). Cet article traite du cas particulier de l'utilisation du courrier électronique dans la relation hiérarchique.

Le courrier électronique est devenu un moyen de communication incontournable dans les échanges à l'intérieur de l'organisation (Cucchi, 2004 ; Watson-Manheim et Bélanger, 2007). Il présente des caractéristiques qui le distinguent des autres TIC (Northcraft et Griffith, 1994). Panteli (2002) considère à ce titre que le courrier électronique présente à la fois les propriétés de la communication écrite et orale. Sproull (1991) distinguent six caractéristiques qui distinguent le courrier électronique. Il s'agit du support écrit de la communication, de la rapidité, de son caractère asynchrone, de la possibilité d'avoir une communication de un à plusieurs interlocuteurs, de l'exis-

tence d'une mémoire externe et de la possibilité de la traiter.

Les résultats de son utilisation présentent un intérêt renouvelé (Weber, 2004), notamment dans les relations hiérarchiques. En effet, les récents événements liés à l'affaire qui oppose la société générale à son courtier, qui affirme que sa hiérarchie a été informée par courrier électronique des risques pris, relance le débat quant à l'utilisation de ce média dans la relation hiérarchique et ses implications en termes de performance managériale.

Il apparaît alors opportun de s'interroger si le courrier électronique peut constituer un outil efficace de management dans la relation hiérarchique ? Est-ce que son utilisation est à l'origine d'une modification des liens hiérarchiques comme le suggèrent Kalika (2000) et Lau *et al.* (2001) ? Peut-on réellement parler du renforcement de la hiérarchie (Zuboff, 1988 ; Orlikowski, 1991 ; Schwartz, 2002) ? Quelles sont alors les implications et les limites de l'utilisation de ce média dans la relation hiérarchique ?

Pour répondre à nos interrogations, nous analysons d'abord la controverse liée à l'utilisation du courrier électronique dans la relation hiérarchique. Nous nous interrogeons après sur les caractéristiques du contrôle induit par l'usage du courrier électronique. Nous détaillons ensuite notre méthodologie de recherche et nos résultats que nous discutons à la lumière de notre cadre théorique. Nous terminons notre article par les limites ainsi que les apports théoriques et managériaux de notre recherche.

## 1. CONTROVERSE LIÉE À L'UTILISATION DU COURRIER ÉLECTRONIQUE DANS L'ACTIVITÉ MANAGÉRIALE

La théorie de la richesse des médias considère que les médias diffèrent suivant leurs caractéristiques physiques qui déterminent la nature de l'information transmise par le canal. Les médias sont ainsi classés en fonction de leur richesse suivant quatre caractéristiques (Daft *et al.*, 1987). Il s'agit respectivement de la capacité de transmettre un feedback rapide et immédiat ; de la capacité du message à transmettre des indices multiples tels que le ton de la voix qui facilitent l'interprétation du message ; de la capacité d'établir un contact personnalisé ; et de la capacité de transmettre un langage riche et varié.

La capacité à choisir le média approprié dans une situation donnée est considérée comme une caractéristique des managers performants (Daft *et al.*, 1987). Il s'agit en effet pour Lengel et Daft (1988), d'une compétence managériale qui se traduit par une sensibilité<sup>2</sup> dans le choix du média. La théorie de la richesse des médias considère que les cadres supérieurs sont plus sensibles à la richesse de la communication utilisée. Leur travail étant source d'ambiguïté (Daft et Lengel, 1984), le courrier électronique est alors peu utilisé (Fulk

*et al.*, 1990). Donabedian *et al.* (1998) montrent à ce titre que la demande pour la richesse d'un média augmente avec le niveau hiérarchique. L'utilisation du courrier électronique par les cadres dirigeants se limiterait alors à des tâches routinières non complexes.

Cette hypothèse est néanmoins contestée par d'autres chercheurs. Markus (1994) montre, en effet, que les cadres dirigeants peuvent utiliser le courrier électronique comme un média riche. De même, Rice et Shook (1990) mettent en évidence que les managers situés à des niveaux hiérarchiques supérieurs utilisent le courrier électronique beaucoup plus souvent que ne le prévoit la théorie de la richesse des médias.

Le choix du courrier électronique ne peut être alors uniquement expliqué par le caractère équivoque de la tâche et la richesse du média (D'ambra, 1998). Van den Hooff *et al.* (2005) montrent à ce titre que la capacité du média à s'affranchir des contraintes spatiales et temporelles est une caractéristique plus importante que sa richesse. La théorie de la richesse des médias a ainsi fait l'objet d'extensions pour intégrer les facteurs liés au contexte et des aspects symboliques relatifs à l'utilisation du courrier électronique (Trevino *et al.*, 1990)<sup>3</sup> et l'expérience (Carlson et Zmud, 1999)<sup>4</sup>. Tout en améliorant notre compréhension du choix du courrier électronique, l'intégration de ces facteurs ne

<sup>2</sup> La sensibilité est définie par les auteurs par le choix d'un média riche pour des messages non routiniers et d'un média faible pour des messages routiniers.

<sup>3</sup> Théorie de l'interactionnisme symbolique.

<sup>4</sup> Théorie de l'expansion du canal.

permet pas d'expliquer la différence d'utilisation du média en fonction du contexte (Zack et McKenney, 1995).

A la différence de la théorie de la richesse des médias et ses extensions, le modèle de l'influence sociale (Fulk *et al.*, 1990) fait l'hypothèse que le choix d'un média repose sur une rationalité subjective qui dépend de l'influence sociale. Les normes de communication revêtent alors une importance considérable pour expliquer l'utilisation d'un moyen de communication (Fulk, 1993 ; Watson-Manheim et Bélanger, 2007). Le choix d'un média peut être considéré comme étant rationnel par ces normes de communication alors qu'il ne l'est pas en se référant aux critères d'efficacité de la théorie de la richesse des médias (Markus, 1994). Le modèle de l'influence sociale permet ainsi de tenir compte des propriétés émergentes du courrier électronique et de la capacité des individus à interpréter leurs utilisations du média. Duchenaud et Bellotti (2003) montrent à ce titre que les utilisateurs ne cessent de développer des utilisations innovantes du média. Le courrier électronique peut en effet être utilisé pour des activités pour lesquelles il n'a pas été prévu (Whittaker et Sidner, 1996). Boukef (2005) montre à ce titre que le courrier électronique peut constituer un outil de coordination dans la relation hiérarchique. Il convient alors de s'interroger sur les caractéristiques de l'utilisation du courrier électronique dans cette relation et sur ses implications.

## **2. UTILISATION DU COURRIER ÉLECTRONIQUE DANS LA RELATION HIÉRARCHIQUE : UNE NOUVELLE FORME DE CONTRÔLE ?**

Zuboff (1988) considère que les TIC, du fait de leur capacité à automatiser en même temps que d'informatiser, peuvent être à l'origine d'une modification de la relation entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés. En effet, les TIC traduisent sous format écrit aussi bien le comportement des individus que le contenu du travail (Zuboff, 1988). Elles sont associées à un changement de la nature du contrôle qui peut désormais se faire sur la base de l'information reçue plutôt que sur l'observation directe ou du résultat (Sproull et Kiesler, 1991). Les TIC sont alors à l'origine d'un contrôle panoptique<sup>5</sup> (Foucault, 1975). Le panoptique introduit ainsi une nouvelle forme de contrôle basée sur la visibilité qui permet de distinguer entre « voir » et « être vu ». Les TIC peuvent constituer alors un moyen de contrôle (Beniger, 1986, 1990). Cette visibilité permet de renforcer le contrôle de la hiérarchie tout en augmentant son étendue aussi bien à travers le temps et l'espace (Orlikowski, 1991). Il apparaît alors que la visibilité que permet l'usage des TIC présente des caractéristiques propres. Elle constitue un « prolongement du regard » (Craipeau, 2003) à travers les informations reçues et ce indépendamment des contraintes spatiales et temporelles (Zu-

<sup>5</sup> Le panoptique est une représentation architecturale proposée par Bentham qui se base sur le principe de la visibilité, en effet, comme le précise Foucault (1975) : « chaque acteur est seul, parfaitement individualisé et constamment visible » (p. 233). Cette surveillance est « permanente dans ses effets, même si elle est discontinuée dans son action » (Foucault, 1975, p. 234).

boff, 1988). On parle alors d'une visibilité électronique. Le recours à cette visibilité n'est pas sans conséquences sur la relation hiérarchique. Dans ce sens, Orlikowski (1991) montre qu'elle permet de renforcer la supervision directe.

Plus particulièrement, les études qui se sont intéressées à la communication électronique montrent que celle-ci augmente la visibilité sur le travail des subordonnés grâce au texte électronique échangé (Zuboff, 1988 ; Sproull et Kiesler, 1991 ; Craipeau, 2001 ; Michaux, 2003). La hiérarchie a en effet accès à des informations auxquelles elle n'avait pas accès par d'autres moyens de communication (Zuboff, 1988 ; Lucas, 1998). En outre, cette visibilité basée sur le texte électronique peut être utilisée pour se protéger ou pour protéger les collaborateurs en cas d'un éventuel problème (Zuboff, 1988). En effet, le caractère écrit de la communication constitue un moyen de preuve de par la traçabilité de l'échange (Bélanger et Watson-Manheim, 2006). Markus (1994) considère que cette propriété permet au courrier électronique de rivaliser avec les autres moyens de communication.

Cependant, Sproull et Kiesler (1991) mettent en évidence deux limites à cette visibilité. Il s'agit de son efficacité et de la surcharge des messages électroniques que celle-ci peut induire :

- L'utilisation de la communication électronique peut donner au manager l'illusion d'avoir suffisamment d'informations pour gérer les collaborateurs dispersés géographiquement. Toutefois, les informations disponibles ne permettent pas forcément à la hiérarchie d'appréhender toute la com-

plexité du contexte du travail de ses subordonnés. Sproull et Kiesler (1991) parlent alors d'une illusion de contrôle ;

- Le recours au courrier électronique peut se traduire par l'augmentation du nombre des messages. Burgess *et al.* (2005) montrent, en effet, que les managers situés à des niveaux hiérarchiques supérieurs reçoivent plus de messages électroniques que les autres. Une différence qui s'explique par le recours à la mise en copie dont ces derniers font l'objet.

Il apparaît alors que tout en permettant une plus grande visibilité sur le travail des subordonnés, la visibilité créée par le courrier électronique est limitée par les caractéristiques intrinsèques du média et par l'augmentation du nombre de messages qu'elle est susceptible de générer. L'intérêt de l'utilisation du courrier électronique dans la relation hiérarchique ne peut alors se réduire à la rapidité de la communication et un changement de la distribution de l'information entre les différents niveaux hiérarchiques (Sproull et Kiesler, 1986). Cette visibilité électronique suscite en effet des interrogations légitimes quant à ses implications sur la relation hiérarchique. Est-elle à l'origine d'un renforcement du rôle de la hiérarchie ou plutôt facilite-t-elle la responsabilisation des subordonnés ? Les recherches actuelles montrent des résultats contradictoires. En effet, alors que l'utilisation du média a été souvent associée à la diminution des mécanismes de contrôle verticaux (Fulk et Desanctis, 1995 ; 1999 ; Monge et Fulk, 1999), son usage peut être à l'origine d'une nouvelle forme de contrôle basée sur la visibilité à travers le texte électronique échangé (Zuboff,

1988 ; Sproull et Kiesler, 1991 ; Craipeau, 2001 ; Michaux, 2003).

L'étude de la visibilité ne peut cependant être dissociée de l'usage qui en est fait et du contexte d'utilisation du média. Les effets de l'utilisation du courrier électronique ne peuvent se réduire à une relation de cause à effet où les changements observés sont le seul fait de l'utilisation du média. Le courrier électronique ne peut se réduire à son contenu technique, la composante sociale du média ne peut être ignorée (Lea *et al.*, 1995).

Compte tenu de tout ce qui précède, nous adoptons une perspective émergente. En effet, cette perspective suppose que, d'une part, la technologie est socialement construite (Barley, 1986 ; Desanctis et Poole, 1994 ; Orlikowski, 2000 ; Leonardi et Barley, 2008) et que, d'autre part, les résultats de cette utilisation sont émergents et peuvent être différents de ceux initialement prévus (Robey et Sahai, 1996 ; Shultz et Orlikowski, 2004 ; Cousins et Robey, 2005). Cette approche permet ainsi de tenir compte des éventuels « comportements d'improvisation » qui résultent de l'utilisation du média (Boudreau et Robey, 2005). Les résultats de l'utilisation du courrier électronique dépendent, en outre, du contexte d'utilisation (Markus et Robey, 1988 ; Desanctis et Poole, 1994). La technologie est, en effet, un objet social qui prend sens dans un contexte donné (Barley, 1986). Nous étudions alors l'utilisation du courrier électronique entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés en tenant compte de la capacité des utilisateurs à interpréter (Griffith, 1999 ; Weick *et al.*, 2005) et à négocier (Lamb et Kling, 2003 ; Constantinides et Barrett, 2006) leur

usage du média en fonction de leurs contextes.

### 3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

#### 3.1. Choix méthodologique

Nous avons adopté une perspective interprétative. L'accès à la réalité se fait dans ce cas à travers des constructions sociales (Klein et Myers, 1999 ; Myers et Avison, 2002). La réalité n'est pas expliquée mais comprise à travers les interprétations des acteurs (Girod-Séville et Perret, 2003). Conformément à cette perspective, notre objectif à travers cet article est de comprendre l'utilisation du courrier électronique dans la relation hiérarchique et de donner une représentation partagée par les managers constituant notre échantillon.

Le choix d'une démarche qualitative s'inscrit dans le prolongement de notre positionnement épistémologique (Girod-Séville et Perret, 2003) et est en adéquation avec l'adoption d'une perspective émergente. Nous avons adopté une approche duale. Après une première série de quarante entretiens, nous avons entamé une étude de cas dans une entreprise industrielle. La première phase nous permet d'appréhender la diversité des utilisations du courrier électronique mais ne permet pas de tenir compte du contexte. Or, ce dernier ne peut être occulté de par notre positionnement épistémologique et le choix d'une perspective émergente. Pour pallier cette limite, nous avons alors complété la première série d'entretiens par une étude de cas multisites. En effet, l'étude de cas permet un

accès privilégié au contexte ainsi qu'une multiplication des sources de données (Eisenhardt et Graebner, 2007). En outre, conformément aux recommandations de Miles et Huberman (2003), l'étude inter-sites permet d'approfondir la compréhension et l'explication du phénomène étudié, nous avons alors analysé l'utilisation du courrier électronique dans trois sites.

### **3.2. Caractéristiques de chacune des deux étapes de notre approche duale**

Nous détaillons successivement le mode de collecte et d'analyse des données dans chacune des deux étapes de notre recherche.

#### ***Première étude***

Cette première série d'entretiens vise à identifier les différentes formes d'utilisations du courrier électronique ainsi que les résultats de cet usage dans la relation hiérarchique. Nous avons alors veillé à la diversification de notre échantillon en multipliant le nombre d'entreprises<sup>6</sup> et les secteurs d'activité étudiés<sup>7</sup>.

#### ***Deuxième étude***

L'étude de cas a été menée dans une entreprise industrielle de construction automobile. Plus particulièrement, nous avons étudié trois sites qui se distinguent par la nature de l'activité et le

contexte d'utilisation des technologies de l'information<sup>8</sup>. Alors que l'utilisation des TIC constitue un choix et une volonté d'entreprise, des différences existent entre les trois sites étudiés quant aux outils utilisés et l'usage qui en est fait. Plus particulièrement, des différences ont été constatées quant à l'utilisation du courrier électronique entre les trois sites. Des résistances sont encore perceptibles quant à l'utilisation de ce média dans le site 1. Le choix des sites est à ce titre important pour la compréhension du phénomène étudié (Eisenhardt, 1989 ; Eisenhardt et Graebner, 2007). En outre, malgré l'utilisation du courrier électronique, les réunions constituent le mode de coordination privilégié dans l'entreprise. On observe un empilement des différents moyens de communication (e-mail, réunion, téléphone) ou en d'autres termes un effet millefeuille (Kalika *et al.*, 2008).

Alors que la promotion de l'utilisation des TIC constitue une préoccupation managériale au sein de l'entreprise, le site 2 est un site pilote. Dans ce cas, le management local a adopté un projet qui vise, à travers l'utilisation des TIC, à promouvoir de nouvelles méthodes de travail. Le projet vise, entre autres, à améliorer l'utilisation de la messagerie électronique et à changer le mode de management. Nous détaillons ces objectifs dans le tableau 1.

Il apparaît alors que le projet vise, à travers l'utilisation des TIC, à promouvoir un management plus participatif. Notons que la hiérarchie a été forte-

<sup>6</sup> Les managers interviewés appartiennent à 28 entreprises différentes.

<sup>7</sup> Voir annexe A pour la répartition des managers en fonction des secteurs d'activité.

<sup>8</sup> Voir annexe B pour la comparaison entre les trois sites étudiés.

Objectifs du projet	Détails
Règles d'utilisation de la messagerie électronique	Le projet vise à réduire le nombre de messages électroniques à travers la mise en place d'une charte d'utilisation de la messagerie. Des règles strictes ont été ainsi adoptées pour limiter les effets inflationnistes de la messagerie. Il s'agit notamment de réduire les listes de diffusion des messages électroniques <sup>9</sup> et d'éviter les mises en copie <sup>10</sup> .
Modes de management	<p>Le projet vise à promouvoir de nouvelles méthodes de management pour passer d'un management hiérarchique à un management plus participatif. C'est ainsi que deux principes sont au cœur de la réflexion, il s'agit du « reporting par exception » et de la « délégation au plus près de l'action ».</p> <p>Le « reporting par exception » vise à limiter le nombre de messages électroniques à destination de la hiérarchie. C'est un moyen d'inciter les subordonnés à être plus autonomes et à limiter la sollicitation de la hiérarchie.</p> <p>La « délégation au plus près de l'action » a pour objectif d'inciter les managers à déléguer et à responsabiliser leurs subordonnés.</p>

**Tableau 1 : Les objectifs du projet adopté par le site 2.**

ment impliquée dans le projet et a beaucoup communiqué sur les objectifs escomptés.

**3.3. Collecte et analyse des données**

Malgré la diversité des méthodes de collecte de données (entretiens, participation à des réunions, accès à des documents internes), les entretiens constituent notre principale source d'information. Au total, nous avons réalisé soixante-quatorze entretiens semi-directifs<sup>11</sup> d'une durée moyenne d'une heure. Les managers interviewés

sont soit des cadres moyens ou des cadres supérieurs<sup>12</sup>.

Tous les entretiens ont été enregistrés à l'exception d'un seul. Tous les entretiens enregistrés ont été intégralement transcrits et codés en utilisant le logiciel Nvivo. Les codes ont été déterminés par itérations successives entre la théorie et les données empiriques et affinés au fur et à mesure grâce à nos résultats empiriques<sup>13</sup>. En effet, une première liste de codes a été déterminée sur la base de la revue de la littérature qui a été, par la suite, confrontée à nos données empiriques. Cette liste a été alors modifiée et réorganisée au fur et à mesure de

<sup>9</sup> « Limitez la diffusion aux destinataires pertinents (ceux qui doivent agir) » (extrait de la charte d'utilisation de la messagerie électronique).

<sup>10</sup> « Évitez-les mises en copie systématiques qui chargent inutilement les boîtes à lettres » (extrait de la charte d'utilisation de la messagerie électronique).

<sup>11</sup> Voir annexe C pour un extrait du guide d'entretiens.

<sup>12</sup> Nous avons adopté la distinction de Pinsonneault et Kraemer (1997). Ces derniers considèrent que le cadre moyen est tout cadre situé au-dessus du premier niveau de supervision mais en dessous du chef de département. Un manager est qualifié de cadre supérieur à partir du niveau hiérarchique de chef de département.

<sup>13</sup> Voir annexe D pour la liste des codes utilisés. Notons que les codes utilisés dans cet article appartiennent à une liste plus large.

l'avancement de notre étude empirique et de l'approfondissement de notre analyse de la littérature. Tous les entretiens ont été codés en utilisant le même dictionnaire des thèmes.

Les codes ont été par la suite analysés de manière qualitative. C'est, en effet, la présence ou l'absence d'un code qui nous intéresse plutôt que la fréquence de son occurrence. Pour chacun des thèmes repérés, nous avons tenté d'interpréter les codes et les verbatims qui s'y rapportent en essayant de trouver des explications et des recoupements entre les différents managers. L'utilisation du logiciel Nvivo<sup>11</sup> a été, à ce titre, très utile puisqu'il permet un accès rapide aux verbatims qui se rapportent au même code.

Après avoir analysé chaque code, nous avons essayé de trouver des relations et d'établir des liens entre les phénomènes observés (Miles et Huberman, 2003). Des synthèses ont été systématiquement rédigées pour formaliser nos conclusions et les confronter aux résultats des recherches antérieures.

### ***Analyse intra-site***

Après avoir analysé les différents aspects séparément (utilisations, limites et résultats de l'usage) nous avons tenté d'établir un lien entre eux. Chaque site a fait l'objet d'une synthèse pour analyser les résultats observés. A la fin, nous avons construit une matrice pour chaque site qui reprend tous les éléments étudiés en mettant en évidence les caractéristiques du contexte. Eisen-

hardt (1989) insiste à ce titre sur l'importance de bien détailler la description du site étudié. La familiarisation du chercheur avec le site facilite en effet la comparaison inter-sites.

### ***Analyse inter-sites***

Nous avons construit une matrice qui reprend tous les aspects examinés pour chacun des trois sites en mettant en évidence les différences et les similitudes (Eisenhardt et Graebner, 2007). Des synthèses et des analyses ont été rédigées au fur et à mesure pour expliquer et interpréter les différences observées.

Notons que les résultats des analyses des sites étudiés ont fait l'objet de présentations en entreprise. Celles-ci ont été l'occasion de discuter les résultats et d'apporter des éclaircissements sur le contexte et la culture de l'entreprise. Un rapport a été communiqué à la fin des entretiens reprenant les conclusions relatives à chaque site étudié ainsi qu'une comparaison inter-sites.

### ***Double codage***

Dans un souci de fiabilité interne, le codage a été systématiquement vérifié et affiné tout au long du processus de la recherche suivant les recommandations de Miles et Huberman (2003). Le double codage a été réalisé par un autre chercheur en sciences de gestion, sur la base de douze entretiens retenus dans l'échantillon final (>15 % de notre échantillon final). Nous avons alors trouvé un taux de fiabilité externe de 98 %.

<sup>11</sup> <http://www.qsrinternational.com/>

## 4. RÉSULTATS

L'analyse de nos résultats permet de montrer l'étendue de l'utilisation du courrier électronique. C'est en effet un outil de management dans la relation hiérarchique. Malgré l'intérêt de la visibilité électronique que permet le média, celle-ci présente des limites que nous avons identifiées. Au-delà, nous mettons en évidence des résultats contradictoires : l'utilisation du courrier électronique peut être associée au renforcement du rôle de la hiérarchie ou à la responsabilisation des subordonnés. Nous montrons par ailleurs que cette contradiction peut être dépassée à travers l'analyse des résultats de notre étude de cas.

### 4.1. Le courrier électronique : un outil de management dans la relation hiérarchique

L'utilisation du courrier électronique peut changer aussi bien la vitesse que la distribution de l'information entre les deux niveaux hiérarchiques. Le recours au média peut alors faciliter la communication ascendante ou descendante. C'est, en effet, un moyen de partage de l'information avec les subordonnés mais également un moyen de reporting vers la hiérarchie.

• « ... on informe beaucoup plus les gens donc ils sont plus au fait de ce qui se passe qu'avant, on traitait des sujets sans informer ses collaborateurs. Aujourd'hui, je pense qu'ils sont dans la boucle de toutes les préoccupations, de

tous les soucis, de tous les problèmes... ».

• « ... quand il y a un gros problème, je l'alerte aussi par e-mail... le fait de faire des points ça oblige à identifier les problèmes et à les remonter pour qu'il puisse les gérer... ça a apporté plus de communication et plus d'informations entre ce que je fais et ma hiérarchie... ».

Grâce à cet usage, les subordonnés sont plus impliqués dans les préoccupations managériales. Parallèlement, la hiérarchie est informée plus facilement et plus fréquemment. Les facilités de communication que permet le courrier électronique justifient le recours à ce média aux dépens d'autres moyens de communication notamment le téléphone et le face à face. La hiérarchie est ainsi impliquée dans des sujets autrement inaccessibles. L'utilisation du courrier électronique lui permet ainsi d'avoir une visibilité électronique sur le travail des subordonnés.

• « ... on est alerté plus rapidement et on est au courant de l'avancement de chaque personne, on le voit en temps réel ... et on sent quand il y a une dérive et là on fait le point... ».

En outre, le courrier électronique présente particulièrement un intérêt pour les demandes d'action, de relances et de suivis<sup>15</sup>.

• « ... même si dans certains nombre de cas, on se met d'accord en face à face sur quelque chose, je précise ce que j'ai demandé ou les choses que j'attends par écrit et donc il y a ce côté

<sup>15</sup> Voir Annexe D1 pour les différentes formes d'utilisations du courrier électronique dans la relation hiérarchique.

*formalisation par le courrier électronique... ».*

- « ... ça permet effectivement de pister le travail des gens, il y a des personnes à qui on demande des choses, ça n'arrive jamais, clairement l'e-mail permet de temps en temps de suivre ce qui se passe, parce qu'il y a une traçabilité extraordinaire sur l'e-mail... ».

Le caractère écrit de la communication et l'existence d'une mémoire écrite qui peut être sujet à des traitements (Spoull, 1991) justifient cette utilisation. En outre, le média possède d'autres propriétés telles que la possibilité de mise en copie et la facilité de multiplication des destinataires. Il peut ainsi être utilisé pour la mise à témoin d'autres interlocuteurs et notamment la hiérarchie. Il est alors utilisé comme un moyen de protection et de pression.

- « ... dès lors qu'une information doit pouvoir être gardée pour un hypothétique conflit, c'est impératif d'avoir l'e-mail, même si on vient de se dire la chose oralement cinq minutes plus tôt, on retourne dans son bureau, on envoie un e-mail, ça ressemble beaucoup à un parapluie, c'est une habitude de tous les jours. ».

Ces propriétés justifient souvent l'utilisation du courrier électronique avec d'autres moyens de communication et par conséquent la multiplication des médias.

La mise en évidence de ces différentes formes d'utilisations du courrier électronique dans la relation hiérarchique permet de montrer que le courrier électronique peut constituer un outil de management dans cette rela-

tion. Plus particulièrement, il peut être utilisé comme un moyen de contrôle grâce à la visibilité électronique. Cette visibilité n'est cependant pas exempte de limites.

#### **4.2. Les contraintes liées à l'utilisation du courrier électronique dans la relation hiérarchique : les limites de la visibilité électronique**

La visibilité électronique est confrontée à des limites qui ont été mises en évidence d'une manière récurrente dans nos entretiens. Il s'agit notamment de l'incapacité de percevoir les problèmes et les difficultés des subordonnés notamment la surcharge de travail dont ces derniers doivent faire face. Cette limite est imputable aux propriétés intrinsèques du média.

- « ... avec l'e-mail, vous ne voyez pas forcément la difficulté de la personne... ».
- « ... on n'a pas la vision du rebouclage, on ne voit pas si les gens savent gérer ou pas, ... c'est pour ça qu'il faut garder les rendez-vous réguliers pour évaluer les charges de travail... ».

En outre, nos résultats mettent en évidence des problèmes liés à l'utilisation du média qui peuvent gêner la visibilité électronique. Il s'agit notamment de l'utilisation du courrier électronique pour se décharger de ses responsabilités. En effet, le problème peut être envoyé à un autre destinataire sans pour autant participer à sa résolution. Le choix des destinataires contribue à sa dilution. Cette utilisation peut être à l'origine de la non-résolution du problème tout en se protégeant. La hiérar-

chie peut avoir, quant à elle, l'illusion que le problème a été traité.

- « ... c'est un excellent outil aussi pour enterrer des dossiers... je ne connais pas d'autres outils meilleurs que ça... il suffit de ne pas poser la bonne question au bon utilisateur et en mettant en copie des gens qui n'ont pas envie de s'en mêler et vous êtes couvert et à la fois vous avez tué le dossier, et ça c'est la réalité... »

Ces limites de la visibilité électronique sont accentuées par les problèmes de traitement et de gestion des e-mails. L'augmentation du nombre de messages constitue en effet une préoccupation managériale qui se traduit par le temps passé dans leurs traitements. En effet, l'outil censé améliorer l'efficacité se trouve coupable de constituer une contrainte supplémentaire à gérer dans l'emploi du temps des managers.

- « ... j'ai en ce moment plus de 400 e-mails, donc difficile à gérer effectivement, j'en ai un certain nombre que je n'ai pas encore lu parce que je sais que de toute façon, ils ne seront pas intéressants du point de vue du contenu, soit plus à jour... »
- « ... il m'arrive pour gagner du temps... de manger très très vite, d'avalier un sandwich et de me retrouver ici vers une heure de l'après-midi pour traiter mes e-mails... »

Cette contrainte de surcharge par le nombre de messages électroniques est accentuée par l'obligation de réactivité associée à l'utilisation du média.

- « ... avec l'e-mail... votre interlocuteur ne comprend pas que vous attendiez le lendemain pour répondre à son e-mail... ».

Aussi bien l'augmentation du nombre de messages que la pression subie par les managers dans le traitement de leurs messages, nous incite à nous interroger sur l'efficacité de cette visibilité.

- « ... la lecture des e-mails se fait en diagonale et il n'y a que les e-mails dits urgents ou à caractère... effectivement importants qui sont traités de manière correcte, tous les e-mails d'information ou les questions moins cruciales sont oubliés, non effectués... »

L'acuité de cette interrogation est renforcée par les problèmes liés à l'interprétation et la compréhension des messages électroniques. Ces derniers sont souvent mal rédigés et sources d'ambiguïté.

- « ... j'ai constaté que de temps en temps, mon supérieur pouvait m'écrire un e-mail et justement communiquer de manière écrite que j'interprétais comme potentiellement une critique... alors que ce n'était pas le but du message... c'est parce qu'il était pressé et qu'il n'a pas mis les formes... ».

Il en résulte que la visibilité électronique présente des limites inhérentes aux caractéristiques du média mais aussi aux problèmes liés à l'utilisation du média. Malgré ces limites, nous mettons en évidence que le recours au management électronique n'est pas sans conséquences sur la relation hiérarchique. Plus particulièrement, le recours au courrier électronique peut contribuer au renforcement de la hiérarchie ou à la responsabilisation des subordonnés que nous analysons dans ce qui suit.

### 4.3. Renforcement de la hiérarchie ou responsabilisation des subordonnés

L'analyse de notre première série d'entretiens montre que l'utilisation du courrier électronique peut être associée à une plus grande facilité de délégation ou à une intrusion de la hiérarchie<sup>16</sup>. L'analyse des trois sites permet d'expliquer la contradiction apparente de ce résultat. Trois cas ont alors pu être mis en évidence en fonction du contexte spécifique de chaque site étudié. Il s'agit du renforcement du rôle de la hiérarchie, de la responsabilisation des subordonnés et enfin le cas où l'utilisation du courrier électronique n'est associée ni au renforcement de la hiérarchie ni à la responsabilisation des subordonnés. Notons que dans ce dernier cas, l'intérêt de l'utilisation du courrier électronique avec la hiérarchie n'est pas neutre.

#### 4.3.1. Cas du site 1

Le courrier électronique constitue un moyen de reporting vis-à-vis de la hiérarchie. Celle-ci a ainsi plus de visibilité sur le travail des subordonnés. Cette visibilité est renforcée par le recours à des messages électroniques de protection :

- « ...ce ne sont pas les gens de dessous, ce sont les gens du terrain qui ont envie de mettre leur directeur en copie pour lui montrer ce qu'ils font ... ou qu'on utilise le nom du directeur pour

*mettre la pression sur les collègues, c'est ça qui est insupportable... ».*

Cette utilisation semble être imposée par le recours systématique aux messages électroniques de protection dans ce site. Elle peut également, dans certains cas, être réclamée par la hiérarchie.

- « ...la contrepartie, c'est de leur demander d'être relativement bien informé ce qui n'est pas très bon en termes de réduction du nombre d'e-mails...c'est plus facile de me tenir au courant, il suffit qu'ils me mettent en copie des communications qu'ils ont et ça me permet de voir ce qu'il y a et puis ils savent m'alerter s'il y a une difficulté particulière qui nécessite que je sois alerté... »<sup>17</sup>.
- « ...avant, quand on avait un problème si ce n'était qu'entre deux personnes on n'avait pas forcément besoin d'informer la hiérarchie, alors si la personne a envoyé son problème par e-mail en copie tout le monde, là on est obligé, c'est un moyen de pression aussi... ».

Cette utilisation accentue les problèmes de surcharge par le nombre de messages électroniques et par conséquent l'augmentation du temps passé dans le traitement des messages électroniques. C'est ainsi que certains managers sont amenés à traiter leurs messages électroniques en dehors des heures de travail.

L'utilisation du courrier électronique peut être associée, dans ce site, soit à

<sup>16</sup> Notons que cet aspect n'a pas été abordé dans la première série d'entretiens, mais cité spontanément par les managers. Il a été alors intégré dans le cadre de l'étude de cas.

<sup>17</sup> Notons que ce manager reçoit en moyenne une centaine de messages électroniques. Ce dernier fait appel à son assistante pour leur traitement.

une plus grande facilité de délégation ou, au contraire, à une réticence à déléguer. Nous illustrons ces deux cas dans le tableau 2.

Notons que dans ces deux cas, l'utilisation du courrier électronique permet de renforcer le rôle de la hiérarchie à travers une présence plus prononcée dans le travail de ses subordonnés. Il apparaît alors que dans ce site l'utilisation du courrier électronique avec la hiérarchie est associée à une augmentation du contrôle et par conséquent au renforcement de son rôle.

**4.3.2. Cas du Site 2**

L'utilisation du courrier électronique dans ce site est associée à une grande facilité de partage de l'information ainsi qu'une responsabilisation des subordonnés. En effet, l'utilisation du courrier électronique facilite le partage de l'information aussi bien ascendante que descendante.

• « ... je fais beaucoup de transferts sur de l'information vis-à-vis de mes n-1,

... managérialement, les éléments qui ne permettent pas d'attendre les réunions de service pour passer de l'info... ».

Le recours au média est alors associé à une plus grande responsabilisation des subordonnés.

• « ...les TIC peuvent favoriser éventuellement (la délégation) par un grand partage de l'information c'est-à-dire que les collaborateurs peuvent savoir autant que moi sur bien de sujets... ».

Il apparaît alors que contrairement au site 1, l'utilisation du courrier électronique n'est pas un moyen de contrôle et de renforcement de la hiérarchie mais plutôt un moyen de partage de l'information et de responsabilisation des subordonnés. C'est le résultat d'une volonté managériale. Le management local du site 2 vise en effet à promouvoir de nouvelles méthodes de management grâce à l'utilisation des TIC.

• « ... On a été intéressé par une expérience qui devrait permettre au-delà d'une productivité administrative de

Intérêts du média	Verbatim
L'augmentation du contrôle que permet le média facilite la délégation	« ... peut, peut-être effectivement, amener à avoir plus de délégation je me dis mais de toute façon j'aurai l'information qui m'arrivera... ». « ... je pense que ça facilite la délégation et l'organisation des équipes dans la mesure où l'information de retour qui permet le contrôle ... en cas de problèmes... est plus fluide et en temps réel... ».
L'augmentation de la visibilité peut être associée à une plus grande capacité d'intrusion de la hiérarchie et par conséquent ne facilite pas la délégation.	« ...je dirai même moins facilement parce qu'on prend plus facilement la main sur des sujets où il était plus difficile de prendre la main... ». « ...quand on n'avait pas tous ces moyens là, en fait, on s'organisait différemment ...d'un certain côté ça a obligé à déléguer plus parce que de toute façon, pendant la période de quinze jours, on ne pouvait pas vraiment avoir de contact et donc il fallait d'une façon ou d'une autre que quelqu'un d'autre prenne le relais...Actuellement on garde le contact, on peut se dire à la limite ce n'est pas la peine de déléguer parce que de toute façon on reste en contact avec ses troupes... ».

**Tableau 2 : Intérêt de l'utilisation du courrier électronique dans la relation hiérarchique dans le site 1.**

*définir de nouvelles façons de travailler et ensuite de nouvelles pratiques managériales... »<sup>18</sup>*

Deux principes sont au cœur de cette réflexion, il s'agit du « reporting par exception »<sup>19</sup> et de la « délégation au plus près de l'action »<sup>20</sup>. Nous rappelons dans ce qui suit ces deux principes :

**Le « reporting par exception »** vise à réduire les messages électroniques. Il s'agit de limiter le reporting au juste nécessaire en évitant de mettre en copie la hiérarchie, des messages électroniques échangés.

- « ... on passe d'une entreprise où il y a beaucoup de rapports d'activité à une entreprise qui essaye de mettre en place ce qu'on appelle le reporting par exception, c'est-à-dire de ne remonter que ce qui a le mérite de l'être... »<sup>21</sup>.

Cette utilisation de la messagerie vise aussi à limiter le recours à des messages électroniques de protection ainsi que l'accès à des niveaux hiérarchiques supérieurs.

- « ... on a essayé de mettre des règles un peu plus strictes dans la gestion de la messagerie ; ce qui fait que sauf exception, on n'écrit pas au n+2 du destinataire, on se contente du n+1 quand c'est nécessaire... »<sup>22</sup>
- « ... et puis je n'hésite pas à demander qu'on ne me mette plus en copie, de

*temps en temps je me fâche un peu quand je reçois trop de documents, je rappelle la règle, c'est que je ne reçois pas, sauf exception... »<sup>23</sup>*

La mise en place des règles d'utilisation de la messagerie électronique ainsi que « le reporting par exception » ont permis de réduire le problème de surcharge par le nombre de messages électroniques.

Celle-ci s'explique essentiellement, dans ce site, par l'étendue de l'utilisation de la messagerie électronique.

**La « délégation au plus près de l'action »** vise à encourager les managers à déléguer et à responsabiliser leurs subordonnés. Cette délégation est facilitée par le partage de l'information.

### 4.3.3. Cas du site 3

L'utilisation du courrier électronique est essentiellement associée à une plus grande facilité de partage de l'information aussi bien ascendante que descendante. A la différence des deux autres sites, l'utilisation du courrier électronique n'est pas associée au renforcement du rôle de la hiérarchie ni à une responsabilisation des subordonnés<sup>24</sup>.

Nous mettons, par ailleurs, en évidence le recours aux messages électroniques de protection. Cette utilisation accentue le problème de surcharge qui

<sup>18</sup> Extrait de l'entretien réalisé avec le responsable du site 2.

<sup>19</sup> Extrait de la charte du projet.

<sup>20</sup> Extrait de la charte du projet.

<sup>21</sup> Extrait de l'entretien réalisé avec le responsable du site 2.

<sup>22</sup> Extrait de l'entretien réalisé avec le responsable du site 2.

<sup>23</sup> Extrait de l'entretien réalisé avec le responsable du site 2.

<sup>24</sup> L'analyse des entretiens ne montre aucun changement perçu quant au rôle de la hiérarchie.

constitue l'une des préoccupations de ce site. Cette surcharge se traduit par l'augmentation du temps de traitement des messages électroniques.

- « *on reçoit quand même pas mal de choses et c'est facile du coup de dire j'arrose avec telle information et parfois les émetteurs ne font pas le tri, ce qui est embêtant... c'est vrai que ça prend du temps, c'est sûr.* »

L'utilisation du courrier électronique dans la relation hiérarchique introduit ainsi dans ce site une contrainte supplémentaire liée à la surcharge qui s'explique par le recours à des messages électroniques de protection. Il apparaît alors que l'effet de l'utilisation du courrier électronique dans cette relation n'est pas neutre.

L'examen des effets de l'utilisation du courrier électronique dans la relation hiérarchique dans les trois sites permet de mettre en évidence l'importance du contexte pour expliquer les disparités observées. Le rôle de la hiérarchie apparaît à ce titre crucial pour influencer les usages.

## **5. DISCUSSION DES RÉSULTATS**

L'analyse des résultats nous permet de mettre en évidence le caractère équivoque du média ainsi que la multiplication des interprétations dont il peut faire l'objet. Nous montrons qu'aussi bien les caractéristiques objectives du média que les créations de sens (sense making) liées à son usage expliquent les contraintes d'utilisation du courrier électronique dans la relation hiérarchique. La hiérarchie peut par ailleurs influencer cette création de sens.

### **5.1. Multiplication des interprétations et caractère équivoque du média**

A l'instar des recherches antérieures (Cucchi, 2004), nous mettons en évidence l'étendue de l'utilisation du courrier électronique. Le média revêt particulièrement un intérêt dans la relation hiérarchique où il peut être utilisé pour les demandes d'action ainsi que les relances et les suivis du travail des subordonnés. Le courrier électronique constitue ainsi un outil de management dans la relation hiérarchique. En outre, le format écrit de la communication permet une traçabilité des échanges qui justifie le choix de ce média (Rice et Shook, 1990 ; Trevino *et al.*, 1990 ; De Vaujany, 2001). Cette recherche de traçabilité et de preuve explique le recours au courrier électronique aussi bien aux dépens que simultanément à la communication orale. Le recours au média peut également être justifié par la recherche de protection ou de pression.

Cette diversité des utilisations du courrier électronique permet de mettre en évidence le caractère équivoque du média. Ce dernier est, en effet, sujet à plusieurs interprétations (Weick, 2001 ; Griffith, 1999) qui peuvent ne pas être conformes à l'esprit du média (Desanctis et Poole, 1994). Les utilisateurs sont capables d'adapter et de réinventer le média en fonction de leurs propres objectifs (Lee, 1994 ; Ngwenyama et Lee, 1997). Nous avons montré, à ce titre, que le courrier électronique peut être utilisé pour renforcer le rôle de la hiérarchie ou pour responsabiliser les subordonnés. La diversité des résultats liés à l'utilisation du courrier électronique permet de mettre en évidence la

capacité des utilisateurs à adapter l'usage du média (Beaudry et Pinsonneault, 2005) et à négocier ses propriétés techniques (Lamb and Kling, 2003 ; Constantinides et Barrett, 2006).

## **5.2. Contraintes de l'utilisation du courrier électronique dans la relation hiérarchique**

Dans le prolongement de Sproull et Kiesler (1991), notre recherche permet d'améliorer la compréhension des limites de la visibilité électronique. Dans ce sens, nous distinguons trois formes de limites. Il s'agit des limites liées aux caractéristiques intrinsèques du courrier électronique, des contraintes liées à son utilisation ainsi que de l'utilisation instrumentale du média que nous analysons successivement.

***Des limites liées aux caractéristiques objectives du média*** : il s'agit notamment du caractère asynchrone et du format écrit de la communication. Le caractère asynchrone de la communication ne permet pas un feedback immédiat, ce qui contribue à accentuer les risques d'incompréhensions. C'est d'autant plus vrai que le format écrit peut être à l'origine d'une différence d'interprétation entre celui qui rédige et celui qui lit le message qui s'explique par la différence de contextes relatifs à sa rédaction et à sa lecture (Nohria et Eccles, 1992).

***Des limites liées aux contraintes d'utilisation du média*** : l'utilisation croissante du courrier électronique pose des problèmes liés à l'augmentation du nombre des messages et par conséquent la surcharge des managers. Cette surcharge est accentuée par le fait

que l'utilisation du courrier électronique favorise la multiplication des moyens de communication (Boukef Charki et Kalika, 2006 ; Kalika *et al.*, 2007 ; Watson-Manheim et Bélanger, 2007). En outre, les managers doivent faire face à une double contrainte : l'augmentation du temps de traitement des messages électroniques et le raccourcissement du délai de leur traitement de par l'exigence de réactivité des expéditeurs. Se pose alors la question de l'efficacité de la gestion des messages électroniques (Aubert, 2004 ; Weber, 2004) et de la capacité cognitive des managers à traiter tous les problèmes transmis par les différents moyens de communication disponibles. L'acuité de cette interrogation est renforcée pour le cas du courrier électronique où les risques d'incompréhension et d'ambiguïté sont plus élevés à cause des caractéristiques intrinsèques du média et des problèmes liés à la rédaction des messages. En effet, les messages électroniques ne sont pas rédigés avec la même rigueur que les autres supports de communication écrite (Panteli, 2002).

***Des limites liées à l'utilisation instrumentale du média*** : nos résultats montrent que le courrier électronique peut être utilisé pour se décharger de ses responsabilités tout en se protégeant. Cette utilisation est rendue possible grâce au caractère asynchrone du média ainsi que par les possibilités de mise en copie et de transfert des messages. Les utilisateurs sont ainsi capables de négocier les propriétés du média (Lamb et Kling, 2003) en fonction des objectifs escomptés comme le fait de se décharger du problème tout en étant couvert. Cette utilisation peut

Intérêts et contraintes de l'utilisation du média	Site 1	Site 2	Site 3
Intérêts	Augmentation de la visibilité	Partage de l'information	Partage de l'information
	Renforcement du rôle de la hiérarchie	Responsabilisation des subordonnés	-
Contraintes	Surcharge par le nombre de messages électroniques et augmentation du temps de leurs traitements qui s'expliquent par le recours à des messages électroniques de protection.	Surcharge par le nombre de messages électroniques, celle-ci s'explique essentiellement par l'étendue de l'utilisation du média. Des règles ont été mises en place pour limiter les messages électroniques de protection.	Surcharge par le nombre de messages électroniques et augmentation du temps de leurs traitements qui s'expliquent par le recours à des messages électroniques de protection.

**Tableau 3 : Comparaison des intérêts et limites de l'utilisation du courrier électronique dans la relation hiérarchique entre les trois sites étudiés.**

donner l'illusion au supérieur hiérarchique que le problème a été traité alors qu'il a été tout simplement envoyé à d'autres destinataires qui ne vont pas forcément s'en charger.

Il apparaît alors que la visibilité électronique est confrontée à des limites liées aux caractéristiques intrinsèques du média. Celles-ci constituent des contraintes mais également des opportunités pour les utilisateurs (Leonardi et Barley, 2008). En outre, l'interprétation et la négociation de ces caractéristiques sont à l'origine de nouvelles contraintes. Il s'agit notamment des problèmes de surcharge, du raccourcissement des délais de traitement des messages et de l'utilisation du média pour se décharger de sa responsabilité tout en étant couvert.

Malgré les limites associées à la visibilité électronique, l'utilisation du courrier électronique peut être à l'origine de modifications importantes dans la rela-

tion hiérarchique. Plus particulièrement, nous mettons en évidence la diversité des interprétations liées à son utilisation dans cette relation.

### 5.3. Diversité des interprétations et rôles de la hiérarchie

Nous montrons que le média peut être, suivant le cas, utilisé pour faciliter l'échange d'information ascendante ou descendante. Son utilisation peut alors être associée soit au renforcement du rôle de la hiérarchie soit à la responsabilisation des subordonnés. Plus particulièrement, nous distinguons, à travers l'analyse de l'étude de cas, trois formes de résultats liés à l'utilisation du courrier électronique suivant le contexte spécifique de chaque site étudié que nous détaillons dans le tableau 3.

Les disparités observées entre les trois sites s'expliquent par les caractéristiques spécifiques de chaque contexte

(nature de l'activité et contexte de l'utilisation des TIC) qui justifient les différences d'utilisations du courrier électronique dans les trois sites étudiés (Boukef Charki et Kalika, 2006), mais également par le rôle de la hiérarchie. Celle-ci joue en effet un rôle crucial dans le site 2 en influençant la création de sens relative à l'usage du média. La hiérarchie peut également être à l'origine du changement et du renforcement des normes de communication étant donné le contexte spécifique de chaque site.

Nous montrons d'abord à travers l'analyse du site 2, comment la hiérarchie peut changer le résultat de l'utilisation du courrier électronique en donnant du sens à cet usage (a). Nous analysons par la suite comment la hiérarchie peut influencer le changement ou le renforcement des normes de communication à travers une comparaison entre le site 1 et le site 2 (b).

**a) Donner du sens : nécessaire mais non suffisant pour stimuler le changement**

Grâce au projet adopté par le site 2, la hiérarchie a créé une fenêtre d'opportunité (Tyre et Orlikowski, 1994) pour repenser les méthodes de travail et donner du sens à l'utilisation du média. Le projet constitue, à ce titre, un déclencheur pour l'émergence de nouvelles interprétations organisationnelles (Isabella, 1990). La hiérarchie a clairement défini, à travers le projet, le cadre d'utilisation du courrier électronique ainsi que les objectifs escomptés. Elle a ainsi donné du sens à l'usage du cour-

rier électronique, en réduisant le caractère équivoque du média. Elle a influencé de ce fait le processus de création de sens (Maitlis, 2005). En outre, les objectifs du projet<sup>25</sup> ont été formulés de manière explicite et utilisable. Weick *et al.* (2005) mettent, à ce titre, en évidence la nécessité de la communication dans le processus de création de sens et insistent sur le fait que celle-ci doit être explicite et simple. Par ailleurs, la hiérarchie a été fortement impliquée dans le projet. Elle a largement communiqué sur les objectifs du projet et a suscité l'adhésion des différents utilisateurs à travers la charte et le rappel de ses objectifs.

Nous pouvons souligner que la clarté et le caractère explicite du message transmis (Weick *et al.*, 2005) ainsi que la fréquence de la communication (Lind et Zmud, 1991) sur les objectifs du projet ont favorisé la convergence du sens créé par les utilisateurs avec le sens donné par la hiérarchie. La cohérence des interprétations a permis la réalisation des objectifs escomptés (Vlaar *et al.*, 2008). La hiérarchie a ainsi créé un contexte favorable pour le changement (Gioia et Thomas, 1996) en encourageant la responsabilisation des subordonnés.

**b) Renforcement et changement des normes de communication**

Dans le prolongement des recherches antérieures (Markus, 1994 ; Watson-Manheim et Bélanger, 2007), nous mettons en évidence l'importance des normes de communication pour expliquer l'utilisation du média à travers le

<sup>25</sup> Rappelons qu'il s'agit de deux principes de management à savoir le « reporting par exception » et la « délégation au plus près de l'action ».

cas particulier des messages électroniques de protection. En outre, nos résultats permettent de montrer le rôle de la hiérarchie ainsi que les spécificités du contexte dans le renforcement (cas du site 1) et le changement (cas du site 2) de ces normes (Feldman, 1984). Nous discutons respectivement le cas de ces deux sites :

***b1) Renforcement des normes de communication***

L'utilisation des messages électroniques de protection dans le site 1 est réclamée par la hiérarchie<sup>26</sup>. Cet usage lui permet ainsi d'avoir plus de visibilité sur le travail des subordonnés. Parallèlement, la mise en copie systématique de la hiérarchie est perçue par les managers interviewés comme une contrainte imposée par les pratiques actuelles d'utilisation de la messagerie électronique dans ce site. C'est un moyen pour se protéger en cas d'un éventuel problème. Ce besoin de contrôle et de protection est justifié par la nature de l'activité du site et son caractère stratégique pour l'entreprise. Nous rappelons que le métier de ce site est la conception et l'ingénierie des voitures. Une erreur peut, en effet, être fatale pour l'image de l'entreprise. Il apparaît alors que dans ce cas, la création du sens relative à l'usage du courrier électronique se fait à travers le filtre des contraintes de l'activité (Rowe et Struck, 1999). L'utilisation récurrente du média permet de mettre en action (enactement) cet usage (Orlikowski, 2000). Le recours aux messages électroniques de protection se transforme ainsi – de par cette mise en action (enactement) et de

l'interdépendance de cet usage entre supérieur hiérarchique et subordonnés – en une norme de communication. Celle-ci permet de justifier et de légitimer le recours aux messages électroniques de protection. Cette légitimité est renforcée par la nature de l'activité dans le site et l'encouragement de cette pratique par la hiérarchie.

L'utilisation du courrier électronique dans la relation hiérarchique permet ainsi le renforcement des normes de communication du site 1. Celles-ci sont basées sur l'exigence de contrôle et le besoin de protection.

***b2) Changement des normes de communication***

Contrairement au site 1, le recours aux messages électroniques de protection n'est pas toléré par la hiérarchie dans le site 2. Celle-ci n'hésite pas à rappeler les règles qui ont été mises en place pour limiter cet usage. Ces rappels sont d'autant plus efficaces que le projet initié par la hiérarchie n'a pas uniquement pour objectif de modifier l'usage du courrier électronique mais plutôt de repenser le mode de management, en encourageant la responsabilisation et l'autonomie des subordonnés. En effet, en se sentant responsabilisés, les subordonnés n'éprouvent plus le besoin d'utiliser les messages de protection.

A travers la promotion de nouvelles méthodes de management et la mise en place de règles d'utilisation relatives à l'usage du courrier électronique, la hiérarchie a ainsi créé de nouvelles normes de communication dans la rela-

<sup>26</sup> Elle est subie par d'autres managers.

tion hiérarchique. Ces normes prônent la responsabilisation et l'autonomie des subordonnés.

Pour conclure, nous montrons que la création de sens autour de l'utilisation des messages électroniques de protection peut être soit à l'origine du renforcement ou à l'émergence de nouvelles normes de communication. Le recours aux messages électroniques de protection dépend ainsi du sens que chaque site attribue à cette utilisation en fonction des opportunités et des contraintes propres de chaque contexte. La hiérarchie revêt, à ce titre, un rôle crucial pour influencer cette création de sens (Gioia *et al.*, 1994 ; Boukef Charki, 2006). C'est ainsi que le recours aux messages électroniques de protection est réclamé par la hiérarchie dans un contexte dominé par le contrôle et le besoin de protection et banni dans un contexte qui incite la responsabilisation et l'autonomie des subordonnés.

## CONCLUSION

Cette recherche n'est pas exempte de limites. Nous nous sommes intéressés dans cet article au résultat de la création de sens et non au processus. Nous n'avons pas alors intégré l'effet du temps dans notre réflexion et par conséquent nous n'avons pas pu mettre en évidence les éventuels effets d'apprentissage qui auraient pu résulter de l'utilisation du courrier électronique. La confrontation des perceptions de la hiérarchie avec ceux des subordonnés aurait pu enrichir notre réflexion. Le recours à une étude de cas a permis de pallier cette limite. Cette confrontation n'a pas, cependant, pu être réalisée de

manière systématique pour tous les managers. Etant donné ces limites, il serait intéressant d'étudier dans une recherche future l'utilisation du courrier électronique dans la relation dyadique (supérieur hiérarchique – subordonné) en tenant compte de la nature de la relation et des effets d'expérience qui résultent de l'usage du média.

La contribution de cette recherche est d'améliorer notre compréhension de l'utilisation du courrier électronique dans la relation hiérarchique en tenant compte du contexte et de la capacité des utilisateurs à interpréter et à réinventer le média. Ces derniers sont, en effet, capables de négocier les caractéristiques du média en fonction de leurs propres objectifs (Lamb et Kling, 2003) et du sens attribué au média dans leurs contextes d'utilisation. Ainsi, notre recherche permet de dépasser la dichotomie entre centralisation et décentralisation associée souvent aux résultats de l'usage des TIC dans la relation hiérarchique (Schwartz, 2002). A travers l'examen de l'utilisation du cas particulier du courrier électronique, nous avons montré que son usage peut être associé au renforcement de la hiérarchie (site 1), à la responsabilisation et à l'autonomie des subordonnés (site 2) et enfin à aucun changement perçu dans le rôle de la hiérarchie (site 3). L'utilisation du courrier électronique dans cette relation n'est, cependant, pas neutre dans ce cas.

En outre, nous avons mis en évidence le rôle de la hiérarchie dans l'influence de la création de sens (Maitlis, 2005) mais aussi dans le changement et le renforcement des normes de communication.

Nous avons montré comment l'influence et la création de sens ainsi que l'interdépendance du comportement des utilisateurs et les caractéristiques propres de chaque contexte sont à l'origine du renforcement ou de l'apparition de nouvelles normes de communication.

Notre recherche apporte des réponses aux managers qui souhaitent améliorer l'utilisation du courrier électronique dans la relation hiérarchique. La mise en évidence des limites de la visibilité électronique suscite des interrogations quant à son efficacité. L'acuité de cette interrogation est renforcée par l'étendue de l'utilisation du média dans cette relation, d'une part, et par la multiplication des moyens de communication disponibles qui accentuent la surcharge des managers, d'autre part.

En outre, le recours aux messages électroniques de protection renforce cette surcharge. Cette utilisation peut être néanmoins limitée à travers la régulation des usages. Cette régulation est plus efficace lorsqu'elle est accompagnée d'une forte implication managériale. En effet, en rappelant les règles et en créant un contexte qui favorise la responsabilisation des subordonnés, la hiérarchie peut remédier à cet usage et réduire ainsi le nombre de messages reçus.

Notre recherche permet de montrer que le courrier électronique est un outil de management dans la relation hiérarchique. Le média peut être utilisé pour partager l'information et favoriser ainsi la responsabilisation des subordonnés ou plutôt pour augmenter la visibilité sur le travail des subordonnés et renforcer le rôle de la hiérarchie. Celle-ci

joue, à ce titre, un rôle déterminant pour influencer cet usage. Le sens créé par les utilisateurs est d'autant plus proche du sens donné par la hiérarchie que la communication sur les changements escomptés est explicite et facile à mettre en application. C'est particulièrement le cas, lorsque la hiérarchie crée un contexte favorable au changement en favorisant l'autonomie et la responsabilisation des subordonnés.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aubert, C. (2004), *Le culte de l'urgence*, Flammarion.
- Barley, S.R. (1986), « Technology as an occasion for structuring: Evidence from observation of CT scanners and the social order of radiology departments », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, n° 1, p. 78-108.
- Beaudry, A. et Pinsonneault, A. (2005), « Understanding user responses to information technology: a coping model of user adaptation », *MIS Quarterly*, Vol. 9, n° 3, p. 493-524.
- Bélanger, F. et Watson-Manheim, M.B. (2006), « Virtual teams and multiple media : Structuring media use to attain strategic goals », *Group Decision and Negotiation*, Vol. 15, n° 4, p. 299-321.
- Beniger, J.R. (1986), *The Control Revolution: Technological and Economic Origins of Information Society*, Harvard University Press.
- Beniger, J.R. (1990), « Conceptualizing information technology as organization, and vice versa », in *Organizations and Communication Technology*, J. Fulk et C. Steinfield, Sage Publications, p. 29-45.
- Boudreau, M.C. et Robey, D. (2005), « Enacting integrated information technology: A

- human agency perspective », *Organization Science*, Vol. 16, n° 1, p. 3-18.
- Boukef, N. (2005), *Utilisation du Courrier Electronique dans l'Activité Managériale : Usages, Intérêts & Limites*, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.
- Boukef Charki, N. (2006), « Usages et résultats de l'utilisation du courrier électronique dans l'activité managériale, in *Recherches en Management et Organisation*, M. Kalika et P. Romelaer (Eds), *Economica*, p. 371-383.
- Boukef Charki, N. et Kalika, M. (2006), « La théorie du millefeuille, le rôle du contexte », *Système d'Information et Management*, Vol. 11, n° 4, p. 29-54.
- Burgess, A., Jackson, T. et Edwards, J. (2005), « Email training significantly reduces email defects », *International Journal of Information Management*, Vol. 25, p. 71-83.
- Carlson, J.R. et Zmud, R. W. (1999), « Channel expansion theory and the experiential nature of media richness perceptions », *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n° 2, p. 153-170.
- Constantinides, P. et Barrett, M. (2006), « Negotiating ICT development and use: the case of telemedicine system in the healthcare region of crete ». *Information and Organization*, Vol. 16, n° 1, p. 27-55.
- Cousins, K.C., et Robey, D. (2005), « Human agency in a wireless world: Patterns of technology use in nomadic computing environments ». *Information and Organization*, Vol. 5, n° 2, p. 151-180.
- Craipeau, S. (2001), *L'entreprise Commutante : Travailler Ensemble Séparément*, Hermès Science Publication.
- Cucchi, C. (2004), « Etude de la communication par l'analyse des réseaux sociaux ; application à la messagerie électronique », *Système d'Information et Management*, Vol. 9, n° 1, p. 103-120.
- Daft, R.L. et Lengel, R.H. (1984), « Information richness: A new approach to managerial behavior and management design », in L.L. Cummings et B.M. Staw, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, Greenwich, CT: JAI Press, p. 191-233.
- Daft, R.L., Lengel, R.H. et Trevino, L.K. (1987), « Message equivocality, media selection, and manager performance: Implication for information systems », *MIS Quarterly*, Vol. 11, n° 3, p. 355-366.
- D'ambra, J., Rice, R.E. et O'connor, M. (1998), « Computer-mediated communication and media preference: an investigation of the dimensionality of perceived task equivocality and media richness », *Behaviour and Information Technology*, Vol. 17, n° 3, p. 164-174.
- Desanctis, G. et Poole, M.S. (1994), « Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory », *Organization Science*, Vol. 5, n° 2, p. 121-147.
- Donabedian, B., Mckinnon, S.M. et Burns, W.J. (1998), « Task characteristics, managerial socialization, and media selection », *Management Communication Quarterly*, Vol. 11, n° 3, p. 372-400.
- Ducheneaut, N. et Bellotti, V. (2003), « Ceci n'est pas un objet ? Talking about objects in E-mail », *Human Computer Interaction*, Vol. 18, n° 1/2, p. 85-110.
- Eisenhardt, K.M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, Vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Eisenhardt, K.M. et Graebner, M.E. (2007), « Theory building from case studies: Opportunities and challenges », *Academy of Management Journal*, Vol. 50, n° 1, p. 25-32.
- Feldman, D.C. (1984), « The development and enforcement of group norms », *Academy of Management Review*, Vol. 9, n° 1, p. 47-53.

- Foucault, M. (1975), *Surveiller et Punir*, Gallimard.
- Fulk, J. (1993), « Social construction of communication technology », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n° 5, p. 921-950.
- Fulk, J. et DeSanctis, G. (1999), « Articulating of communication technology and Organization form », in *Shaping organization form*, G. DeSanctis et J. Fulk, Sage Publications, p. 5-32.
- Fulk, J. et DeSanctis, G. (1995), « Electronic communication and changing organizational forms », *Organisation Science*, Vol. 6, n° 4, p. 337-349.
- Fulk, J., Schmitz, J. et Steinfield, C.W. (1990), « A social influence model of technology use », in *Organizations and Communication Technology*, J. Fulk et C. Steinfield (Eds), Sage Publications, p. 117-139.
- Gioia, D.A. et Thomas, J.B. (1996), « Identity, Image and issue interpretation: Sense-making during strategic change in academia », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, n° 3, p. 370-403.
- Girod-Séville, M. et Perret, V. (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », in R.A. Thiétart et Coll., *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris, p. 13-33.
- Isabella, L.A. (1990), « Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events », *Academy of Management Journal*, Vol. 33, n° 1, p. 7-41.
- Griffith, T.L. (1999), « Technology features as triggers for sensemaking », *Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 3, p. 472-488.
- Kalika, M. (2000), « Le management est mort, vive le e-management », *Revue Française de Gestion*, Vol. 26, n° 129, p. 68-74.
- Kalika, M., Boukef Charki, N. et Isaac, H. (2007), « La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Vol. 33, n° 172, p. 117-129.
- Kalika, M., Boukef Charki, N. et Isaac, H. (2008), « An empirical investigation of e-mail use versus face-to-face meetings: Integrating the Napoleon effect perspective », *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 2008, n° 22, p. 501-514.
- Klein, H.K. et Myers, M.D. (1999), « A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems », *MIS Quarterly*, Vol. 23, n° 1, p. 67-94.
- Lamb, R. et Kling, R. (2003), « Reconceptualizing users as social actors in information system research », *MIS Quarterly*, Vol. 27, n° 2, p. 197-235.
- Lau, T., Wong Y.H., Chan, K.F. et Law, M. (2001), « Information technology and the work environment-does IT change the way people interact at work? », *Human System Management*, Vol. 20, n° 3, p. 267-279.
- Lea, M., O'shea, T. et Fung, P. (1995), « Constructing the networked organization: content and context in the development of electronic communications », *Organization Science*, Vol. 6, n° 4, p. 462-477.
- Lengel, R.H. et Daft, R.L. (1988), « The selection of communication media as an executive skill », *The Academy of Management Executive*, Vol. 2, n° 3, p. 225-232.
- Leonardi, P.M. et Barley, S.R. (2008), « Materiality and change: Challenges to building better theory about technology and organizing », *Information and Organization*, Vol. 18, n° 3, p. 159-176.
- Lind, M.R. et Zmud, R.W. (1991), « The influence of a convergence in understanding between technology providers and

- users on information technology innovativeness », *Organization Science*, Vol. 2, n° 2, p. 195-217.
- Lucas, W. (1998), « Effects of e-mail on the organization », *European Management Journal*, Vol. 16, n° 1, p. 18-30.
- Lyytinen, K. et Rose, G.M. (2003), « The disruptive nature of information innovations: The case of internet computing in systems development organizations », *MIS Quarterly*, Vol. 27, n° 4, p. 557-596.
- Maitlis, S. (2005), « The social processes of organizational sensemaking », *Academy of Management Journal*, Vol. 48, n° 1, p. 21-49.
- Markus, M.L. et Robey, D. (1988), « Information technology and organizational change: causal structure in theory and research », *Management Science*, Vol. 34, n° 5, p. 583-598.
- Markus, M.L. (1994), « Electronic Mail as the medium of managerial choice », *Organization Science*, Vol. 5, n° 5, p. 502-527.
- Michaux, V. (2003), *Compétence Collective et Systèmes d'Information : Cinq Cas de Co-ordination dans les Centres de Contacts*, Thèse de Doctorat, Université de Nantes.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003), *Analyse des Données Qualitatives*. De boeck.
- Monge, P. et Fulk, J. (1999) « Communication technology for global network organizations », in *Shaping Organization Form*, G. DeSanctis et J. Fulk, Sage Publications, p. 71-100.
- Ngwenyama, O. K. et Lee, A. S. (1997), « Communication richness in electronic mail: critical social theory and the contextuality of meaning », *MIS Quarterly*, Vol. 21, n° 2, p. 145-167.
- Myers, M.D. et Avison, I.E. (2002), « La recherche qualitative en systèmes d'information », in F. Rowe (ed.), *Faire de la Recherche en Système d'Information*, Collection FNEGE, Editions Vuibert, p. 57-78.
- Nohria, N., et Eccles, R.G. (1992), « Face to face: Making network organizations work », in N. Nohria et R.G. Eccles, *Networks and organizations*, Harvard Business School Press, p. 288-308.
- Northcraft, T.L. et Griffith, G.B. (1994), « Distinguishing between the forest and the trees: Media, features, and methodology in electronic communication research », *Organization Science*, Vol. 5, n° 2, p. 272-285.
- Orlikowski, W.J. (1991), « Integrated information environment or matrix of control? The contradictory implications of information technologies », *Accounting Management and Information Technologies*, Vol. 1, n° 1, p. 9-42.
- Orlikowski, W. J. (2000), « Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations », *Organization Science*, Vol. 11, n° 4, p. 404-428.
- Panteli, N. (2002), « Richness, power cues and email text », *Information & Management*, Vol. 40, n° 2, p. 75-86.
- Pinsonneault, A. et Kraemer, K.L. (1997), « Middle management downsizing: an empirical investigation of the impact of the impact of information technology », *Management Science*, Vol. 43, n° 5, p. 659-679.
- Rice, R. E. et Shook, D. E. (1990), « Relationship of job categories and organizational levels to use of communication channels, including electronic mail: a meta-analysis and extension », *Journal of Management Studies*, Vol. 27, n° 2, p. 195-229.
- Robey, D. et Boudreau, M.C. (1999), « Accounting for the contradictory organizational consequences of information technology: Theoretical directions and methodological implications », *Informa-*

- tion Systems Research*, Vol. 10, n° 2, p. 167-185.
- Robey, D. et Sahay, S. (1996), « Transforming work through information technology: A comparative case study of geographic information systems in county government », *Information Systems Research*, Vol. 7, n° 1, p. 93-110.
- Rowe, F. et Struck, D. (1999), « Cultural values, media richness and telecommunication use in an organization », *Accounting Management and Information Technology*, Vol. 9, n° 3, p. 161-192.
- Schwartz, G.M. (2002), « Organizational hierarchy adaptation and information technology », *Information and organization*, Vol. 12, n° 3, p. 153-182.
- Shultze, U. et Orlikowski, W.J. (2004), « A practice perspective on technology mediated network relations: The use of internet-based self serve-technologies », *Information Systems Research*, Vol. 15, n° 1, p. 87-106.
- Sproull, R.F. (1991), « A lesson in electronic mail », in *Connections: New ways of working in the networked organization*, L. Sproull et S. Kiesler, MIT press, p. 177-184.
- Sproull, L. et Kiesler, S. (1991), *Connections: New ways of working in the networked organization*, Cambridge, MA: MIT press.
- Sproull, L. et Kiesler, S. (1986), « Reducing social context cues: electronic mail in organizational communication », *Management Science*, Vol. 32, n° 11, p. 1492-1512.
- Trevino, L.K., Daft, R.L. et Lengel, R.H. (1990), « Understanding managers' media choices: A symbolic interactionist perspective », in *Organizations and Communication Technology*, J. Fulk et C. Steinfield (Eds), Sage Publications, p. 71-94.
- Tyre, M.J. et Orlikowski, W.J. (1993), « Exploiting opportunities for technological improvement in organizations », *Sloan Management Review*, Vol. 35, n° 1, p. 13-26.
- Van den Hooff, B., Groot, J. et de Jonge, S. (2005), « Situational influences on the use of communication technologies: A meta analysis and exploratory study », *Journal of Business Communication*, Vol. 41, n° 2, p. 4-27.
- Vaujany, de F.X. (2001), *Gérer l'innovation sociale à l'usage des technologies de l'information : une contribution structurationaliste*. Thèse de Doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Watson-Manheim, M.B. et Bélanger, F. (2007), « Communication repertoires: Dealing with the multiplicity of media choices », *MIS Quarterly*, Vol. 31, n° 2, p. 267-293.
- Weber, R. (2004), « The Grim reaper: the curse of E-mail », *MIS quarterly*, Vol. 28, n° 3, p. 3-14.
- Weick, K.E. (2001), *Making Sense of the Organization*, blackwell Publishing.
- Weick, K.E., Stuchliffe, K.M. et Obstfeld, D. (2005), « Organizing and the process of sensemaking », *Organization Science*, Vol. 16, n° 4, p. 409-421.
- Whittaker, S. et Sidner, C. (1996), « E-mail overload: exploring personal information of e-mail », *CHI'96 Conference Proceedings*, p. 276-283.
- Zack, M. H. et Mckenney, J. L. (1995), « Social context and interaction in ongoing computer supported management », *Organization Science*, Vol. 6, n° 4, p. 394-422.
- Zuboff, S. (1988), *In the Age of the Smart Machine: The future of work and power*, Oxford University Press, Oxford.

**ANNEXES****Annexe A : Répartition des managers en fonction du secteur d'activité**

Secteur d'activité	Télécoms et services informatiques	Finance	Industrie	Services aux entreprises et aux particuliers
Nombre de managers interviewés	10	11	12	7

**Annexe B : Comparaison entre les trois sites étudiés**

Caractéristiques	Site 1	Site 2	Site 3
Nombre de managers interviewés	14	12	10
Nature de l'activité	Conception et ingénierie C'est la principale activité de l'entreprise et sa raison d'être. Elle revêt de ce fait un caractère stratégique.	Ventes	Communication interne et externe
Contexte de l'utilisation des TIC	Le courrier électronique est la principale TIC utilisée. Réticences de certains managers à utiliser le média.	Site pilote dans l'utilisation des TIC : outre le courrier électronique, les managers utilisent des outils de travail collaboratif.	Le courrier électronique est la principale TIC utilisée par tous les managers du site.

**Annexe C : Extrait du guide d'entretien**

- 1- Est-ce que vous pouvez présenter votre activité ? (fonction, niveau hiérarchique, nombre de subordonnés)
- 2- Est-ce que vous pouvez me parler de votre utilisation des technologies de l'information dans votre activité ? (les outils utilisés, nombre de messages envoyés et reçus, la fréquence d'utilisation)
- 3- Est-ce que vous utilisez le courrier électronique avec votre hiérarchie ? Dans quel cadre ?
- 4- Est-ce que l'utilisation du courrier électronique pour communiquer avec votre hiérarchie a changé votre manière de travailler avec elle ? Comment ?
- 5- Est-ce que vous utilisez le courrier électronique avec vos subordonnés ? Dans quel cadre ?
- 6- Est-ce que l'utilisation du courrier électronique pour communiquer avec vos subordonnés a changé votre manière de travailler avec eux ? Comment ? (Délégation, contrôle)<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Cette relance a été ajoutée dans les entretiens réalisés dans le cadre de l'étude de cas.

**Annexe D : La liste des codes utilisés**

**Annexe D1 : Utilisation du courrier électronique dans le cadre de la relation hiérarchique**

Codes	Définition	Références
Information et alerte	Le courrier électronique est utilisé pour diffuser et recevoir l'information. c'est un moyen pour remonter des alertes.	Crowford (1982) <sup>28</sup> Kettinger et Groover <sup>29</sup> (1997)
Diffusion des prises de décision	Le courrier électronique est utilisé pour diffuser des prises de décisions.	-
Envoi de procédures	Le courrier électronique sert de canal pour la diffusion des procédures.	-
Transmission de documents	Le courrier électronique sert de support pour la transmission de documents.	Ducheneaut et Bellotti (2001)
Dialogue	Le courrier électronique sert de support aux échanges. Il peut être utilisé pour poser des questions et fournir des réponses. Cette utilisation se substitue en général aux échanges téléphoniques.	Kettinger et Groover (1997)
Demande d'actions	Le courrier électronique est utilisé pour donner des consignes, des instructions ou demander des actions à réaliser.	Ducheneaut et Bellotti (2001) <sup>30</sup> McMannus <i>et al.</i> (2002) <sup>31</sup>
Relance et suivi	Le courrier électronique est utilisé dans la gestion de l'interdépendance du manager avec les autres. Il est utilisé pour suivre l'état d'avancement des activités et faire les relances nécessaires.	Crowford (1982)
Recherche de protection	Le courrier électronique est utilisé pour se couvrir en cas de problèmes.	Rice et Shook (1990) De Vaujany (2001)
Recherche de traçabilité	Le recours au courrier électronique est justifié par la recherche de trace écrite de l'échange.	Rice et Shook (1990) De Vaujany (2001)

<sup>28</sup> Crawford, A.B. (1982), « Corporate electronic mail – A communication intensive application of information technology », *MIS quarterly*, Vol. 6, n° 3, p. 1-13.

<sup>29</sup> Kettinger, W.J. et Grover, V. (1997), « The use of computer-mediated communication in an interorganizational context », *Decision sciences*, Vol. 28, n° 3, p. 513-555.

<sup>30</sup> Ducheneaut, N. et Bellotti, V. (2001), « Email as a habit: An exploration of embedded personal information management », *Interactions*, Vol. 8, n° 5, p. 30-38.

<sup>31</sup> McMannus, D.J., Sankar, C.S., Carr, H.H. et Ford, E.N. (2002), « Intraorganizational versus interorganizational uses and benefits of electronic mail », *Information resources management journal*, Vol. 15, n° 3, p. 1-13.

## Annexe D2 : Résultats liés à l'utilisation du courrier électronique dans la relation hiérarchique

Codes	Définition	Références
Facilite le reporting	Le courrier électronique facilite la remontée de l'information. La hiérarchie est informée plus rapidement, elle peut avoir accès à des informations auxquelles elle n'avait pas accès avec d'autres moyens de communication.	Sproull et Kiesler (1986)
Information : facilite le partage	L'utilisation du courrier électronique facilite le partage de l'information. Les subordonnés peuvent être au même niveau d'information que la hiérarchie.	Sproull et Kiesler (1986)
Information : visibilité	Grâce à l'utilisation du courrier électronique, la hiérarchie est plus facilement informée du travail de ses subordonnés.	Zuboff (1988) Sproull et Kiesler (1991) Craipeau (2001) Michaux (2003)
Information : suivi	Le recours à la messagerie électronique permet de suivre plus facilement le travail des subordonnés.	-
Facilite la délégation	L'utilisation du courrier électronique permet de déléguer plus facilement.	-
Facilite la délégation : augmentation de la visibilité	Le courrier électronique permet à la hiérarchie de déléguer plus facilement en augmentant la visibilité.	-
Facilite la délégation : partage de l'information	La capacité de partage de l'information que permet le courrier électronique, permet au manager de déléguer plus facilement.	-
Facilite l'intrusion	Le recours au courrier électronique permet à la hiérarchie d'être plus intrusive dans le travail de ses subordonnés.	-

**Annexe D3 : Problèmes liés à l'utilisation du courrier électronique**

Codes	Définition	Références
Détermination des responsabilités	Certains managers considèrent que le courrier électronique ne permet pas de résoudre les problèmes. C'est un moyen pour se décharger du problème.	Weber (2004)
Interprétation des messages : ambiguïté des messages	Le problème que pose la communication électronique est l'ambiguïté des messages et la difficulté de se comprendre. Les messages électroniques ne sont pas forcément très explicites et, par conséquent, ne permettent pas de bien se comprendre.	Burgess <i>et al.</i> (2005)
Interprétation des messages : rédaction des messages	Il s'agit des abus dans l'utilisation du courrier électronique tel que c'est perçu par les managers interviewés (problèmes de vocabulaire utilisé et de longueur des messages).	Panteli (2002)
Gestion des messages : surcharge	L'utilisation du courrier électronique pose le problème du nombre des messages électroniques.	Burgess <i>et al.</i> (2005) Ducheneaut et Bellotti (2001) McKeen et Smith (2004) <sup>32</sup> Weber (2004)
Gestion des messages : surcharge (surcharge vacances)	Le problème de surcharge est particulièrement vécu après le retour des vacances.	Weber (2004)
Gestion des messages : non-ciblage	Parmi les problèmes relatifs à l'utilisation de la messagerie électronique est le non-ciblage des messages.	McKeen et Smith (2004) Weber (2004)
Raccourcissement des délais : contrainte de réactivité	L'utilisation du courrier électronique induit une contrainte de réactivité.	Auber (2004) Weber (2004)
Contrainte de traitement : temps de traitement	La messagerie électronique impose un temps de traitement de plus en plus important.	Weber (2004) Burgess <i>et al.</i> (2005)
Contrainte de traitement : traitement hors travail	Le courrier électronique est traité en dehors des heures de travail.	Weber (2004)
Contrainte de traitement : traitement hors travail (traitement vacances)	Les messages électroniques sont traités en dehors des heures de travail et notamment pendant les vacances.	Watson-Manheim et Bélanger (2002) <sup>33</sup> McKeen et Smith (2004) Weber (2004)
Contrainte de traitement : contrainte de consultation	L'utilisation du courrier électronique impose une contrainte de consultation et de réponses aux sollicitations électroniques.	Weber (2004)

<sup>32</sup> McKeen, J.D., Smith, H.A. (2004), « Electronic communications: Strategies for coping with the deluge », *Communications for AIS*, Vol. 2004, n° 13, p. 167-176.

<sup>33</sup> Watson-Manheim, M.B. et Bélanger, F. (2002), « Support for communication-based work process in virtual work », *e-service journal*, Vol. 1, n° 3, p. 61-82.

## AUTEURS

**Yves BARLETTE** est professeur associé du Groupe Sup de Co Montpellier depuis 1989. Il est responsable de l'option « chargé d'affaires » du Master Management des Technologies de l'Information en partenariat avec l'IAE de Montpellier II. Il étudie la sécurité des SI (SSI) depuis l'année 2000. Dans ce cadre, il s'intéresse plus particulièrement aux comportements des acteurs en PME, ainsi qu'à l'adoption et à la mise en place des normes en SSI.

*Adresse :* Docteur en Sciences de Gestion, Professeur Associé, Groupe Sup de Co Montpellier – CEROM, 2300, avenue des Moulins, 34185 Montpellier Cedex 4, France  
y.barlette@supco-montpellier.fr

**Nabila BOUKEF CHARKI**, enseignant-chercheur à l'ESDES (Ecole Supérieure de commerce & Management, Université Catholique de Lyon) et chercheur associée au DRM, CREPA, UMR CNRS n° 7088, Université Paris Dauphine. Docteur en Sciences de Gestion (Université Paris Dauphine). Ses recherches actuelles portent sur l'utilisation et les effets de la communication électronique.

*Adresses :*

- Enseignant-chercheur, ESDES, Université Catholique de Lyon, Université de Lyon, 23, place Carnot, 69286 Lyon Cedex 02, France
- Chercheur Associée, DRM CREPA, Centre de recherche en Management et Organisation, UMR CNRS n° 7088, Université Paris-Dauphine, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75775 Paris Cedex 16, France  
nboukef@univ-catholion.fr

**Mohamed Hédi CHARKI**, professeur associé à EDHEC Business School. Il a obtenu sa thèse en 2007 à l'Université Paris Dauphine. Il a été consultant dans une firme majeure de logiciels de gestion d'entreprise. Ses centres d'intérêts portent sur les places de marché électroniques, les enchères électroniques inversées et les relations inter-organisationnelles.

*Adresse :* Professor Associé, EDHEC Business School, 23, rue Delphin Petit, 59046 Lille, France  
mohamed-hedi.charki@edhec.edu

**Redouane EL AMRANI** est Professeur des Systèmes d'Information à Reims Management School, France. Il est chercheur associé au laboratoire de recherche LEM de l'Université de Nantes. Ses recherches portent sur l'intégration des Systèmes d'Information, la transversalité, les systèmes ERP et Open Source et le changement organisationnel.

*Adresse :* Reims Management School, 59, rue Pierre Taittinger, 51100 Reims, France  
redouane.elamrani@reims-ms.fr

**Corinne JANICOT** : Nos intérêts de recherche portent sur le management des connaissances, en particulier les stratégies de codification, et s'appuient sur l'étude de cas d'entreprises de services professionnels (secteur du conseil et de l'audit) et sur un observatoire des pratiques de gestion à partir d'un échantillon large et diversifié d'entreprises du Languedoc Roussillon. Nous nous intéressons également aux thématiques des progiciels de gestion intégrés (PGI) : nos travaux portent sur les relations entre les modélisations des processus type Business Process Management et les PGI.

*Adresse :* Maître de conférences, Université Montpellier II – IAE, Place Eugène Bataillon, 34095 Montpellier Cedex 5, France  
corinne.janicot@univ-montp2.fr

**Sophie MIGNON** : Nos intérêts de recherche portent sur la pérennité des entreprises dont nous actualisons notre travail doctoral qui avait consisté à proposer une typologie, mettre en évidence des facteurs de pérennité et analyser le processus de pérennité organisationnelle et, sur le management des connaissances en nous centrant sur l'étude des stratégies de management des connaissances comme la stratégie de codification, mais également sur l'étude des dispositifs organisationnels et humains permettant de promouvoir le partage et le transfert.

*Adresse :* Maître de conférences, Université Montpellier II-IUT (Département GEA), 99, avenue d'Occitanie, 34296 Montpellier Cedex 5, France  
tsmignon@club-internet.fr



Achevé d'imprimer sur les presses de l'Imprimerie BARNÉOUD

B.P. 44 - 53960 BONCHAMP-LÈS-LAVAL

Dépôt légal : mars 2009 - N° d'imprimeur : 902096

Imprimé en France