

# LES RISQUES LIÉS AUX USAGES INTERNES DU COURRIER ÉLECTRONIQUE :

quels enjeux pour la qualité de vie au travail ?

## Aurélie Laborde

Maître de conférences, Université Bordeaux Montaigne, laboratoire MICA – COS  
aurelie.laborde@u-bordeaux-montaigne.fr

**Cet article rend compte d'une recherche intervention menée dans une structure publique de 800 salariés répartis sur 12 départements. Une analyse détaillée des usages, perceptions et attentes liés aux usages du courrier électronique montrera les nombreux dysfonctionnements liés à ce mode d'échange, jugé par ailleurs utile et même indispensable, ainsi que le malaise des cadres face à l'afflux de courriels et les situations de détresse réelle qu'il suscite. Cette analyse nous permettra, à partir des résultats recueillis, de discuter des enjeux associés à l'usage du courrier électronique dans les organisations contemporaines. Nous montrerons ainsi que le courrier électronique agit comme révélateur et amplificateur de problématiques organisationnelles plus larges, en matière d'incivilités numériques au travail et de QVT.**

Le courrier électronique est aujourd'hui encore, dans une majorité d'organisations, le dispositif le plus utilisé pour les échanges numériques. C'est aussi le média considéré comme le plus chronophage pour nombre d'organisations et de salariés (De la Rupelle, Kalika, 2014). À l'instar de la plupart des dispositifs numériques, le courrier électronique offre un cadre d'usage ouvert et flexible. Facilitateur ou contraignant, son utilisation dépend largement du mode d'appropriation des collectifs de travail et des individus. Or, la diffusion rapide et massive du courrier électronique, ainsi que son apparente simplicité d'utilisation, semblent avoir dispensé les entreprises de se poser, en amont du déploiement, la question de l'accompagnement des pratiques (Laborde, 2016).

L'augmentation considérable des flux de courriels dans les organisations, ainsi que la prise de conscience des effets de la surcharge informationnelle sur la qualité du travail et la qualité de vie au travail, ont incité depuis peu les entreprises à s'interroger sur ces pratiques. Le droit à la déconnexion, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017 dans le cadre de la loi Travail, a rendu nécessaire cette réflexion pour les entreprises de plus de 50 salariés et sensibilisé toutes les organisations. Si les usages du courrier électronique au travail sont relativement bien documentés dans la littérature scientifique depuis plusieurs années (Denis, 2005 ; De la Rupelle, Kalika, 2010), les études récentes, combinant enquêtes par questionnaires et entretiens, et donnant à voir, dans une même structure, résultats chiffrés et points de vue des usagers, sont plus rares.

### MOTS-CLÉS

transition numérique,  
courrier électronique,  
QVT,  
communication managériale

Cet article rend compte d'une recherche-intervention menée pendant 7 mois au sein d'une organisation publique de 800 agents répartis sur 12 départements en 2016. Les préconisations sont toujours en cours de déploiement. Dans un contexte de restructuration et d'éclatement géographique des équipes, elle visait à mieux comprendre les usages et les perceptions du courrier électronique, pour accompagner l'augmentation des échanges numériques, et, *in fine*, proposer une réflexion collective sur l'évolution des pratiques internes d'information et de communication. Nous nous attacherons dans un premier temps à définir le contexte organisationnel, la commande et la méthodologie développée. Nous traiterons dans un second temps des résultats, issus d'une collecte de données auprès de plus de 400 salariés. Nous nous attacherons enfin à tirer des enseignements de cette étude singulière et à problématiser un certain nombre d'enjeux émergents.

## — 1. LE CONTEXTE ET LA COMMANDE

L'organisation analysée a souhaité, dans le cadre du regroupement de 3 anciennes régions recouvrant aujourd'hui 12 départements, s'engager dans une démarche Santé et qualité de vie au travail. C'est dans ce contexte que s'est inscrit l'audit sur la prévention des incivilités numériques.

Un comité de pilotage a été créé, regroupant la directrice des ressources humaines, la chargée de mission QVT, le directeur du système d'information, la responsable du projet grande région, ainsi que des représentants du service communication et de certaines délégations. Le comité de pilotage a suivi le projet pas à pas et les points-clés ont été validés en comité de direction. Le recueil, l'analyse des données et les préconisations que nous avons réalisés, devaient également permettre de recueillir des données dans le cadre d'un programme de recherche portant sur les incivilités numériques au travail<sup>1</sup>.

### **Le dispositif méthodologique proposé**

Dans un premier temps, un questionnaire sur les représentations et usages du mail a été soumis en ligne à l'ensemble du personnel (434 répondants soit plus de 50% de la population totale<sup>2</sup>). Notons d'emblée l'intérêt des salariés pour ce type d'étude. Ceux-ci ont non seulement répondu massivement mais ont également fournis de très nombreux verbatim à travers leurs réponses aux questions ouvertes. 92 répondants se sont par ailleurs déclarés disponibles pour poursuivre les échanges sur ce sujet<sup>3</sup>.

Le questionnaire, anonyme et sur la base du volontariat, avait pour objectif principal de cartographier les usages, relever les dysfonctionnements et perceptions des usages et de leurs effets, recueillir les éventuelles attentes en matière d'accompagnement. Les résultats du questionnaire ont également permis de construire et organiser les groupes de discussion qui ont suivi.

Après enquête auprès du comité de pilotage, le questionnaire a inclus 4 variables (âge, statut, localisation géographique, type de management : à distance ou présentiel) qui correspondaient à des hypothèses de disparités des usages, perceptions et attentes entre les populations. Les réponses collectées ont fait l'objet de deux types de traitements statistiques : tris à plat et tris croisés (avec test de corrélation chi<sup>2</sup>) réalisés avec le logiciel Sphinx<sup>4</sup>

Des entretiens collectifs centrés par petits groupes d'usagers ont ensuite permis d'enrichir et compléter le diagnostic quantitatif. 4 focus groups ont été organisés en répartissant les volontaires selon leur lieu géographique et leur statut (cadres, non cadres, assistant(e)s).

Les réunions duraient 2h30, elles étaient animées par la chargée de mission SQVT et le chercheur. Les participants étaient invités à réagir aux résultats du questionnaire, par thématiques et autour de questions précises. Un temps d'échange était ensuite laissé pour réfléchir collectivement aux solutions à mettre en œuvre. Cette phase de recueil de données a mis en évidence, à nouveau, un besoin de s'exprimer et des attentes très fortes des salariés sur ces questions. Dans un troisième temps les résultats du diagnostic et les décisions prises à l'échelle de l'organisation ont été restitués à l'ensemble des agents. Des ateliers de co-construction de bonnes pratiques sont encore en cours.

## — 2. LES PRATIQUES, PERCEPTIONS ET ATTENTES RECENSÉES

### 2.1 Données générales

Sans surprise, le courrier électronique est considéré comme un outil indispensable et très utile. Si la majorité des salariés estime qu'un manque de cadrage des pratiques entraîne une utilisation excessive de cet outil et regrette qu'il remplace désormais la plupart des modes de communication interne, aucun ne souhaite ou n'imagine le remplacer totalement. On notera dans un premier temps des différences très importantes dans les usages, les perceptions et les attentes en fonction du statut dans l'organisation [agents, assistant(e)s, cadres intermédiaires ou cadres de direction]. L'âge, au contraire, n'apparaît pas comme un élément clivant. Le questionnaire, et surtout les groupes de discussion, montrent globalement un malaise et quelquefois des situations de détresse réelle des cadres face à l'afflux des courriels quotidiens.

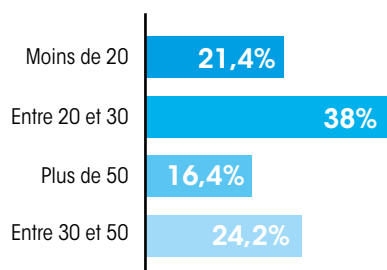
De nombreux résultats sont à interpréter sur fond de réorganisation de la structure, la plupart des réponses et des échanges renvoyant à des problématiques allant bien au-delà du strict usage du courrier électronique : refonte du système d'information, perte de repères face à une nouvelle organisation hiérarchique, éloignement du centre de décision, personnels en souffrance suite à une nouvelle affectation... Toutefois, comme pour beaucoup d'organisations actuellement, les données recueillies montrent une vraie problématique et des risques certains liés à l'usage de la messagerie en interne.

### 2.2 Le traitement quotidien des courriels

*41% des répondants déclarent recevoir entre 30 et 130 courriels quotidiens... des différences importantes selon la position hiérarchique<sup>5</sup>.*

### 1. Q1 NBRE MAILS J

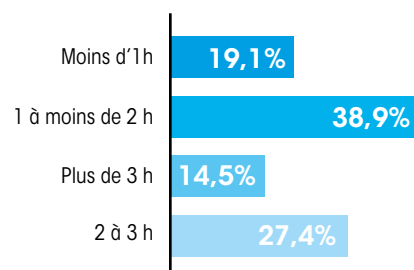
Taux de réponse : 100 %



À votre avis combien de messages recevez-vous en moyenne par jour ?

### 2. Q2 TPS MAILS J

Taux de réponse : 100 %



À votre avis, combien de temps passez-vous en moyenne par jour à traiter vos mails ?

Le nombre de courriels à traiter et le temps de traitement sont directement corrélés à la position hiérarchique des personnels<sup>6</sup>. Parmi les répondants qui annoncent recevoir moins de 20 et entre 20 et 30 courriels par jour, on retrouve ainsi majoritairement des agents, et, par opposition, les cadres sont sur-représentés parmi les personnes qui disent recevoir plus de 30 courriels par jour. Les cadres de direction, les assistantes, et les managers à distance sont les populations qui reçoivent le plus de mails quotidiens, de plus de 50 à « 100 ou 130 selon les pics d'activité »<sup>7</sup>.

Le temps de traitement estimé par jour ainsi que la gestion des courriers électroniques en dehors des heures de travail sont directement associés aux nombre de courriels reçus : les cadres déclarent majoritairement passer entre 2 et 4h quotidiennes pour le traitement de leurs messages, les agents sont plus nombreux à déclarer une heure ou moins.

Plus on s'élève dans la hiérarchie et plus le nombre de mails et le temps consacré à leur traitement, y compris en dehors du temps de travail, est important<sup>8</sup>.

*77% des répondants traitent leurs messages en continu toute la journée...*

Pas de différence significative sur ce point en fonction des positions hiérarchiques, de l'âge ou du lieu géographique. Le questionnaire comme les groupes de discussion montrent qu'il n'y a, le plus souvent, pas d'organisation du temps de traitement des courriels et des priorités.

Les personnes interviewées expriment alors un paradoxe : elles sont conscientes que cet usage « en continu » perturbe leur travail, favorise la dispersion et les met sous pression ; toutefois elles ne voient pas comment faire autrement. Soit parce qu'elles sont soumises à des contraintes (« tout est toujours urgent, alors impossible de se déconnecter ! », « si je ne fais pas en continu, je me fais reprendre parce que je ne vais pas assez vite pour répondre »), soit parce qu'ils n'imaginent pas qu'on puisse faire autrement (« ne pas suivre mes mails toute la journée ? J'aurais l'impression d'être déconnecté, de rater des choses ! » ; « je ne peux m'empêcher de regarder l'alerte en bas de l'écran... et de répondre... »).

Si pratiquement tous les répondants regrettent la surcharge d'information et l'absence de maîtrise de leur organisation de travail, la norme partagée et intériorisée par le plus grand nombre reste celle du flux tendu et de la connexion permanente. Ainsi, très peu d'interviewés remettent vraiment en cause ces nouveaux cadres d'usage des outils de communication.

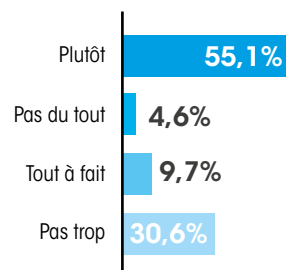
Les salariés qui disent se sentir efficaces dans leur travail maîtrisent généralement leur temps de traitement des courriels : « Le fait de ne pas gérer en continu me permet d'être moins débordé, ça facilite mon organisation du travail... » ; « Je me laisse le temps de réfléchir... parfois je ne réponds pas tout de suite... même si je peux le faire ».

### 2.3 Les sentiments d'efficacité et de stress associés à l'usage des courriels

35% des répondants se sentent « pas trop » ou « pas du tout » efficaces dans la gestion de leur messagerie 40% se sentent « souvent » ou « tout le temps » débordés par le nombre de courriels reçus 38% se disent « plutôt » ou « tout à fait » stressés ou mis sous pression par la gestion de la messagerie.

#### 7. Q7 AUTO EFFICACE

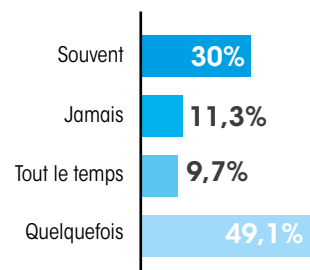
Taux de réponse : 100 %



*Avez-vous le sentiment d'être efficace et organisé dans la gestion de vos mails ?*

#### 8. Q8 DEBORDE

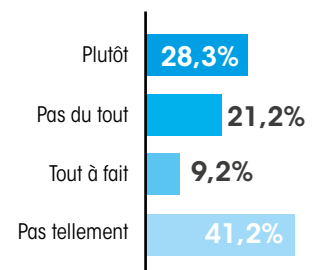
Taux de réponse : 100 %



*Vous sentez-vous quelquefois débordés par le nombre de mails reçus ?*

#### 37. Q37 STRESS

Taux de réponse : 100 %



*Diriez-vous que votre usage de mails vous stresse ou vous met sous pression ?*

Les effets de l'usage du courrier électronique sur le sentiment d'efficacité au travail, la surcharge et le stress touchent avant tout la population des cadres. D'après plusieurs études, les deux principaux facteurs de stress au travail des cadres sont l'interruption fréquente des activités et la difficulté de concilier vie professionnelle et vie personnelle (Venin, 2015). Ces éléments sont directement liés à l'usage des TIC et souvent à celui du courrier électronique.

Sur les 20 personnes qui répondent ne pas se sentir du tout efficaces dans la gestion de leurs mails, 17 sont des cadres. Sur 133 personnes qui déclarent ne pas se sentir très efficaces, 78 sont des cadres. Compte tenu de la répartition de l'échantillon, cette sur-représentation est très significative, même s'il est probablement difficile ici de séparer le sentiment d'efficacité associé aux mails d'un sentiment plus général vis-à-vis du travail. Seuls les agents répondent qu'ils ne sont « jamais débordés » par la gestion de leurs courriels, alors que les cadres sont majoritaires à répondre « souvent » ou « tout le temps ». En ce qui concerne le sentiment de stress lié à l'usage du courriel, les cadres sont sur-représentés dans les réponses « plutôt ou tout à fait », les agents sont sur-représentés dans les réponses « pas du tout ou pas tellement ». Les répondants qui se disent « tout à fait stressés » sont des cadres et des agents managés à distance.

Dans cette étude, le management à distance est clairement corrélé au « stress intense ». 40 personnes se déclarent tout à fait stressées ou mises sous pression par l'usage des mails ; parmi elles, les managers ou managés à distance sont sur-représentés. Les échanges lors des groupes de discussion corroborent largement ces résultats. Ainsi, sur fond de réorganisation de la structure et d'omniprésence des échanges par mails, les cadres expriment clairement leur désarroi vis-à-vis de la gestion du courrier électronique :

« Je ne me sens pas débordé mais totalement inefficace... des choses se perdent... je ne traite que mes priorités ». « Je ne suis pas du tout organisé : je suis pollué, je regarde tout le temps, en continu, soir et week end compris... et puis des fois je craque, j'arrête tout... ». « Pendant qu'on traite un mail en 10mns, quatre autres arrivent... on a le sentiment d'avoir passé trop de temps à le traiter... surtout si les nouveaux modifient le précédent ». « Quand j'étais responsable de pôle, j'étais vraiment débordé, stressé... maintenant que je ne suis plus manager, c'est plus confortable... ».

## 2.4 Les effets sur l'organisation du travail

La surcharge cognitive liée à l'usage du courrier électronique touche directement l'organisation et la planification du travail. Dans les recherches existantes, elle renvoie à la quantité de mails reçus, et est associée à des phénomènes de surcharge informationnelle (Eppler, Mengis, 2004), mais également de fragmentation des activités (Marulanda, Jackson, 2012), de dispersion (Datchary, 2005), de débordement cognitif (Lahlou, 2002) et/ou de complexification du travail relationnel (Denis, Assadi, 2005).

### *Une incidence négative plus forte du côté des cadres*

A la question : « Diriez-vous que, généralement, dans votre travail personnel quotidien, l'usage du courrier électronique vous interrompt trop souvent », 58 % des personnes interrogées répondent « plutôt » ou « tout à fait ». Les cadres sont sur-représentés dans cette catégorie de réponse. 68% des répondants annoncent également que l'usage des mails entraîne « plutôt » ou « tout à fait » une surcharge d'activité quotidienne. Sur les 92 personnes qui répondent « tout à fait », 53 sont des cadres. A la question « Pensez-vous que l'usage du courrier électronique vous empêche de planifier vos activités quotidiennes ? », les cadres et les agents sont également concernés pour 38% d'entre eux.

Là encore les échanges de groupes corroborent les résultats des questionnaires, les cadres se disent dérangés en permanence dans leur travail par les courriels reçus et parlent de « fatigue intellectuelle » qui entraîne une déperdition de la qualité du travail. Les agents rappellent que les mails des hiérarchiques reçus à tout moment les contraignent à réorganiser en permanence leur planning de tâches.

### *La surcharge informationnelle : un point de vue partagé*

77% des répondants au questionnaire estiment que l'usage quotidien du courriel entraîne une surcharge d'informations (Plutôt : 41% ; tout à fait : 36%). Seul 4% de l'échantillon (18 personnes sur 434) n'associe pas l'usage du courriel à une surcharge d'informations. Si on peut penser que « l'infobésité » est une caractéristique des organisations contemporaines et qu'elle s'appuie sur les outils mis à disposition, les nombreux exemples concrets fournis par les usagers montrent que le courrier électronique, tel qu'il est utilisé aujourd'hui dans les organisations, contribue très largement à cette évolution.

### *Les effets sur la gestion de l'information : des perceptions plutôt positives partagées*

Une forte majorité des répondants considère toutefois que la messagerie électronique facilite la circulation des documents (plutôt 50% - tout à fait 43%) et leur stockage (Plutôt 43% - Tout à fait 26%). Un paradoxe apparaît toutefois entre « l'agilité organisationnelle » proposée par les TIC et la paralysie provoquée par la surinformation. Face à l'afflux quotidien des informations numériques, à l'abus des notifications « urgent », « important », « prioritaire », les managers éprouvent des difficultés à hiérarchiser les priorités et à communiquer efficacement les informations qu'ils jugent réellement importantes.

## 2.5 Les effets sur la motivation et les relations de travail

Une majorité des personnels interrogés pense que l'utilisation du courrier électronique ne change rien à leur motivation (73%), à la qualité des relations hiérarchiques (62%) et à la qualité du travail en équipe (48%). Toutefois quelques chiffres peuvent paraître alarmants : 21% des répondants pensent que l'utilisation quotidienne du courrier électronique dégrade leur motivation, 25% le travail en équipe et 23% les relations hiérarchiques.

Si les discussions lors des focus groupes montrent bien que la messagerie électronique n'est qu'un outil, reflet d'une organisation plus large du travail, et en aucun cas seul porteur de la dégradation de la motivation et des échanges, il n'en reste pas moins que le lien est fait par certains entre son usage et les conditions de travail. Ainsi, certains déplorent des relations en présentiel moins fréquentes qui engendrent de la complexité ; ils expriment un besoin de « remettre de l'humain dans les échanges ». D'autres rappellent que « la messagerie n'exonère pas du management » et que « tout devient un problème quand tout passe par le courriel ».

## 2.6 Mésusages et sources concrètes de mécontentement

Les cadres sont plus nombreux à déclarer être agacés voire excédés par certaines pratiques. Il semble que plus on monte dans la hiérarchie, plus l'agacement s'intensifie, notamment concernant la mise en copie abusive, l'absence de formules de politesse, les fautes d'orthographe, l'excès de pièces jointes et l'agressivité. Le questionnaire et les groupes de discussions ont permis d'identifier un ensemble de problématiques concrètes qui appellent un cadrage organisationnel. Les problèmes rencontrés peuvent être hiérarchisés différemment selon les individus mais un consensus apparaît sur les principaux dysfonctionnements et sur la nécessité de donner un cadre. Ils se divisent en deux grandes catégories : la forme des messages, d'une part (contenus ou formes inappropriés), et les mésusages (usages inappropriés), d'autre part.

### *Forme des messages*

La forme des messages repose sur les contenus verbaux (vocabulaire, ton, injonction, formule de politesse) et non verbaux (choix des polices, couleurs, majuscules). Les sources de mécontentement concernent alors avant tout les courriers impolis ou agressifs, l'absence de formules de politesse, les fautes d'orthographe. Les cadres sont, dans cette étude, particulièrement sensibles à la forme des messages. Toutefois ces éléments participent également de la reconnaissance des agents qui évoquent leur importance dans le cadre des échanges hiérarchiques. La forme et la présence ou non des réponses apparaissent alors comme des marqueurs de reconnaissance ou de déni de la part de la hiérarchie.

### *Mésusages*

Un autre aspect des problèmes recensés concerne les usages considérés comme inappropriés de la messagerie.

Dans cette catégorie on retrouve tous les mésusages qui entraînent :

- de la surcharge informationnelle (mise en copie abusive, messages trop longs, mauvaise gestion des pièces jointes, abus du « répondre à tous », envois massifs sans prise en compte de l'intérêt des destinataires, réceptions multiples d'un même message par plusieurs voies) ;

- de l'opacité dans les échanges (objets imprécis ou non renommés, transferts de mails sans consigne, enchaînements de réponses sans redéfinir sujets et destinataires, utilisation de la messagerie quand il serait nécessaire de prendre le téléphone ou de faire une réunion) ;
- de la surcharge de travail et une difficulté à s'organiser (courriels reçus en dehors des heures de travail, transfert de message sans prise en compte de la charge de travail) ;
- de la pression inutile (abus des objets urgent ou prioritaire, multiplication des courriers de rappel, mise en copie des hiérarchies).

## 2.7 Les attentes d'encadrement des pratiques

Toutes les personnes rencontrées, sur ce terrain comme ailleurs, s'accordent sur la nécessité de donner un cadre pour simplifier les échanges électroniques. Au-delà de la surcharge informationnelle liée à la croissance exponentielle des « traces » et à la facilité de partage et de transfert des informations dans les organisations contemporaines, le manque de cadrage des communications numériques participe pleinement à la surcharge cognitive.

En l'absence de règles d'usage explicites et partagées, le manque d'indices contextuels - caractéristique des échanges électroniques - entraîne, en effet, des incertitudes et un temps de traitement décuplé dans la réception comme dans l'émission des messages. Dans ce contexte, les agents comme les cadres appellent de leurs vœux un cadrage des pratiques. Les points de vue peuvent diverger mais généralement ce cadrage se veut flexible, avec des règles communes à l'ensemble de la structure qui pourront se décliner et faire l'objet d'une appropriation dans des groupes de travail plus restreints, en fonction des usages et des besoins. La nécessité d'une « culture partagée » prévaut alors largement sur les questions techniques de formation à l'outil.

Sont ainsi jugées « utiles » et « très utiles » : les formations individuelles ou par équipes de travail à la gestion de la communication électronique au sens large (respectivement 65 et 68% des répondants), une charte collective de « bonnes pratiques » du courrier électronique (73%), des solutions techniques pour simplifier l'usage (85%), une limitation de l'usage des mails au temps de travail (65%).

Les cadres sont plus nombreux, proportionnellement, à souhaiter des formations, individuelles et collectives. Seul élément, dans cette enquête, corrélé à l'âge des répondants, le souhait de mise en place de nouveaux outils pour alléger l'usage des mails. Les plus de 55 ans répondent majoritairement ne pas souhaiter utiliser d'autres dispositifs, alors que les moins de 35 ans souhaitent leur mise en œuvre. Globalement, les attentes relevées dans le cadre de cette étude dépassent largement la question du courrier électronique et de son usage. Comme le montrent les focus groups, le courrier électronique agit ici comme révélateur de problématiques organisationnelles plus larges qu'il exacerbe et met en visibilité.

Ainsi, les répondants n'envisagent pas d'améliorer significativement leurs communications électroniques internes, sans repenser l'écosystème numérique global proposé aux agents et sans mettre à plat les circuits d'informations sur l'ensemble de la structure. S'il est possible d'améliorer en partie les échanges électroniques internes en restant focalisé sur le cadre d'usage, la formation à l'outil et la sensibilisation à une culture des « bonnes pratiques », un travail approfondi sur cette question implique aussi nécessairement d'ouvrir la focale pour repenser l'environnement numérique de travail et les flux d'information au sens large.



### — 3. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Le contexte organisationnel des entreprises est primordial pour comprendre, analyser, et accompagner les problématiques liées aux échanges électroniques. L'observation de terrain nous montre que les différences d'usages, d'attentes et de perceptions se jouent même, non pas à l'échelle de l'organisation, mais des équipes de travail. Si l'étude présentée ici est donc tout à fait singulière, elle met également en visibilité plusieurs aspects des échanges électroniques au travail qui sont partagés dans de nombreuses organisations. Les observations concernant les cadres corroborent ainsi plusieurs enquêtes quantitatives et qualitatives qui montrent l'association faite par les cadres entre intensification du travail, stress au travail et usages des TIC (Venin, 2015). Dans cette partie, nous rapprocherons donc nos résultats d'autres observations et analyses réalisées par ailleurs<sup>9</sup>, pour repérer quelques risques et enjeux liés à l'usage du courrier électronique aujourd'hui dans les organisations.

#### 3.1 Un enjeu d'accompagnement des pratiques

Le courrier électronique constitue un enjeu stratégique pour les organisations, il offre de nombreuses potentialités techniques, communicationnelles et organisationnelles. Dans le même temps, ces potentialités peuvent s'avérer, à défaut d'une réflexion stratégique, désastreuses pour les individus et les organisations. S'agissant du sentiment de stress au travail, par exemple, l'utilisation du courrier électronique peut entraîner une meilleure organisation ou au contraire une pression accentuée sur les salariés ; s'agissant de la gestion du temps, un gain ou une perte de temps, concernant les relations managériales, plus de partage ou plus de conflits, etc. (De la Rupelle, Kalika, 2010).

Ce sont donc les dispositifs disponibles et les modes d'appropriation possibles au sein des organisations qui font la différence. Or, jusqu'à ce jour, peu de recherches permettent de faire le point sur les modes de régulation mis en place par les entreprises notamment concernant les usages des mails. Nous pouvons néanmoins citer ici une étude exploratoire de Prost et Zouinar (2015), qui porte spécifiquement sur les régulations possibles de l'usage des mails pour les cadres en entreprises. Dans un contexte où les risques psychosociaux liés à l'hyper-connexion au travail font l'objet de prises de conscience individuelles et collectives, les auteurs rappellent ainsi quelques initiatives mises en place par certaines entreprises, la plupart s'inscrivant dans le cadre de la RSE, telles que chartes de bon usage des mails, journées sans mail ou encore suspension à certains horaires de la messagerie électronique.

Les auteurs ont également mené une expérience de déconnexion du mail en heures non ouvrables (HNO) auprès d'un échantillon volontaire de 23 cadres dans une entreprise. Cette expérience fait partie d'un programme plus large de l'entreprise visant à lutter contre la surcharge informationnelle et l'hyper-connexion au travail. Même si l'initiative est dans l'ensemble perçue comme positive par les cadres participant à l'expérience, les objectifs et intérêts personnels et organisationnels du dispositif de blocage des mails en HNO sont diversement appréciés, voire donnent parfois lieu à des postures contrastées entre « militants » et « réfractaires » au module. Chez les premiers, sont invoquées en priorité la protection de la santé des salariés et la responsabilité collective de l'entreprise face aux risques liés à la connexion permanente. Chez les seconds et chez les cadres qui expriment des craintes vis-à-vis de ces dispositifs « imposés », ce sont les risques de surveillance accrue et de remise en cause de la liberté dans le travail des cadres qui focalisent le débat.

Si l'on se réfère aux résultats de ces études de terrain, on peut alors penser que la loi sur le droit à la déconnexion n'est qu'une porte d'entrée, utile mais insuffisante<sup>10</sup>, pour penser la régulation des échanges numériques professionnels pendant et en dehors du temps de travail.

### 3.2 Un enjeu de qualité du travail et de QVT

Les résultats recueillis dans notre étude font apparaître plusieurs dysfonctionnements dans les usages du courrier électronique susceptibles de dégrader la qualité de vie au travail des cadres, et donc d'affecter également celle de l'ensemble des salariés de l'organisation. Ainsi, les analyses réalisées montrent que l'usage du courrier électronique est susceptible de jouer sur 4 registres essentiels de la QVT :

- la reconnaissance (« La réponse d'un hiérarchique est une forme de reconnaissance mais quand il ne le fait pas cela peut être mal vécu par les employés, c'est d'autant plus vrai que certains n'ont des relations hiérarchiques que par mails ») ;
- Le sentiment d'efficacité et de qualité du travail (« depuis quelques temps je n'y arrive plus... j'ai peur de rater des choses importantes mais je ne peux plus tout voir... ». « Moins de mails ce serait plus de temps pour réfléchir et s'organiser ») ;
- Le sentiment de maîtrise de son travail (« Si certains continuent toute la nuit, le lendemain matin on découvre plusieurs nouvelles tâches non prévues dans la boîte, comment s'organiser dans ces conditions ? », « je n'ai pas fini de répondre à un mail qu'un autre vient le contredire ») ;
- La pression temporelle (« tout est urgent et prioritaire pour celui qui envoie le message »).

L'intensification des échanges par mail s'accompagne également d'une mutation des normes de communication liées à la mise en forme des messages, certains parlent de « banalisation de la violence numérique ». Une partie de l'enquête montre que ces changements des codes communicationnels ne concernent plus seulement les échanges avec les publics externes, mais touchent aussi, de façon plus discrète, la communication entre collaborateurs. Dans notre étude, sur l'ensemble de l'échantillon (cadres et agents), près de 31% des répondants se déclarent ainsi excédés par les transferts de mails sans consignes ou explication, près de 30% par l'absence de réponse à leurs mails, et enfin un peu plus de 27% par les mails impolis ou agressifs.

La dématérialisation des échanges soulève également la question des rapports sociaux au travail. De ce point de vue, la question du management à distance dans les organisations éclatées se généralise à de nombreuses organisations et mérite un accompagnement des cadres et des agents dans cette évolution.

### 3.3 Des incivilités numériques révélatrices de problématiques organisationnelles plus larges

Selon une étude de 2015, 42% des salariés français<sup>11</sup> se disent exposés aux incivilités au travail. 46% des salariés déclarent que ces comportements affectent leur productivité, 42% leur santé. Un comportement incivil est un comportement qui transgresse les normes et règles implicites de vie en communauté. S'interroger sur les incivilités, rappelle le texte de fondation du Club inter-entreprises de prévention des incivilités (CIVILINUM, coordonné par Valérie Carayol et Aurélie Laborde), revient alors à se re-questionner sur les fondamentaux du bien vivre ensemble, de la réciprocité, du lien avec la citoyenneté. Dans ce contexte, les mésusages des médias numériques peuvent intensifier les formes d'incivilités existantes mais également participer à de nouvelles formes d'incivilités.

L'usage des dispositifs numériques à lui seul ne saurait rendre compte de cette banalisation des incivilités internes au travail. La difficulté à élaborer de nouvelles pratiques et normes d'usages des TIC dans les périodes de fortes mutations du travail, où la transition numérique est parfois conçue

comme une marche forcée, doit toutefois être prise en compte comme l'un des éléments de contexte susceptible d'éclairer ces phénomènes.

L'entrée par les outils nous invite ainsi à penser tout à la fois les mutations contemporaines du travail, de la relation des individus à leur travail et des communications interpersonnelles au travail. De ce point de vue, la loi sur la déconnexion peut être un atout et ouvrir un champ de réflexion et d'échanges avec toutes les parties concernées, salariés, partenaires sociaux, dirigeants... Si toutefois, comme le souligne Loïc Lerouge (2017), elle ne se cantonne pas à un « droit mou », qui, *in fine*, ne contraint en rien les entreprises à une obligation de résultat.

- 
- <sup>1</sup> Projet CIVILINUM piloté par V. Carayol et A. Laborde - <http://mica.u-bordeaux3.fr/index.php/projets/projets-en-cours/1388-civilinum>
- <sup>2</sup> Répondants répartis dans les 3 ex-régions. 55% d'agents, 35% de cadres de proximité, 10% de cadres de direction. Pyramide des âges représentative de la population totale avec 55% de « génération X » (entre 36 et 55 ans).
- <sup>3</sup> L'invitation à remplir le questionnaire en ligne ainsi que les invitations à participer aux focus groups ont été diffusées sous forme papier sur les bureaux des personnels et une campagne d'affichage a appuyé l'opération.
- <sup>4</sup> Traitement des données par Nadège Soubiale, maître de conférences, Université Bordeaux Montaigne, laboratoire MICA-COS
- <sup>5</sup> Rappelons ici que le questionnaire est basé sur du déclaratif. Le nombre de courriels traités et le temps de traitement exacts n'ont pas été mesurés par l'observation directe. Sur ce sujet, il y a souvent des différences importantes entre les estimations des usagers et la réalité des pratiques.
- <sup>6</sup> Les corrélations expriment des tendances (tests khi2 : écarts par rapport à une distribution aléatoire). Sont prises en compte les corrélations « très significatives » (> 1% de marge d'erreur) ou « significatives » (> 5% marge d'erreur). Les corrélations significatives dans cet article ont été débattues et confirmées dans les groupes de discussion qui ont suivi l'enquête.
- <sup>7</sup> Les citations sont issues des groupes de discussion où les résultats ont été débattus.
- <sup>8</sup> Sur la question de l'hyperconnexion des cadres, voir le travail très intéressant du groupe Devotic sur la « laisse électronique » des cadres (Carayol et al., 2016).
- <sup>9</sup> L'auteur a encadré plusieurs études et mémoires appliqués sur cette question. Elle pilote par ailleurs un groupe de réflexion sur les Incivilités numériques au travail regroupant de nombreuses entreprises, où la question des mésusages du courrier électronique est régulièrement abordée et fait l'objet de témoignages.
- <sup>10</sup> Voir les propos de Loïc Lerouge sur le droit à la déconnexion qu'il perçoit comme un « droit mou » : <http://socialmediacub.fr/2017/04/26/digital-detox-quel-droit-a-la-deconnexion>
- <sup>11</sup> Enquête Eléas 2014 et 2015, réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la population salariée française métropolitaine (n=1000)

## Bibliographie

- Carayol, V., Laborde, A. (2016-2019)**, Programme de recherche CIVILINUM <http://mica.u-bordeaux3.fr/index.php/projets/projets-en-cours/1388-civilinum>
- Carayol, V., Soubiale, N., Felio, C. et Boudokhane-Lima, F. (2016)**, *La laisse électronique, les cadres débordés par les TIC*, Pessac, Editions de la MSHA.
- Datchary, C. (2005)**, « Se disperser avec les TIC, une nouvelle compétence ? » in Kessous, E. et Metzger, J.-L., *Le travail avec les technologies de l'information*, Hermès, p. 157-173.
- De La Rupelle, G. et Kalika, M. (2010)**, « Variables d'influence de l'utilisation la messagerie électronique sur la relation hiérarchique : motivation, contrôle et accessibilité ».
- Denis, J. et Assadi, H. (2005)**, « Les usages de l'e-mail en entreprise. Efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ? » in Kessous, E. et Metzger, J.-L. *Le travail avec les technologies de l'information*, Hermès, p.135-155.

**Eppler, M. J. et Mengis, J. (2004)**, « The Concept of Information Overload : A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines », in *The Information Society*, 20(5), p. 325-344.

**Laborde, A. (2016)**, « Les incivilités numériques au travail », in *Revue française des sciences de l'information et de la communication* (9), <https://rfsic.revues.org/2225>

**Lahlou, S. (2002)**, « Travail de bureau et débordement cognitif », in M. Jourdan et J. Theureau (Éd.), *Charge Mentale : Notion Floue et Vrai Problème*, Paris, France, Octarès, p. 73-91.

**Lerouge, L. (2017)**, « Digital détox : quel droit à la déconnexion », in <http://socialmediacub.fr/2017/04/26/digital-detox-quel-droit-a-la-deconnexion>.

**Marulanda-Carter L. et W. Jackson T. (2012)**, « Effects of e-mail Addiction and Interruptions on Employees », in *Journal of Systems and Information Technology*, 14(1), p. 82-94.

**Prost M. et Zouina M. (2015)**, « De l'hyper-connexion à la déconnexion : quand les entreprises tentent de réguler l'usage professionnel des e-mails », in *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 17-1.

**Rupelle, G., de la, Fray, A.-M. et Kalika, M. (2014)**, « Messagerie électronique, facteur de stress dans le cadre de la relation managériale », in *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 91(1), p. 13-28.

**Venin, T. (2015)**, *Un monde meilleur ? Survivre dans la société numérique*, L'époque en débat, Desclée de Brouwer, 353 p.