

Analyse des situations de communication par messagerie électronique chez les cadres dirigeants dans leur rôle de leader

Yves LEMARIÉ¹ et Line WAGEMANN²

¹Doctorant en gestion à l'Université de Nantes (LAGON),
ATER à l'Université d'Angers

²Docteur en ergonomie cognitive (EPHE : Ecole Pratique des Hautes Études), chercheur associée au LAGON

RÉSUMÉ

Une analyse cognitive de l'activité du manager a été réalisée par un travail d'observation in situ et a permis d'étudier l'usage de la messagerie électronique pour l'exercice du rôle de leader. Trois compétences nécessaires pour employer cet outil en tant que leader sont mises en évidence : 1) pouvoir identifier les opportunités d'utiliser la messagerie électronique de façon à alléger sa mémoire prospective, 2) être suffisamment explicite de façon à répondre par anticipation aux besoins informationnels de l'interlocuteur absent, 3) pouvoir identifier les complémentarités entre médias de communication de façon à combiner leur usage en fonction des situations. En ce qui concerne l'influence du niveau hiérarchique occupé par le manager, une hypothèse est dégagée de ces observations : par opposition aux autres managers, les cadres dirigeants (ceux à un niveau hiérarchique proche de la direction générale d'un grand groupe) font un usage privilégié de la messagerie pour exercer leur rôle de leader.

Mots-clés : Rôle de leader, Messagerie électronique, Ergonomie cognitive, Compétence, Niveau hiérarchique.

ABSTRACT

Through a cognitive analysis of the managerial activity, we have studied the use of electronic mail for the leading role practice. Three abilities necessary to use the email have been drawn from this: 1) to be able to identify opportunities so as to lighten the prospective memory, 2) to be sufficiently explicit so as to meet by anticipation the informational needs of the absent interlocutor, 3) to be able to identify the complementary nature between communication media so as to combine their use according to the situation. Concerning the influence of the manager's hierarchical level, one hypothesis has been drawn from the study: in a large organization, the manager whose position is close to the CEO will deliberately use the email so as to exercise his or her leader role.

Key-words: Leader role, Electronic mail, Cognitive ergonomics, Abilities, Hierarchical level.

Cette recherche a bénéficié d'un soutien financier de la part de la Maison des Sciences de l'Homme de Nantes, d'EdF et de l'Institut Vital Roux.

INTRODUCTION

Dans quelles situations et de quelle manière le manager utilise-t-il la messagerie électronique pour exercer son rôle de leader ? Y a-t-il des différences selon le niveau hiérarchique du manager ? Quelles sont les compétences communicationnelles et managériales nécessaires pour l'emploi de cet outil ? Par une démarche clinique (l'observation), nous décrivons l'usage de cet outil par rapport aux caractéristiques de ce rôle managérial, sous ses aspects cognitifs (les opérations mentales effectuées par l'individu pour collecter, traiter et diffuser l'information) et selon le niveau hiérarchique du manager.

1. LA MÉTHODE D'ANALYSE DE L'ACTIVITÉ DU MANAGER

1.1. Le modèle d'analyse de l'activité

L'analyse cognitive du travail du manager repose sur la mise en correspondance de trois concepts :

- l'activité en tant que telle (ce que le manager fait) ;
- les contraintes c'est-à-dire les caractéristiques contextuelles qui cadrent ou canalisent la réalisation de la tâche ;

- les compétences activées par des situations complexes réelles.

Le schéma 1 illustre le modèle d'analyse de l'activité cognitive du manager.

1.3. Les compétences du manager

Parmi les trois concepts d'activité, de contrainte et de compétence, le plus difficile à définir est celui de la compétence. Leplat (1991, p. 264) indique que "le concept de compétence a beaucoup de voisins : habileté, savoir-faire, expertise, capacité". Cet auteur propose plusieurs traits caractéristiques de la notion de compétence : les compétences sont finalisées (mettre en jeu des connaissances pour atteindre un but) ; elles sont apprises (l'apprentissage pouvant être guidé par autrui ou bien spontané avec l'expérience de l'action). Enfin, contrairement à l'activité et aux contraintes, les compétences sont, par nature, inobservables (on peut observer les manifestations de la compétence mais pas la compétence elle-même). Par conséquent l'identification des compétences nécessite une analyse de l'activité considérée en correspondance avec les contraintes de cette activité.

Les compétences développées et mises en œuvre par le manager sont elles aussi de deux natures

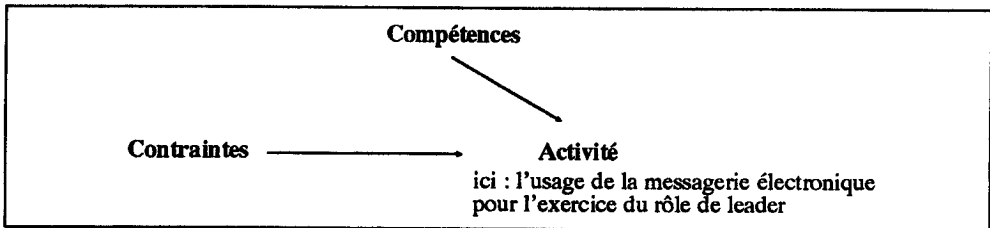


Schéma 1 : Analyse générale de l'activité cognitive du manager en situation d'utilisation de la messagerie électronique pour l'exercice du rôle de leader

différentes : les compétences génériques de management et les compétences techniques liées directement au contenu de la tâche à effectuer.

Les compétences génériques de management semblent être des savoirs pratiques liés à la capacité à maîtriser le contexte de travail. Selon Wagner et Sternberg (1985), ces savoirs portent sur des aspects bien spécifiques du travail en entreprise : la gestion de soi (par exemple : la gestion de sa carrière), la gestion des activités (par exemple : comprendre qu'une activité peut prendre du temps et être plus compliquée que prévue) et la gestion des autres (par exemple : savoir influencer, disposer d'une bonne représentation de la répartition du pouvoir dans l'entreprise). Dans la pratique, ces savoirs sont des savoirs tacites, c'est-à-dire qu'ils ont été acquis progressivement par l'action et l'expérimentation et qu'ils sont rarement verbalisés. Ces savoirs sont certes identifiés, mais nous ne savons pas précisément comment ils sont mis en œuvre, comment ils s'articulent avec les autres savoirs ni comment ils permettent de répondre aux contraintes de travail rencontrées par le manager.

Les compétences techniques liées directement au contenu de la tâche à effectuer peuvent être, par exemple, des compétences dans les métiers propres à l'entreprise ou bien ses compétences dans des domaines propres à la gestion comme la finance. Ces compétences techniques sont particulières à une situation donnée et donc variables d'une situation à l'autre, d'une entreprise à l'autre et d'un manager à l'autre. De plus, ces connaissances techniques peuvent être détenues aussi par des individus qui ne sont pas des managers ou qui ne le sont pas encore.

Compte tenu de l'objet de l'étude, il convient d'ajouter une compétence spécifique : la maîtrise de la messagerie électronique tant du point de vue de sa seule utilisation (pouvoir comprendre comment fonctionne l'outil) que du point de vue des répercussions de son usage (identifier les avantages et inconvénients des divers modes d'utilisation de l'outil).

1.4. L'activité du manager

Mintzberg (1984) identifie un ensemble de dix rôles remplis par le manager et les regroupe en trois catégories : les rôles interpersonnels - ou relationnels - (symbole, leader, agent de liaison), les rôles liés à l'information (observateur actif, diffuseur, porte-parole), les rôles liés à la décision (entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources, négociateur).

Exercer le rôle de leader consiste à être "responsable de la motivation et de l'activation des subordonnés" et correspond à "pratiquement toutes les activités du manager impliquant les subordonnés". C'est, ajoute l'auteur, le "rôle le plus largement reconnu" dans la littérature (Mintzberg 1984, p. 103).

L'activité du manager utilisant la messagerie électronique pour exercer son rôle de leader sera relatée dans la partie consacrée à la description des séquences observées.

1.5. Les contraintes

1.5.1. Les contraintes d'usage de la messagerie électronique et des médias oraux

L'étude de Mintzberg a été réalisée avant l'apparition de la mes-

sagerie électronique et a montré que le manager communique principalement de façon orale (et non pas de façon écrite). Nous confrontons donc (dans le tableau 1) les contraintes d'usage de la messagerie électronique aux contraintes d'usage des médias oraux (face à face, téléphone).

Le tableau 1 n'est pas exhaustif (il s'agit des principales contraintes de ces médias de communication). De plus, selon les théories de la définition sociale, le comportement d'usage d'un média est déterminé par des processus sociaux qui permettent l'émergence de certaines caractéristiques du média considéré : les individus d'une même unité sociale (pays, entreprise, etc.) développent des croyances partagées sur les caractéristiques d'utilisation d'un outil. Par conséquent, dans le cas d'un média relativement récent comme la messagerie électronique, d'autres caractéristiques et contraintes pourraient émerger.

1.5.2. Les contraintes générales du manager

Les contraintes caractéristiques des situations de travail du manager sont la brièveté, la variété et la fragmentation des actions du manager (Mintzberg, 1984). Le manager a une activité fragmentée car il ne résout pas toujours de manière complète le problème considéré, il fait avancer la situation et revient ultérieurement au problème une fois que les choses ont évolué avec le temps et avec le travail réalisé entre-temps par les subordonnés.

Pour ce qui est de l'activité de décision, Mintzberg insiste aussi sur le fait que les problèmes traités par le manager sont généralement non structurés, ce qui constitue donc une contrainte forte dans le travail du manager (situations complexes et questions non préalablement définies).

L'interdépendance et la fragmentation des activités nécessitent

	Messagerie électronique	Médias oraux (face à face, téléphone)
Degré de précision nécessaire	Facilité d'usage pouvant inciter à s'exprimer de manière brève et approximative, pas d'indice extra-linguistique	Ajustement possible en fonction d'indices extra-linguistiques (par exemple : ton de la voix)
Transmettre simultanément un message identique à plusieurs personnes	Action facilitée	Nécessité de mobiliser chacun
Maîtriser le temps consacré à l'expression et l'émission du message	Temps maîtrisé	Gérer les questions et réactions de l'interlocuteur
Possibilité de s'adresser à autrui indépendamment de sa disponibilité immédiate	Oui	Non
Garder une trace écrite	Oui, automatique et identique pour les deux parties	Non (sauf prise de notes)
Complémentarité avec d'autres technologies de l'information	Fonctionnalité : "pièce jointe"	Non concerné

Tableau 1 : Principales contraintes d'usage de la messagerie électronique et des médias oraux

une organisation du travail quotidien permettant de limiter le risque d'oublier une action prévue. Quelles que soient les aides dont il bénéficie (secrétariat, subordonnés, agenda, bloc-notes, etc.), le manager doit donc garder suffisamment présent à l'esprit ce qu'il y a à faire. Cette contrainte correspond à la mémoire prospective (se rappeler ce qu'il y a à faire) par opposition à la mémoire rétrospective (se rappeler des événements passés).

1.5.3. Les contraintes communicationnelles du rôle de leader

Trois contraintes communicationnelles semblent s'appliquer au rôle de leader :

- le temps à consacrer à la motivation des subordonnés est limité ;
- les flux d'information en provenance des subordonnés et d'autres acteurs sont multiples, divers, variables avec le temps ;
- les informations et instructions diffusées aux subordonnés par le manager doivent être précises et brèves.

Rojot et Bergmann (1989, p. 221-222) constatent que les principes de base concernant la façon de suivre efficacement les subordonnés sur le terrain et de les motiver sont rarement mis en pratique. Ils expliquent ce phénomène par deux facteurs : les managers "n'ont ni le temps ni les aptitudes pour ce faire". Si le manque d'aptitude est attribué à un manque de formation, le manque de temps provient, selon les auteurs, de la priorité accordée dans la gestion du temps aux autres rôles du manager : il y a un conflit de

tâches entre gérer les subordonnés et exercer les autres rôles managériaux. Ce conflit de tâches induit des problèmes de gestion de l'attention, ceci d'autant plus que la gestion des subordonnés est une tâche complexe : caractère crucial du facteur humain dans cette tâche, conflit irréductible pour le manager entre l'obligation d'évaluer la performance du subordonné et celle d'aider le subordonné à être performant (p. 225).

Mintzberg (1984, p. 62) insiste sur le comportement actif adopté par le manager pour avoir accès à un grand nombre d'informations : le manager "peut développer ses propres canaux d'information mais une fois qu'il l'a fait, il ne contrôle pas sur le moment le flot des informations qui lui parviennent". Pour ce qui est des informations en provenance d'individus extérieurs à l'entité gérée par le manager, la difficulté à maîtriser ces flux d'informations est par nature assez fatale (le manager ne peut pas trop imposer la façon, dont les alliés extérieurs lui font parvenir des informations). Par conséquent, plus les flux d'informations en provenance des subordonnés (notamment sur les sujets récurrents) sont organisés efficacement, plus le manager est à même de faire face au caractère difficilement maîtrisable des flux en provenance de l'extérieur.

Le manager reçoit la plupart de son information de façon orale (Mintzberg, 1984, p. 18). Une fois cette information orale reçue et traitée mentalement par le manager, la diffusion des informations et instructions envers les subordonnés n'est pas aisée : à l'époque où Mintzberg a rédigé son ouvrage, transmettre par écrit une information prend du temps, la transmettre oralement demande

aussi du temps (joindre l'interlocuteur et gérer une interaction pouvant évoluer vers des sujets dépassant le thème initial de la conversation). De plus, la transmission orale est "toujours infidèle" (Mintzberg, 1984, p. 85) : le récepteur ne mémorise qu'une partie des propos oraux qui lui sont tenus et doit consacrer des efforts à la mémorisation en compétition avec les efforts consacrés à l'interprétation du message oral. Mintzberg (1984, p. 18) constate, en le déplorant, que le manager "manque de moyens efficaces pour diffuser l'information" : dans la pratique, le manager diffuse des informations et instructions qui se doivent d'être brèves et précises.

1.6. La méthode d'observation

1.6.1. La méthode choisie

Pour réaliser l'analyse cognitive de la tâche du manager, nous avons observé des managers *in situ* et ainsi recueilli, à partir d'une grille, des informations concernant le but des actions, le contenu des tâches réalisées, les médias employés et la place occupée par les caractéristiques de ces médias. Certains des managers observés ont spontanément fourni des explications sur les actions qu'ils réalisaient et sur les événements survenus.

Pour des raisons pratiques, la durée d'observation a été d'une journée et les observations ont été effectuées sur la base du volontariat. Ces observations ont eu lieu durant le premier semestre 1999.

Les journées d'observation ont été réalisées pour étudier l'usage de chacune des technologies de l'information (les applications disponibles sur le micro-ordinateur) et non

pas prioritairement la messagerie électronique.

1.6.2. Les limites et biais de l'observation

L'observation présente trois principaux biais et limites :

- l'activité d'un manager étant très variable d'une journée à l'autre, l'observateur ne peut pas assister à une "journée type" du manager ;
- le contexte de travail du manager n'est pas connu au préalable, ce qui peut poser des problèmes d'interprétation de ce qui a été observé (néanmoins, le manager a communiqué à l'observateur des informations complémentaires et des explications sur le travail réalisé habituellement et sur les événements survenus dans la journée) ;
- se sachant observés, et c'est probablement le biais le plus important, le manager et son entourage ont pu adapter leur comportement (le manager peut avoir organisé sa journée en fonction de la présence annoncée de l'observateur, le manager et ses collaborateurs peuvent avoir choisi de reporter à plus tard le traitement de questions délicates si elles n'étaient pas urgentes).

Il convient de mentionner une limite supplémentaire importante compte tenu de la problématique traitée dans cet article : afin de ne pas perturber le travail des individus observés, l'observateur ne pouvait pas lire le contenu des messages électroniques.

1.6.3. L'échantillon de managers observés

26 managers exerçant dans diverses entreprises ont été obser-

vés. Cet échantillon est constitué de managers en grande entreprise (directeurs d'établissement, directeurs fonctionnels, cadres dirigeants), de dirigeants de PME et de dirigeants d'administrations.

Parmi les 26 managers, 23 ont utilisé le micro-ordinateur durant la journée d'observation. 20 disposaient dans leur bureau de la messagerie électronique et 19 d'entre eux l'ont effectivement utilisée. Pour ces 20 managers ayant accès à la messagerie électronique, le temps consacré à l'usage de cet outil (consultation et rédaction de messages) a représenté environ 10 % de leur temps de travail observé.

Les managers sont désignés sous la forme d'un numéro (M1 à M26) selon l'ordre d'observation.

Dans la partie consacrée aux résultats, nous nous intéresserons à quatre managers (M11, M12, M17, M21) dont l'observation a permis d'illustrer les modalités d'usage de la messagerie électronique pour l'exercice du rôle de leader. Les caractéristiques de ces quatre managers sont présentées, dès maintenant, avec les principales caractéristiques de l'échantillon complet dans les tableaux 2, 3, 4, 5 et 6.

Trois managers (M11, M17, M21) réunissent des caractéristiques qui les différencient nettement des 23 autres managers observés : ces managers supervisent les effectifs les plus nombreux dans l'échantillon, ces managers exercent dans des grands groupes et sont tous les trois à un niveau de responsabilité très proche de la direction générale

	Nombre de managers	M11	M12	M17	M21
Groupe de plusieurs milliers ou dizaines de milliers de personnes	18	X	X	X	X
PME (20-300 personnes)	6				
Administration	2				
Total	26				

Tableau 2 : Taille de l'entreprise

	Nombre de managers	M11	M12	M17	M21
Industrie-Energie-Transport	14	X	X		
Banque-Assurance-Immobilier-Services	6			X	X
Informatique-Télécommunications	4				
Administration	2				
Total	26				

Tableau 3 : Secteur d'activité de l'entreprise

	Nombre de managers	M11	M12	M17	M21
Opérationnel	14	X			X
Mixte (opérationnel et fonctionnel)	3		X	X	
Fonctionnel	9				
Total	26				

Tableau 4 : Nature des responsabilités

	M11	M12	M17	M21
Durée de l'expérience du micro-ordinateur	10 ans	10 ans	10 ans	1 an
Titre	Directeur d'activité stratégique, rapporte directement au comité exécutif du Groupe	Directeur des opérations (logistique, administration des ventes, service après-vente)	Directeur délégué, rôle d'adjoint du Président du Groupe	Président d'une filiale et directeur général d'une autre filiale
Taille des effectifs supervisés	600*	200	20**	2 000
* avec un chiffre d'affaires de produits industriels équivalent à des effectifs nettement supérieurs à 1 000 personnes. ** 20 subordonnés directement sous sa responsabilité, 10 000 en tant que directeur délégué du Groupe.				

Tableau 5 : Durée de l'expérience du micro-ordinateur, titre de la fonction exercée, taille des effectifs supervisés (les 4 managers cités dans les résultats)

du groupe (deux de ces managers sont cités nommément dans les organigrammes figurant dans le rapport d'activité de leur groupe). Ces trois managers sont ici qualifiés de cadres dirigeants d'un grand groupe, caractéristique que n'a aucun des 23 autres managers observés.

2. RÉSULTATS : DESCRIPTION DES SÉQUENCES IMPLIQUANT L'USAGE DE LA MESSAGERIE ÉLECTRONIQUE POUR L'EXERCICE DU RÔLE DE LEADER

Seulement sept séquences impliquant quatre managers (M11, M12, M17, M21) ont réuni les trois caractéristiques suivantes : la séquence a impliqué l'usage de la messagerie électronique, la séquence a concerné le rôle de leader du manager (implication de subordonnés), l'observateur a disposé d'un minimum d'informations concernant le contenu et le contexte de la tâche.

Ces sept séquences ont été regroupées selon la caractéristique du rôle de leader concernée (stimuler les subordonnés, maîtriser les flux d'informations en provenance des subordonnés, émettre des informations et instructions à destination des subordonnés, échanger des informations avec un subordonné).

2.1. Agir sur la motivation des subordonnés

Après avoir reçu en copie un message électronique émis par un collègue critiquant ouvertement un subordonné destinataire du message, le manager M17 envoie immédiatement un message électronique à la personne incriminée pour réagir et nuancer la sévérité des critiques émises.

Le manager M21, président d'une filiale, reçoit et lit un compte rendu d'un groupe de travail (un document papier). Le manager est très satisfait de ce compte rendu (il l'indique à l'observateur) et se dit rassuré quant

à la tournure prise par les travaux de ce groupe de travail (il nourrissait des inquiétudes à ce sujet du fait de la complexité du thème concerné et des risques de dérives jugés possibles par lui ; par ailleurs, ce thème est d'une grande importance et les résultats du groupe de travail sont censés influencer directement l'évolution du contexte général de l'entreprise). Quelque temps après, le manager M21 exprime sa satisfaction à ce sujet auprès de son directeur général et lui indique son intention d'aller voir directement la responsable du groupe de travail concerné pour la féliciter et lui assurer un feed-back. Son interlocuteur l'informe de l'absence actuelle de cette personne pour quelques jours. De retour dans son bureau, le manager rédige un message électronique de félicitations à destination de la responsable du groupe de travail mais précise oralement qu'il la verra lorsqu'elle sera de retour pour la féliciter à nouveau et lui donner un feed-back : le manager semble penser qu'il est préférable de féliciter quelqu'un en face à face plutôt que par messagerie électronique mais il a utilisé ce jour-là la messagerie pour ne pas prendre le risque d'oublier d'exprimer sa satisfaction. De plus, le face à face et la messagerie électronique sont, pour ce manager, des outils complémentaires : il envoie un message électronique pour féliciter sa collaboratrice et lui assurer un premier feed-back car elle est absente ce jour-là et il envisage d'aller la voir à son retour (habitude générale dans les entreprises de la communication en face à face pour féliciter un subordonné et avantages, selon ce manager, du face à face pour apporter un feed-back de qualité à un subordonné). Ce manager a conscience de la

dualité de cette tâche : féliciter la subordonnée (tâche d'évaluation du travail accompli) et assurer un feed-back détaillé (fournir, à la subordonnée, des informations relatives à la tâche accomplie de façon à influencer la suite du travail avec éventuellement un échange de points de vue entre le manager et la subordonnée).

2.2. Maîtriser les flux d'informations en provenance des subordonnés

Afin de produire une synthèse destinée à l'un de ses supérieurs hiérarchiques fonctionnels, le manager M11 récupère les comptes rendus de quatre de ses subordonnés. Il a reçu au fur et à mesure ces comptes rendus sous forme de pièce jointe via la messagerie électronique. Il imprime ces comptes rendus, rédige de façon manuscrite la synthèse et confie la frappe du texte à son secrétariat. Ici, les technologies de l'information ne sont pas directement employées pour produire la synthèse (elle est rédigée de façon manuscrite), elles servent à récupérer des documents sous forme de fichiers reçus par le manager via la messagerie électronique. Il s'agit d'informations factuelles et récurrentes (ce sont des comptes rendus mensuels systématiques). Le travail du manager est facilité par l'ordinateur principalement pour la phase de récupération des comptes rendus : ils sont stockés au même endroit (dans l'ordinateur, parmi les messages reçus) et il est généralement plus facile de retrouver des messages électroniques récents (unicité automatique du lieu de stockage) que de retrouver des documents papiers parvenus à divers moments.

2.3. Diffuser des informations et instructions à destination de subordonnés

Au moment où il récupère les comptes rendus de ses subordonnés, le manager M11 s'aperçoit qu'un de ses subordonnés lui a fait parvenir son compte rendu par courrier sous sa version imprimée et non pas par messagerie électronique. Compte tenu de l'avantage à recevoir les comptes rendus via la messagerie électronique (facilité de stockage), le manager est attaché au respect de la règle consistant à faire parvenir les comptes rendus par messagerie électronique. Le manager M11 émet alors immédiatement un message électronique à destination de ce subordonné pour lui rappeler son exigence de recevoir tous ces comptes rendus via la messagerie électronique. Ici, le message véhiculé est un ordre simple et non négociable et la messagerie électronique a permis au manager de réagir dès qu'il a constaté que son instruction antérieure n'avait pas été appliquée.

Immédiatement à l'issue d'une réunion avec son équipe dont le but était de faire le point sur les besoins en ressources humaines pour les prochains mois, le manager M12 établit un compte rendu de la réunion sur un tableur : il actualise un tableur à partir des informations débattues et des décisions prises durant la réunion. Puis, le manager envoie ce compte rendu sous forme de tableur via la messagerie électronique à l'ensemble de l'équipe concernée. Lorsque son adjoint, récemment affecté à cette équipe, vient le trouver pour rédiger ce compte rendu, le manager M12 lui répond que le compte rendu a déjà été établi et diffusé, l'adjoint exprime sa surprise devant une telle rapidité. Le manager M12

déclare agir ainsi pour toutes les réunions de ce type (néanmoins, le manager M12 avait saisi un par un le nom des destinataires au lieu d'utiliser la fonctionnalité "liste de diffusion" alors qu'à l'exception de l'adjoint récemment embauché, les destinataires de ce type de compte rendu sont toujours les mêmes). Ici, le message véhiculé est un compte rendu factuel et récurrent.

Le manager M21 souhaite confirmer son accord à son responsable marketing pour qu'il s'inscrive à une formation déterminée. Ce responsable marketing n'est pas présent ce jour-là. Le manager M21 commence donc à rédiger un message électronique à ce sujet. Au cours de la rédaction du message, le manager M21 réalise qu'il ne se rappelle plus la date et l'intitulé exacts de cette formation. Afin d'être certain de ne pas créer de malentendu, le manager se lève, cherche dans divers dossiers, va dans le bureau de son secrétariat et retrouve la brochure contenant la description des formations proposées. Le manager retourne alors dans son bureau avec cette brochure pour terminer son message électronique. Durant cette séquence, si le manager a fourni des efforts pour être explicite, c'est probablement parce qu'il est conscient qu'un message trop évasif pourrait, par son ambiguïté, perturber le récepteur. Ce manager a donc conscience de la différence de taille qui prévaut entre une communication orale et une communication par la messagerie électronique. Durant une communication orale, l'émetteur peut s'exprimer de façon évasive : le récepteur pourra immédiatement demander des précisions si c'est nécessaire. Avec un message électronique formulé de façon évasive, le récepteur a le

choix entre deux tactiques dont chacune peut présenter un inconvénient : le récepteur peut fournir lui-même l'effort d'interprétation et ainsi prendre le risque de mal interpréter le message ou bien il peut demander à nouveau des précisions à l'émetteur, ce qui revient à une perte de temps et peut même irriter l'émetteur initial sommé de préciser le sens de son message. Durant les journées d'observations, un autre manager consacre du temps à consulter un collègue pour comprendre ce que signifie un message électronique qu'ils ont reçu et un des managers reçoit des appels téléphoniques de la part de personnes qui n'ont pas compris la signification du message électronique qu'il vient de leur envoyer. Ici le message véhiculé ne porte que sur des informations factuelles mais le manager a manifesté la conscience qu'il a du fait que l'usage de la messagerie électronique implique, par rapport à une communication orale, un certain transfert de la responsabilité de l'explicitation du message (l'émetteur d'un message électronique doit être relativement explicite).

2.4. Emettre des informations à destination d'un subordonné puis recevoir consécutivement des informations de sa part sur le même sujet

Dès son arrivée au bureau, le manager M21 montre que cet outil lui permet de communiquer avec autrui, même sur des sujets sensibles, en faisant abstraction de la disponibilité immédiate de son interlocuteur : il envoie un message électronique à son directeur des ressources humaines pour rendre compte d'un entretien délicat qu'il a eu la veille avec un subordonné

qui conteste une modification dans la définition de son travail. Le manager informe donc son directeur des ressources humaines et lui demande de faire avancer le dossier en question. Dans l'après-midi, il reçoit un message électronique de son directeur des ressources humaines qui l'informe que le dossier a avancé. L'échange a donc eu lieu entre le manager et le directeur des ressources humaines sans qu'aucun des deux ne se soucie de savoir si son interlocuteur était disponible. Ce fait peut paraître banal mais, durant toutes les journées d'observation, cela a été le seul cas observé où un dossier a avancé dans la journée même sans tenter de joindre l'interlocuteur par téléphone ou *de visu* ; de surcroît, cela concerne un sujet sensible (les thèmes sensibles peuvent être plus faciles à évoquer à l'oral qu'à l'écrit : en cas de complications, l'émetteur du message oral pourra assez facilement arguer d'une erreur d'interprétation de ses propos).

Ces résultats montrent comment la messagerie électronique répond aux contraintes communicationnelles du rôle de leader : motiver les subordonnés, maîtriser les flux en provenance des subordonnés (notamment faciliter le stockage des informations reçues), pouvoir émettre des instructions brèves et précises à l'intention des subordonnés.

Dans ces sept séquences, l'emploi de la messagerie électronique permet de traiter immédiatement une question sans être tributaire de la disponibilité de l'interlocuteur. Cet outil allège donc, à chaque fois, la mémoire prospective du manager.

Les sept séquences décrites plus haut sont présentées sous forme de tableau récapitulatif (tableaux 6.a et 6.b).

Contrainte déclenchante	But de l'action	Degré de complexité de la tâche	Lien entre l'usage de la messagerie électronique par le manager et l'usage de cet outil par ses subordonnés	Autres aspects reliant les caractéristiques de la messagerie électronique avec la tâche et son contexte	Manager	Caractéristique cognitive de l'action
Perturbation en cours auprès d'un subordonné	Nuaner la sévérité de critiques émises par un subordonné à l'égard d'un autre subordonné	Thème émotionnel pour le destinataire	Utiliser les mêmes médias que ceux ayant véhiculé l'information perturbatrice initiale	Rapidité de la gestion de la perturbation. Le manager a été informé car il était en copie du message initial émis pas un subordonné à destination de l'autre subordonné	M17	Motiver les subordonnés
Subordonnée absente	Féliciter la subordonnée et lui assurer un premier feed-back	Tâche relativement complexe avec une dimension émotionnelle, nécessité d'accomplir à nouveau cette tâche ultérieurement en face à face		Trace conservée par les deux parties (cela facilite pour chacun une évocation ultérieure de la même question). Habitude générale dans les entreprises du recours au face à face pour féliciter un subordonné. Choix, par ce manager, du face à face pour assurer un feed-back détaillé	M21	Motiver les subordonnés
Nécessité d'avoir un accès standardisé aux informations en provenance de différents subordonnés	Récupérer des comptes rendus en provenance de subordonnés pour pouvoir en faire la synthèse	Stocker des informations factuelles et récurrentes	Règle de communication préférentielle	Récupération des informations facilitée car elles sont stockées au même endroit (et elles parviennent par le même canal : sous forme de pièce jointe à un message électronique)	M11	Recevoir des informations en provenance de subordonnés

Tableau 6.a : Usage de la messagerie électronique lors de l'exercice du rôle de leader

Contrainte déclenchante	But de l'action	Degré de complexité de la tâche	Lien entre l'usage de la messagerie électronique par le manager et l'usage de cet outil par ses subordonnés	Autres aspects reliant les caractéristiques de la messagerie électronique avec la tâche et son contexte	Manager	Caractéristique cognitive de l'action
Un subordonné ne respecte pas la convention de communication	Rappeler les règles d'organisation	Envoyer une information factuelle (ordre simple et non négociable)	Nécessité de faire respecter les règles de communication	Coût d'interaction, limité (disponibilité synchrone de l'interlocuteur non nécessaire). Trace écrite de l'interaction	M11	Envoyer une instruction à destination d'un subordonné
Respect d'une convention de communication	Diffuser le compte rendu à l'issue d'une réunion de son équipe	Diffuser des informations factuelles et récurrentes	Habitudes de l'émetteur	Rapacité et continuité de l'action (réaction et diffusion immédiatement à l'issue de la réunion)	M12	Envoyer des informations à destination de subordonnés
Subordonné absent	Confirmer l'instruction de suivre une formation déterminée	Envoyer une information factuelle		M21	Nécessité d'indiquer avec précision le contenu de l'instruction (effort d'explicitation)	Envoyer une instruction à destination d'un subordonné
Respect d'une convention de communication	Faire avancer un dossier dans la journée (supervision)	Echanger des informations factuelles sur un sujet sensible pour un tiers	Règle de communication prédefinie et respectée par les deux parties	Coût limité de l'interaction (disponibilité synchrone de l'interlocuteur non nécessaire, pas de risque de dérives telles que celles pouvant survenir durant une interaction orale)	M21	Echanger des informations avec un subordonné

Tableau 6.b : Usage de la messagerie électronique lors de l'exercice du rôle de leader

Dans chaque séquence des tableaux 6.a et 6.b, l'usage de la messagerie électronique allège la mémoire prospective.

3. DISCUSSION

Au vu des résultats, nous évoquerons les théories explicatives du choix d'un média de communication. Nous nous intéresserons aux caractéristiques des managers ayant utilisé de façon manifeste la messagerie électronique pour exercer leur rôle de leader. Enfin, nous tenterons de dégager les compétences mobilisées durant l'usage de cet outil pour accomplir des tâches liées au rôle de leader.

Ces séquences donnent un exemple de la façon dont cet outil peut être utilisé en complémentarité avec un autre moyen de communication pour réaliser une seule tâche : dans un premier temps, féliciter par message électronique un subordonné pour alléger sa mémoire prospective et ne pas prendre le risque d'oublier un acte aussi important pour la motivation du subordonné et, dans un deuxième temps, revenir sur le même sujet en face à face pour pouvoir communiquer de façon plus riche sur le même sujet. De plus, de par ses caractéristiques (usage ponctuel possible, réduction du coût de l'interaction, conservation des messages reçus et envoyés) la messagerie électronique est un outil adapté au caractère fragmenté des tâches : la fragmentation des tâches n'est plus aussi pénalisante car la messagerie électronique permet systématiquement d'alléger la mémoire prospective du manager. En privilégiant la dichotomie ambiguïté-incertitude, la théorie de la richesse des médias ne tient pas compte du caractère évolutif de la tâche du manager, c'est-à-dire de la dimension temporelle (Daft, Lengel et Trevino, 1987).

L'interprétation des séquences relatées est aussi confrontée à

l'approche de Straub et Kaharana-Evaristo (1998) : un des facteurs de choix d'utiliser la messagerie électronique lors de la réalisation d'une tâche est la conscience chez l'émetteur de la liberté procurée aux récepteurs pour choisir le moment de consulter leur messagerie électronique plutôt que d'être interrompus. De même, l'émetteur n'est pas tributaire de la disponibilité du récepteur. Ainsi, les managers cités lors de nos descriptions de séquences utilisent la messagerie électronique car ils savent que leurs interlocuteurs, qui sont leurs subordonnés, utilisent, eux-aussi, cet outil. Les avantages en termes de liberté accrue pour l'émetteur et pour le récepteur sont donc rendus possibles. Markus (1994) décrit les efforts d'un chef d'entreprise pour imposer, en interne, l'usage de la messagerie électronique en tant que substitution au téléphone, ce qui permet de réduire les interruptions de tâches de chacun. Ici, le manager M11 impose à ses subordonnés l'usage de la messagerie électronique pour qu'ils lui fassent remonter les informations factuelles et récurrentes, notamment les comptes rendus. Pour ce type de tâche, le manager M11 impose donc l'usage de la messagerie électronique en tant que substitution au document papier. Ce sont les facilités de stockage qui expliquent le choix de remplacer le média papier par la messagerie électronique.

Il est intéressant de signaler que les supérieurs hiérarchiques de M11 et M21 n'utilisent pas la messagerie électronique ; M11 reçoit une télécopie de son supérieur hiérarchique et M21 reçoit de la part de son supérieur hiérarchique un mot manuscrit par courrier interne ainsi qu'un appel téléphonique (à ces occasions, le

manager M21 a précisé à l'observateur que ces informations communiquées pouvaient très bien être véhiculées par messagerie électronique mais que son supérieur hiérarchique n'utilisait pas la messagerie électronique). L'usage de la messagerie électronique par les managers M11 et M21 ne relèvent donc pas d'une influence exercée par leur hiérarchie (nous ne disposons pas d'informations sur le comportement de la hiérarchie des deux autres managers mentionnés).

Parmi les quatre managers cités, on retrouve les trois managers de l'échantillon qui sont cadres dirigeants d'un grand groupe (M11, M17, M21). S'il est difficile de généraliser à partir d'un échantillon aussi modeste et compte tenu des limites inhérentes à l'observation, on peut émettre l'hypothèse que le niveau hiérarchique à l'intérieur d'un grand groupe a un effet sur la manière d'utiliser la messagerie électronique : plus le manager est à un niveau proche de la direction générale d'un grand groupe, plus la messagerie électronique est délibérément utilisée pour exercer le rôle de leader (par une démarche analogue, nous pouvons ajouter l'hypothèse suivante : plus les effectifs supervisés sont nombreux, plus la messagerie électronique est délibérément utilisée pour exercer le rôle de leader). Notre recherche complète ainsi d'autres travaux qui se sont attachés à étudier l'usage de la messagerie électronique en fonction du niveau hiérarchique du manager : Carlson et Davis (1998) constatent que, dans une même organisation, les managers d'un niveau modestement élevé choisissent le moyen de communication en tenant compte du contexte de leurs interlocuteurs, ce qui serait

moins le cas des managers d'un niveau plus élevé ; Rice et Shook (1990) ne constatent pas de différence en intensité d'usage de la messagerie électronique selon les différents niveaux hiérarchiques examinés.

L'usage de la messagerie électronique nécessiterait des compétences principales qui ne sont pas d'ordre technique. Pour être efficace, l'usage de cet outil par les managers doit être accompagné d'un effort spontané d'explicitation de leurs messages. On peut imaginer que cet effort est perçu de façon différente selon les managers : c'est une contrainte supplémentaire en tant que telle (puisque'il y a un effort supplémentaire à fournir), c'est aussi une contrainte réduisant les possibilités de maintenir une certaine ambiguïté jugée utile selon les circonstances et pour certains thèmes délicats (en cas de complication ultérieure, un manager peut arguer du fait que son message oral a été mal compris par ses subordonnés), ou bien c'est l'opportunité de travailler avec plus de transparence et de précision. Cette capacité à accepter un effort d'explicitation semble provenir de l'acquisition d'une disposition particulière : savoir se représenter, au moment de rédiger le message électronique, les besoins informationnels de l'interlocuteur absent. Dans un tout autre contexte (interactions homme-machine, gestion de processus continu à forte composante technique, situations incidentelles), Decortis et Cacciabue (1991) proposent un modèle décrivant l'activité cognitive de l'opérateur : celui-ci repère dans son environnement des indices qu'il compare avec des schémas de situations stockés dans sa mémoire pour déclencher auto-

matiquement une action dès qu'une similitude a été identifiée. Si l'on adapte ce modèle à l'activité du manager en situation d'interaction humaine asynchrone via la messagerie électronique, on peut proposer une explication des sélections des stratégies d'utilisation de la messagerie électronique. Le manager dispose de schémas de situations d'interactions humaines pour des classes de problèmes possibles dans son univers de travail, ces problèmes étant définis par des enjeux. Les situations seraient reconnues à partir d'indices et annonceraient des réactions possibles de l'interlocuteur dont l'anticipation par l'émetteur permettrait un certain contrôle et le choix de termes adaptés. Par exemple, pour éviter d'avoir une interaction ultérieurement problématique, le manager préfère être explicite car il anticipe les besoins informationnels de l'interlocuteur absent.

Plus généralement, peut-on attribuer l'efficacité d'usage de la messagerie électronique à une compétence d'ensemble (compétence générale) qui serait détenue ou acquise par le manager ? Il est difficile de répondre à cette question. D'une part, il semble que la capacité du manager à assimiler l'ensemble des correspondances entre les contraintes communicationnelles du rôle de leader et les caractéristiques techniques de la messagerie électronique joue un rôle fondamental (cette conception de la compétence est conforme à l'esprit originel de la théorie de la richesse des médias qui considère que la performance d'un manager est liée à sa capacité de choisir le moyen de communication en adéquation avec le type de tâche à réaliser). D'autre part, nous avons mis en évidence trois compétences

liées à l'usage de cet outil même si nous ne pouvons préciser jusqu'à quel point ces compétences sont liées entre elles ni si elles renvoient à une compétence générale. Ces trois compétences sont les suivantes : 1) pouvoir identifier les opportunités d'utiliser la messagerie électronique de façon à alléger sa mémoire prospective, 2) être suffisamment explicite de façon à répondre par anticipation aux besoins informationnels de l'interlocuteur absent, 3) pouvoir identifier les complémentarités entre médias de communication de façon à combiner leur usage en fonction des situations. La durée de l'expérience personnelle des technologies de l'information et en particulier de la messagerie électronique semble ne pas être liée à ces compétences puisque le manager qui met en œuvre de la façon la plus manifeste de telles compétences (le manager M21) est précisément un utilisateur récent de l'ordinateur (environ un an). Ces compétences ne seraient pas non plus reliées au degré de spécialisation informatique de l'entreprise du manager : même s'il serait imprudent de généraliser hâtivement ce qui a pu être observé, il est intéressant de noter qu'aucun des quatre managers cités ne travaille dans le secteur de l'informatique et des télécommunications.

CONCLUSION

Par une démarche clinique (l'observation de situations de travail), nous avons étudié l'usage de la messagerie électronique par le manager pour exercer son rôle de leader. Pour un bon usage de cet outil dans le cadre de cette activité communicationnelle, plusieurs compétences nécessaires ont été

identifiées. Concernant l'influence du niveau hiérarchique sur le mode d'usage de la messagerie électronique, une hypothèse a été dégagée. Plusieurs perspectives de recherche peuvent donc prolonger cet article : étendre cette étude à d'autres rôles managériaux ou à d'autres technologies de l'information, tester l'hypothèse avancée auprès d'un échantillon quantitativement significatif.

BIBLIOGRAPHIE

- Carlson, P., Davis, G. (1998), « An Investigation of Media Selection among Directors and Managers : from Self to Other' Orientation », *MIS Quarterly*, p. 335-362, September.
- Daft, R., Lengel, R., Trevino, L. (1987), « Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance : Implications for Information Systems », *MIS Quarterly*, p. 355-366, September.
- Decortis, F., Cacciabue, P.C. (1991), « Modélisation cognitive et analyse de l'activité », in Amalberti M., de Montmollin M., Theureau J. (Eds.), Editions Mardaga, *Modèles en analyse du travail*, p. 85-118.
- Leplat, J. (1991), « Compétence et ergonomie », in Amalberti R., de Montmollin M., Theureau J. (Eds.), *Modèles en analyse du travail*, Editions Mardaga, p. 263-278.
- Markus, M.L. (1994), « Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice », *Organization Science*, Vol. 5, n° 4, p. 502-527, November.
- Mintzberg, H. (1984), *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Editions d'Organisation, traduit de *The Nature of Managerial Work* (1973), Harper and Row Publishers, New York.
- Rice, R., Shook, D. (1990), « Relationships of Job Categories and Organizational Levels of Use of Communication Channels, Including Electronic Mail : A Meta-analysis and Extension », *Journal of Management Studies*, Vol. 27, n° 2, p. 195-229, March.
- Rojot, J., Bergmann, A. (1989), *Comportement et organisation, comportement organisationnel et théorie des organisations*, Vuibert gestion.
- Straub, D., Kaharana-Evaristo, E. (1998), « Knowledge Worker Communication and Recipient Availability : Towards a Task Closure Explanation of Media Choice », *Organization Science*, Vol. 9, n° 2, p. 160-175.
- Wagner, R.K., Sternberg, R.J. (1985), « Practical Intelligence in Real-World Pursuits : the Role of Tacit Knowledge », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 48, p. 436-458.