

Pour un meilleur usage de la messagerie électronique dans les entreprises



Ce guide a été réalisé en collaboration avec l'Institut des Nouvelles Pratiques Managériales de l'ESCEM Tours-Poitiers

Octobre 2011

Sommaire

- Eléments conceptuels
- A la recherche de solutions :
 - Les origines et objectifs de la réflexion
 - Les leviers d'actions :
 - . Etablir un diagnostic interne des pratiques de communication électronique
 - . Rédiger et diffuser une charte de bon usage des messageries électroniques
 - . Mettre en œuvre une action de communication interne
 - . Intégrer les bonnes pratiques dans les formations
 - . Définir et mettre en place une stratégie de communication électronique
- Annexes
 - Extrait du Guide publié en interne en 2011 par Casino « Bien dans son job »
 - Charte de la Société Générale « du bon usage de la messagerie » (novembre 2009)
 - Pierre-Antoine Chardel, Maître de conférences à l'Institut national des télécommunications : « les organisations à l'épreuve des TIC : quels enjeux éthiques ? ».
 - Exemple de questions pouvant être posées dans le cadre d'un diagnostic quantitatif. Grille élaborée par Géraldine de la Rupelle, de l'ESCEM.
- Bibliographie

La rédaction du guide a été assurée par Géraldine de la Rupelle, professeure à l'ESCEM et François Fatoux, délégué général de l'ORSE.

Les illustrations ont été réalisées par Gérard Mathieu.

Avec le soutien de :



www.escem.fr

Eléments contextuels

L'évolution des technologies, l'internationalisation des marchés, la concurrence entre firmes d'un même secteur ou les exigences toujours plus fortes des consommateurs sont autant de facteurs qui rendent instable et turbulent l'environnement des organisations. Il est dès lors vital pour les organisations de démontrer leur aptitude à réagir et à s'adapter à ces perturbations externes. La capacité de communiquer rapidement, en s'affranchissant des barrières spatiales et temporelles, contribue à cette, désormais indispensable, capacité de réaction. Dans ce contexte, la messagerie électronique s'est peu à peu imposée dans les organisations, au point d'y être aujourd'hui omniprésente et de constituer la technologie la plus plébiscitée par les managers.

Le média présente des fonctionnalités spécifiques : une communication rapide, écrite, asynchrone, de un à plusieurs interlocuteurs et comportant une mémoire externe ; c'est bien la combinaison de ces cinq fonctionnalités qui en font un média particulier au regard de médias plus classiques tels que le téléphone, le face à face ou encore la communication écrite.

La messagerie électronique offre certes de nombreuses potentialités, techniques et organisationnelles, mais elle conduit également à une profonde mutation. Les fonctionnalités qui en font sa spécificité font parfois perdre leurs repères aux utilisateurs. Mal maîtrisée, elle peut devenir un outil dévastateur pour les organisations.

La prise de conscience des dérives de l'outil vient a posteriori et c'est la conjugaison de deux phénomènes qui ont freiné l'anticipation de la part des organisations. L'introduction rapide et massive du média constitue une première piste d'explication : à la fin des années 90, le média s'est répandu à une vitesse surprenante, non seulement dans nos sphères privées mais aussi et surtout dans nos sphères professionnelles.

Ajoutons à cela une apparente simplicité d'utilisation du média : envoyer, recevoir ou transférer un message, joindre un fichier, organiser sa boîte de réception sont autant de fonctionnalités dont l'apprentissage reste intuitif et accessible pour les utilisateurs. La conjugaison de ces deux facteurs, la rapidité d'introduction du média et son apparente simplicité d'utilisation, ont empêché les cadres dirigeants de se poser les questions de son adaptation organisationnelle et culturelle.

Aujourd'hui pourtant se pose le problème des mutations induites par l'utilisation de la messagerie électronique ; stress, surcharge, urgence, interruption, dépersonnalisation de la relation, aplatissage des structures hiérarchiques, sont des termes fréquemment prononcés à l'évocation du média.

La complexité au cœur de la compréhension du média

La compréhension des effets du média reste encore superficielle et fragmentée, le phénomène est complexe et ne peut se résumer aux effets dévastateurs qu'il produit.

Afin de mieux appréhender les effets intra organisationnels de la messagerie électronique, il faut tout d'abord sortir du piège réducteur qui consiste à considérer que ce sont les fonctionnalités du média qui peuvent en expliquer les dérives. La technologie n'est considérée que parce qu'elle est utilisée, modifiée, paramétrée par les utilisateurs. Plus que les qualités intrinsèques du média, ce sont bien les pratiques quotidiennes des utilisateurs qui vont induire les changements dans les habitudes de travail, les routines, les pratiques de communication, ... C'est donc seulement à travers son appropriation par les acteurs que la technologie peut jouer un rôle significatif et avoir une influence experte sur l'organisation.

Dans le prolongement de ce raisonnement, nous sommes amenés à réfuter l'idée selon laquelle la technologie peut seulement faciliter ou seulement contraindre l'action humaine et nous conduit, par ricochet, à rejeter les études qui tranchent définitivement sur les effets positifs ou négatifs de la technologie, à condamner une vision trop idéaliste ou trop pessimiste du média.

L'explication du changement organisationnel induit par l'utilisation de la messagerie électronique doit mettre l'accent sur les forces opposées qui, respectivement, promeuvent ou s'opposent au changement. Il nous faut désormais considérer simultanément les effets facilitateurs et les effets contraignants du média.

Il est même possible de considérer que certains de ces effets s'opposent et que l'on entre alors dans une logique de contradiction, l'exemple le plus significatif étant probablement l'opposition perte de temps versus gain de temps.

Les recherches universitaires, les constats dressés par les acteurs en entreprise permettent de dresser une liste (non exhaustive) des effets tour à tour facilitateurs puis contraignants de la technologie.

Des effets facilitateurs...

La messagerie électronique offre de nombreuses potentialités, techniques et organisationnelles. Les recherches universitaires, les constats dressés par les acteurs en entreprise permettent d'en dresser un tableau (non exhaustif) :

Tableau 1 – Les effets facilitateurs de la messagerie électronique

Sur la gestion du temps	Améliore les temps de réponse Raccourcit les délais de prise de décision Accélère l'exécution des tâches
Sur la gestion de l'information	Facilite le stockage de l'information Augmente la circulation des documents Permet le partage d'information et de documents de natures et de sources différentes Unifie les dispositifs et procédures de diffusion d'information
Sur l'exécution des tâches	Améliore la productivité Allège la mémoire prospective du manager Permet de mieux organiser son travail

Sur la communication	<ul style="list-style-type: none"> Augmente l'accès à l'individu Renforce les normes de communication S'affranchit (en partie) des barrières spatiales et temporelles Améliore la fréquence de communication Facilite la communication directe
Sur le travail en équipe	<ul style="list-style-type: none"> Améliore la constitution des équipes Favorise le travail collaboratif Permet de structurer le travail en équipe Permet une meilleure coordination horizontale
Sur les relations verticales	<ul style="list-style-type: none"> Réduit les barrières hiérarchiques Facilite la communication verticale Permet une meilleure implication des collaborateurs Permet une meilleure responsabilisation des collaborateurs Peut être utilisé comme levier dans les dispositifs de motivation

... Aux effets contraignants

Dans le même temps, les mêmes fonctionnalités spécifiques peuvent faire perdre leurs repères aux utilisateurs. Mal maîtrisée ou utilisée à mauvais escient, la messagerie électronique peut alors devenir un outil dévastateur au sein des organisations.

Le tableau ci-dessous dresse une liste (non exhaustive) des effets contraignants :

Tableau 2 – Les effets contraignants de la messagerie électronique

Sur la gestion du temps	<ul style="list-style-type: none"> Implique de la perte de temps Génère le sentiment d'urgence Augmente les interruptions Diminue la rapidité dans la négociation Accélère les rythmes de travail
Sur la gestion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> Provoque la surcharge et l'accumulation d'information Entraîne des difficultés à traiter l'information Génère de l'incompréhension, des difficultés d'interprétation
Sur l'exécution des tâches	<ul style="list-style-type: none"> Diminue la performance Génère de la surcharge d'activité Favorise le sentiment d'isolement Diminue l'efficacité dans la résolution d'un problème ou dans prise de décision Déclenche du stress, de la pression
Sur la communication	<ul style="list-style-type: none"> Détérioré les relations entre les individus Déclenche des conflits ou favorise l'escalade du conflit Autorise les comportements abusifs Exacerbe les émotions Génère de l'agressivité Supporte une communication moins riche
Sur le travail en équipe	<ul style="list-style-type: none"> Réduit la cohésion du groupe Réduit la performance du groupe Diminue la présence sociale dans le groupe Génère des problèmes de coordination
Sur les relations verticales	<ul style="list-style-type: none"> Implique un renforcement de la hiérarchie Est utilisée comme moyen de contrôle et surveillance de la part des supérieurs Est utilisée comme moyen de contrôle de la performance Renforce la hiérarchie Provoque le court-circuit de la hiérarchie

Ces effets contraignants peuvent être appuyés par un certain nombre de constats chiffrés par des chercheurs au cours de leurs travaux :

- 56% des utilisateurs consacrent plus de 2h par jour à la gestion de leur boîte de réception
- 38% des utilisateurs reçoivent plus de 100 messages par jour
- 70% des managers déclarent souffrir de surcharge informationnelle
- 65% des utilisateurs déclarent vérifier leur messagerie toutes les heures mais le font en réalité bien plus souvent : toutes les 5 minutes
- 64 secondes, c'est le temps que l'on met en moyenne pour reprendre le fil de sa pensée lorsque l'on est interrompu par l'arrivée d'un message.

Un dernier élément nous conduit à considérer la complexité des effets du média, il s'agit de la nécessaire contextualisation de son utilisation. De multiples facteurs peuvent effectivement conduire à la domination ou au contraire à l'effacement de tel ou tel effet.

Parmi eux le contexte ou la structure organisationnels, le niveau d'adoption de la technologie dans l'entreprise, l'autonomie et l'aptitude des individus, la personnalité des utilisateurs, la contextualisation de l'objet technique (messagerie mobile ou non) sont autant de pistes pouvant conduire à une analyse toute relative des effets du média.

Accepter et mettre en œuvre le changement en matière de communication électronique repose donc sur trois principes fondateurs :

- Placer l'utilisateur au cœur du phénomène et ne plus considérer la messagerie électronique comme un ensemble externe et objectivable.
- Accepter la contradiction et considérer simultanément les effets facilitateurs et les effets contraignants.
- Prendre en compte les contextes organisationnels et individuels d'utilisation du média et abandonner l'idée de solutions universelles et impersonnelles.

A la recherche de solutions

Les effets paradoxaux et complexes de l'utilisation de la messagerie électronique nous poussent à chercher et à proposer des solutions.

Il est nécessaire d'accompagner le changement généré par l'introduction de la communication électronique puisque *« une mauvaise appropriation d'outils collaboratifs censés favoriser la dynamique du groupe peut, au contraire, casser le collectif de travail »* (Denis BERARD, chargé de mission à l'Anact).

Les origines et les objectifs de la réflexion

L'ORSE, dans la prolongation d'un travail conduit avec le CIGREF en 2009 *« Usages des TIC et nouvelles pratiques sociales en entreprises »*, a piloté une réflexion associant des chercheurs, des sociologues, des syndicalistes, des responsables des Ressources Humaines ou encore des responsables des Systèmes d'Information.

Pour mener à bien ce projet, l'ORSE s'est appuyée sur :

- Les réflexions menées au sein de grands groupes
- Les prises de position syndicales
- Les contributions de chercheurs universitaires
- La nétiquette, charte définissant les règles de conduite et de politesse à respecter dans le cadre des échanges électroniques privés
- Les échanges entre entreprises adhérentes.

L'objectif de ces travaux est de produire un document proposant des leviers d'action pour limiter les effets néfastes de la communication électronique.

Les recommandations ainsi formalisées n'ont pas vocation à s'imposer comme de nouvelles normes applicables aux salariés et dont le non respect entraînerait l'application de sanctions disciplinaires.

Elles constituent au contraire une base ayant pour objectif de susciter une discussion entre les salariés, managers, directions des ressources humaines, institutions représentatives du personnel et directions des systèmes d'information, afin de :

- limiter la perte de temps et la surcharge informationnelle
- atténuer la dépendance au média
- tempérer le déclenchement ou l'escalade du conflit
- éviter les phénomènes d'interruption du travail
- modérer l'isolement et la dépersonnalisation des échanges
- réduire le stress et la pression
- restaurer les rapports humains
- améliorer le travail collaboratif entre salariés.

Les leviers d'actions

Les entreprises qui souhaiteraient conduire une démarche de meilleure gestion des courriels pourront le faire, en 5 étapes :

- I. Etablir un diagnostic interne des pratiques de communication électronique
- II. Rédiger et diffuser une charte de bon usage des messageries électroniques
- III. Mettre en œuvre une action de communication interne
- IV. Intégrer les bonnes pratiques dans les formations
- V. Définir et mettre en place une stratégie de communication électronique

I. Etablir un diagnostic interne des pratiques de communication électronique

Pour établir ce diagnostic, l'entreprise devra tenir compte :

- du secteur d'activité de l'entreprise, de sa dimension nationale ou internationale
- du taux d'équipement électronique de ses salariés en intégrant une dimension métier
- de l'interdépendance dans la relation salariés avec les clients ou fournisseurs
- du nombre de salariés impactés par les recommandations (PME, multinationale).



Le diagnostic devra associer les utilisateurs selon des formats à définir :

- implication des Institutions Représentatives du Personnel et notamment le Comité d'Entreprise et le CHSCT qui doivent être consultés

Le « Comité d'Entreprise est informé et consulté sur les problèmes généraux intéressant les conditions de travail résultant de l'organisation du travail, de la technologie, des conditions d'emploi, de l'organisation du temps de travail, des qualifications et des modes de rémunérations. A cet effet, il étudie les incidences sur les conditions de travail des projets et décisions de l'employeur dans les domaines mentionnés au premier alinéa et formule des propositions. Il bénéficie du concours du CHSCT (Article L2323-27 du Code du Travail) ».

- mise en place de groupes d'expression associant les salariés représentatifs des différentes fonctions concernées.

Le diagnostic pourra s'appuyer sur :

- des outils de mesure des courriels. Il existe sur le marché des outils de mesure métrique permettant de mesurer les messages reçus ou envoyés (éventuellement le nombre de consultations de la messagerie), les périodes d'utilisation,
- des outils de perception s'appuyant sur des enquêtes d'opinion.

Pour mener à bien ce diagnostic, les entreprises peuvent utiliser des échelles de mesure. Une grande banque, conjointement à l'élaboration de recommandations, a conduit une étude quantitative auprès d'environ 2.000 salariés, autour des thèmes suivants :

- Les situations de stress liées à l'utilisation de la messagerie électronique
- La motivation par messagerie électronique
- Le contrôle par la messagerie électronique
- L'amélioration de l'accessibilité par la messagerie électronique

(cf. annexe « questions posées permettant de mesurer les perceptions par les utilisateurs »)

Autre questionnement possible :

Urgence	Je dois prendre des décisions dans un laps de temps plus court
	Je reçois plus fréquemment des informations nécessitant une réponse immédiate
Surcharge communicationnelle	Je reçois trop de courriers électroniques que je n'ai pas le temps de traiter
	Je reçois trop de courriers électroniques inutiles ne me concernant pas
Surcharge informationnelle	Je traite un volume d'informations plus important
Surcharge cognitive	Je passe davantage de temps à classer l'information
Surcharge d'activité	Je travaille plus souvent sur mon temps personnel en dehors des horaires de travail
	Je traite plus de dossiers qu'auparavant



II. Rédiger et diffuser une charte de bon usage des messageries électroniques

La réflexion menée au sein de l'ORSE, a conduit à élaborer deux chartes d'utilisation de la messagerie électronique. Si le fond des recommandations est sensiblement identique d'une charte à l'autre, c'est la façon de les aborder qui diffère.

La **charte n°1** expose les recommandations selon les fonctionnalités de l'outil (envoi d'un message, réception d'un message, ...).

La **charte n°2** les développe selon les enjeux utilisateurs (limiter le stress, limiter la surcharge, ...).

D'autres modalités de structuration d'une charte peuvent être envisagées pour aborder les relations hiérarchiques entre les salariés et leurs managers.

Nuancer et dépasser l'utilisation des chartes

Les pratiques d'utilisation de la messagerie électronique sont variables selon :

- le niveau d'appropriation de la technologie de l'entreprise
- le niveau d'appropriation de la technologie de l'utilisateur
- les options technologiques existantes au sein de l'entreprise (messagerie mobile ou non)
- le contexte organisationnel (taille de l'entreprise, secteur d'activité, organisation structurelle plus ou moins hiérarchisée, mode de management)
- la culture d'entreprise.

Il n'existe donc pas une « charte universelle des bonnes pratiques ». Les deux chartes qui suivent sont des pistes qui peuvent guider les entreprises dans la définition collective d'un certain nombre de règles d'usage du média.

Mais si la rédaction d'une charte est nécessaire, elle n'est pas suffisante. Elle doit s'inscrire plus globalement dans la gestion du changement sociotechnique. Autrement dit, il ne suffit pas de dicter les règles, encore faut-il que les acteurs se les approprient.

Cette appropriation peut passer par la prise en compte, l'explication et la discussion de ces règles dans les formations portant sur la messagerie électronique ou dans les formations de management dispensées aux responsables d'équipe, responsables de service ou chefs de projet.

Il est alors fondamental d'insister sur la distorsion entre la simplicité d'utilisation de l'outil et la complexité de ses effets.

Les responsables des fonctions Ressources Humaines et Systèmes d'Information sont des acteurs clés dans la prise de conscience des dérives de l'outil et dans la recherche de solutions. Il ne faut pas oublier d'impliquer aussi la direction juridique ainsi que le Correspondant Informatique et Libertés (CIL) qui a pour mission de veiller à la bonne application de la loi Informatique et Libertés aux dispositifs en place dans l'entreprise et donc d'assurer le respect du droit fondamental à la protection des données personnelles de l'ensemble des salariés.

Le changement des pratiques de communication électronique doit être mis en œuvre à l'initiative de ces deux fonctions, il doit être porté et supporté par les cadres dirigeants des organisations.

Nature juridique d'une charte d'utilisation de la messagerie électronique.

Selon le Code du Travail Article L1321-5 : « Les notes de service ou tout autre document comportant des obligations générales et permanentes dans les matières mentionnées aux articles L1321-1 et L1321-2 sont, lorsqu'il existe un règlement intérieur, considérées comme des adjonctions à celui-ci. Ils sont, en toute hypothèse, soumis aux dispositions du présent titre ».

Selon la jurisprudence [arrêt Coca-Cola : Cass. Soc., 15 déc. 2010, n°09-42691], une charte comportant des obligations générales et permanentes doit répondre aux mêmes exigences d'adoption que le règlement intérieur, à savoir :

- la consultation du CE ou à défaut des délégués du personnel et, le cas échéant, du CHSCT
- l'information auprès de l'ensemble des salariés.

III. Mettre en œuvre une action de communication interne

Il ne suffit pas d'élaborer une charte d'utilisation, encore faut-il que les salariés se l'approprient en l'intégrant dans leur vécu professionnel.

L'envoi par courriel de la charte aura des effets limités. L'entreprise pourra rechercher des formes de communication pédagogiques s'appuyant sur l'humour.

C'est ce qu'a fait la Société Générale en illustrant chacune des 10 recommandations d'un trait d'humour (cf. annexe).



Différentes instances pourront être les porteuses de cette communication :

- médecine du travail
- représentants du personnel
- représentants du personnel et représentants syndicaux.
- direction des ressources humaines
- direction de la communication.

Les délégués syndicaux pourront être associés à cette communication notamment s'ils ont été associés à la phase de diagnostic et si les recommandations ont été formalisées dans le cadre d'un accord d'entreprise qui pourrait porter sur :

- l'équilibre entre travail et vie privée

France Télécom – Accord sur l'équilibre de vie privée / vie professionnelle du 5 mars 2010
« De façon à prévenir de l'usage de la messagerie professionnelle, le soir, le week-end et pendant les congés, il est rappelé qu'il n'y a pas d'obligation à répondre pendant ces périodes et qu'il est recommandé d'utiliser les fonctions d'envoi différé »

- la mise en œuvre du télétravail dans l'entreprise (cf. Guide sur la mise en place du télétravail, ORSE, 2011)

Air France – Accord triennal de gestion prévisionnelle de l'emploi 2009-2012

« Dans le respect de la charte d'utilisation du système d'information d'Air France, l'utilisation de ces équipements est réservée à l'activité professionnelle et le télétravailleur ne peut utiliser un autre matériel que celui qui est fourni.

Les dispositions de la charte d'utilisation du système d'information d'Air France, distribuée à tous les salariés et consultable sur le site Intralignes de l'entreprise sur l'onglet « Salariés », rubrique « Législation sociale », sont applicables aux télétravailleurs. »

Les entreprises auront à s'interroger sur deux points :

- les conditions dans lesquels le salarié pourra être joint
- et les délais de réponse en cas de sollicitation.

Sneda – Accord sur le télétravail du 15 décembre 2006

« Par ailleurs, l'employeur est tenu de respecter la vie privée du collaborateur. A cet effet, le collaborateur ne pourra pas être contacté à son domicile en dehors des plages horaires définies en concertation avec lui ». (...)

« Par ailleurs, pendant son temps de travail, le salarié s'engage à consulter sa messagerie professionnelle régulièrement et à répondre aux sollicitations formulées par l'entreprise (par le biais du téléphone ou de la messagerie) dans la demi-journée. »

Verspieren – Accord d'établissement relatif au télétravail du 22 mai 2006

« En fonction de la classification du télétravailleur et dans le but de lui permettre d'exercer ses fonctions dans des plages horaires qui lui sont propres, il sera, le cas échéant, tenu : de respecter les plages fixes de travail prévues dans l'accord d'établissement, de se conformer aux modalités pratiques de l'organisation du temps de travail définies dans l'avenant à son contrat de travail. Le cas échéant, le salarié déclarera préalablement à son supérieur hiérarchique les fluctuations de ses horaires de travail conformément aux accords en vigueur.

Il est convenu que les plages de travail devront être compatibles avec le bon fonctionnement du service et permettre, dès lors qu'elles sont identifiées, le respect de la vie privée du salarié. »

IV. Intégrer les bonnes pratiques dans les formations

Pour s'assurer que les salariés s'approprient un bon usage des nouvelles technologies, l'entreprise pourra valoriser les bonnes pratiques aussi bien dans les formations managériales que dans celles plus techniques qui nécessitent un recours aux nouvelles technologies.

Il est fondamental que les formations de management dispensées aux responsables d'équipe, de service ou encore aux chefs de projet, incluent un volet traitant de l'utilisation du média. Ces formations de type « conduite de projet », « animer une équipe » ou encore « mieux communiquer » sont des occasions idéales pour sensibiliser les cadres de proximité aux effets de l'utilisation du média et aux leviers d'action à mettre en œuvre.

Il est également aujourd'hui essentiel d'inclure les préconisations d'utilisation du média dans les formations plus techniques portant sur la messagerie électronique et le plus souvent sur les options avancées qu'elle offre.

Les formations devront insister sur la distorsion entre la simplicité d'utilisation de l'outil et la complexité de ses effets, les valeurs éthiques définies par l'organisation et les règles d'usage « que l'on se donne ».

Toute la difficulté réside dans la définition du contenu de la séance portant sur les bonnes pratiques en matière de messagerie électronique. Si la formation est dispensée par un prestataire extérieur à l'entreprise, il lui faut au préalable se rapprocher de la Direction des Ressources Humaines afin de s'assurer de la politique de communication électronique interne ainsi que des bonnes pratiques définies et mises en œuvre ou à mettre en œuvre.

Tout comme pour une charte, un formateur qui dispenserait des « recettes de cuisine » universelles n'aurait que peu d'impact sur les collaborateurs. Dans le cadre d'une formation dispensée par un intervenant interne à l'entreprise, la cohérence entre politique interne et contenu de formation est plus simple à mettre en évidence mais tout aussi indispensable.

V. Définir et mettre en place une stratégie de communication électronique

Une meilleure régulation des messages électroniques peut être associée à une réflexion plus globale autour des questions d'organisation et de durée du travail. La mise en place du télétravail peut être une opportunité de s'interroger sur une mise en cohérence des différentes formes de communication électronique.

La diffusion et l'appropriation d'une charte, la prise en compte du phénomène dans un certain nombre de formations, les actions de communication interne sont autant d'actions qui permettent à chacun, individuellement, de développer sa propre ligne de conduite en matière de comportement et de protection. Ce sont également ces actions qui vont conduire l'organisation à produire elle-même, progressivement, sa stratégie et sa culture en matière de communication électronique.

La politique ou stratégie de communication interne consistera à mettre en cohérence les différentes formes de communication, à mener une réflexion plus globale autour des questions d'organisation et de durée du travail, à s'interroger sur les impacts en matière de santé au travail, à envisager les possibilités ouvertes en matière de télétravail, ...

Partir du principe qu'il faudrait, avant toute action, définir une stratégie claire en matière de communication électronique paraît utopique. En effet, les pratiques sont déjà bien ancrées dans les organisations et un changement efficace passera le plus souvent par des tâtonnements, des essais ou des allers retours, autrement dit « chemin faisant ».

CHARTE N° 1 : recommandations selon les fonctionnalités de l'outil

1 | Gérer au mieux l'envoi de ses messages

1.1 | Envoi d'un message

1.1.1 | S'interroger sur la pertinence du média utilisé

- S'interroger sur la pertinence de l'utilisation de la messagerie électronique au regard des autres outils de communication : face à face, téléphone, courrier, fax...
- Favoriser les échanges directs (téléphone, face à face) lorsque les niveaux de compréhension et d'interaction sont élevés, lorsqu'il y a un risque de mauvaise interprétation, lorsque l'échange devient conflictuel

1.1.2 | Ne pas utiliser la messagerie à des fins extra professionnelles ou pour des motifs prohibés par la loi

- Utiliser la messagerie à des fins personnelles peut être admis pour répondre à des situations d'urgence*
- Utiliser la messagerie à des fins commerciales extra professionnelles peut justifier des sanctions de la part de l'employeur, pouvant aller jusqu'au licenciement
- Envoyer des messages à caractère raciste ou sexiste est prohibé par la loi
- Toute forme de sollicitation excessive, s'appuyant sur des formulations agressives, peut être considérée comme une pratique de harcèlement au sens du Code du Travail

Pour plus de détails, le lecteur peut se référer au projet de « Charte pour un bon usage des technologies de l'information de la société INDUSSE » élaborée par la CFDT Cadres



* « Depuis les arrêts de la Cour de Cassation du 2 février 2011, il appartient au salarié de titrer (de bonne foi) ses courriels « Privé » s'il veut inverser la présomption simple de caractère professionnel et donc en empêcher l'ouverture et la lecture ». Observation : Jean Emmanuel Ray.

1.2 | Contenu du message

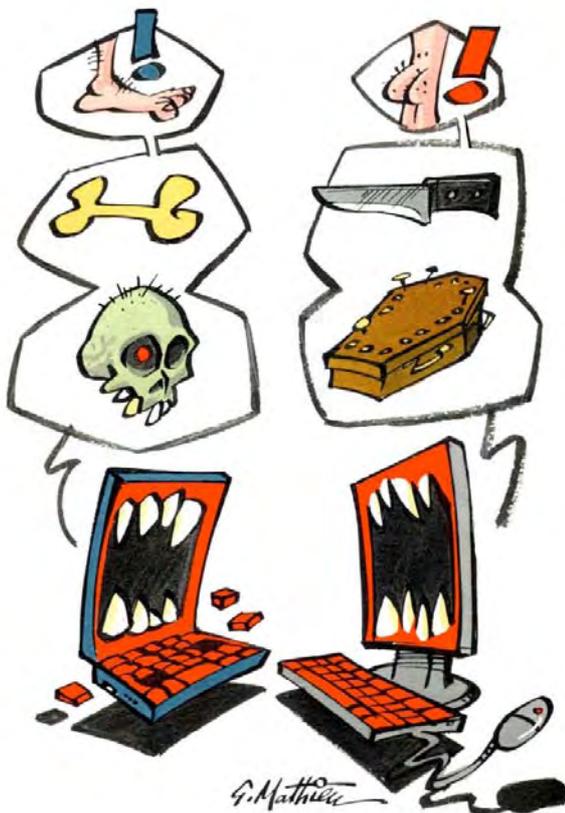
1.2.1 | Indiquer de manière explicite l'objet du message

- N'aborder qu'un seul sujet à la fois au sein d'un même message. Cela évite que des destinataires ne soient concernés que par une partie du message
- Indiquer un objet en adéquation avec le contenu du message. Cela évite au destinataire de perdre du temps dans le traitement du message et cela évite qu'il réponde sur un autre sujet

1.2.2 | S'obliger à une rigueur formelle dans la rédaction d'un message

- Identifier son destinataire : Madame, Monsieur, prénom, cher collègue ; à défaut un mot introductif : « bonjour »
- Eviter de s'adresser à son interlocuteur de manière trop personnelle ou trop affective (de manière positive ou négative)
- Eviter les tournures de phrase issues du langage parlé
- S'interroger sur la manière dont réagirait un tiers à la lecture du message, dans l'hypothèse où on lui aurait transféré ou mis en copie
- S'identifier et laisser ses coordonnées à la fin du message ; cela est utile si le destinataire cherche à vous joindre rapidement ou s'il n'a pas compris la teneur du message

1.2.3 | Ne pas abuser des pièces jointes



- S'interroger sur la pertinence du (des) fichier(s) à joindre au message
- S'assurer que le destinataire possède bien le logiciel permettant d'exploiter la pièce jointe
- Eviter l'envoi de fichiers trop volumineux : plus la taille du fichier est importante, plus le temps de transmission et de réception sont longs. Un fichier trop volumineux peut être refusé par le serveur de messagerie du destinataire ou saturer sa boîte de réception, empêchant ainsi la réception d'autres messages

1.3 | Identification du (des) destinataire(s)

1.3.1 | S'interroger sur le(s) destinataire(s) principal(aux) du message

- Cibler de façon précise le(s) destinataire(s) du message
- Penser au temps pris par le(s) destinataire(s) à lire ses messages, s'assurer de l'adéquation entre le niveau de compréhension du message et le(s) destinataire(s)

1.3.2 | Utiliser avec modération les fonctions « copie conforme » et « copie cachée »



- Utiliser la « copie conforme » permet à tous les destinataires de savoir qui est en réception du message
- Utiliser la « copie cachée » permet d'envoyer un message à un destinataire ne souhaitant pas que son adresse mail soit diffusée
- Utiliser la « copie cachée » permet d'envoyer un message à un grand nombre de destinataires (en utilisant une liste de diffusion par exemple) sans que ceux-ci puissent utiliser la fonction « répondre à tous »
- Dans certaines entreprises les messages envoyés à un grand nombre de destinataires sont considérés comme des spams

1.4 | Moment d'envoi du message

1.4.1 | S'interroger sur le moment le plus opportun pour l'envoi d'un message

- La messagerie électronique permet de consulter en dehors de l'entreprise et en dehors des horaires de travail, rendant plus poreuse la frontière entre vie professionnelle et vie privée. Envoyer ses messages en dehors des horaires de travail risque d'induire chez le destinataire un sentiment de culpabilité ou d'urgence à devoir répondre

- Il est recommandé de préparer ses messages en mode brouillon ou hors connexion et de les envoyer pendant les heures habituelles de travail



2 | Gérer au mieux la réception des messages

2.1 | Réception d'un message

2.1.1 | Assurer l'expéditeur de la réception du message

- Ne pas envoyer systématiquement une réponse suivant la réception du message, cela peut induire du stress supplémentaire pour le destinataire
- Lorsqu'un message traite d'un dossier important et urgent il est par contre préférable d'envoyer une réponse attestant de la bonne réception de celui-ci
- Activer d'autres média de communication (téléphone, face à face) permet de hiérarchiser les messages
- La fonction « accusé de réception » ainsi que le recours à des choix de couleurs permettant de hiérarchiser les messages ne doivent pas être utilisés systématiquement

2.1.2 | Gérer au mieux la réception de messages en cas d'absence prolongée

- En cas d'absence prolongée, l'utilisateur peut activer son « gestionnaire d'absence du bureau » permettant ainsi de limiter les relances pour non réponse
- Il est important de s'interroger sur le contenu du message informant de l'absence, en indiquant par exemple le nom d'une personne à contacter
- Il est déconseillé d'utiliser cette fonction pour des absences de courte durée (une ou 2 journées) car cela induit l'obligation que l'on se donne de répondre aux sollicitations dans la journée

2.1.3 | Limiter le nombre d'interruptions



- Ne pas activer les alertes sonores ou visuelles d'arrivée d'un nouveau message
- Travailler en mode hors connexion ou fermer le logiciel de messagerie et se réserver un à 3 plages horaires par demi-journée pour consulter l'arrivée de nouveaux messages

2.2 | Réponse au message

2.2.1 | Ne pas traiter immédiatement un message



- Se laisser le temps de la réflexion pour répondre, même si le destinataire vous demande une réponse immédiate
- Cette règle est d'autant plus importante lorsque l'échange est conflictuel
- Cette règle est d'autant plus importante si vous utilisez une messagerie mobile (depuis un téléphone portable par exemple) en dehors de l'entreprise (transports, réunion, ...)
- Les pressions managériales peuvent créer une « obligation de réponse » en dehors des heures de travail. Le « droit à la déconnexion » doit faire l'objet de discussions entre la Direction des Ressources Humaines et les institutions représentatives du personnel

2.2.2 | Appréhender le niveau de complexité de la réponse

- Ne pas oublier qu'un message formalise un engagement qui peut se retourner contre soi, ses collègues ou l'entreprise
- Partager une interrogation concernant la réponse à un message avec ses collègues, sa hiérarchie ou pourquoi pas ses proches peut être constructif et nécessaire dans certains cas

2.2.3 | S'interroger pour répliquer la liste de diffusion utilisée par l'expéditeur

- L'utilisation de la liste de diffusion utilisée par l'expéditeur n'est pas nécessaire dans la réponse de participation à une réunion
- L'utilisation de la liste de diffusion utilisée par l'expéditeur est déconseillée si la réponse remet en cause sa légitimité/crédibilité
- L'utilisation de la liste de diffusion utilisée par l'expéditeur n'est pas nécessaire si elle comporte des personnes non concernés par des points soulevés dans la réponse

2.2.4 | S'interroger sur la pertinence du média utilisé



- D'autres média de communication (face à face, téléphone, courrier) permettent de communiquer plus efficacement en termes de temps et de compréhension
- L'utilisation de média permettant plus d'interaction est à favoriser tout particulièrement en cas d'échange conflictuel

2.3 | Archivage des messages

2.3.1 | Définir une stratégie de conservation des messages

- Sensibiliser les collaborateurs sur l'importance de l'archivage des messages qui font partie de la mémoire collective de l'entreprise
- Mettre en place une concertation entre les équipes, et avec le soutien de la Direction des Systèmes d'Information, permettant de définir ce qui doit être conservé et ce qui peut être détruit
- Donner des conseils aux collaborateurs pour les aider dans leur politique de classement : classement thématique (des dossiers ou projets), chronologique...

CHARTE N° 2 : recommandations selon les enjeux utilisateurs

1 | Limiter la perte de temps

1.1 | Exploiter les fonctionnalités du média

- Utiliser des codes couleur pour indiquer le niveau d'importance et le degré d'urgence d'un message sans abuser des niveaux prioritaires
- Utiliser des codes couleur différents pour les messages dont on est destinataire principal ou en copie

1.2 | Etre précis dans sa communication

- Indiquer un objet clair pour tout message et correspondant parfaitement au contenu du message
- Eviter de traiter plusieurs sujets dans un même message
- Signer un message (nom, prénom, fonction, coordonnées) afin d'être identifié rapidement

2 | Limiter la dépendance au média

2.1 | Limiter le nombre d'interruptions

- Désactiver les alertes sonores et visuelles d'arrivée de nouveaux messages
- Se réserver, par demi-journée, une à 3 plages horaires consacrées à la consultation et au traitement des messages

2.2 | Limiter l'accessibilité « à tout prix »

- Actionner le « gestionnaire d'absences du bureau » en cas d'absence du bureau ou déléguer sa messagerie en cas d'absence afin d'éviter les relances pour non réponse
- Indiquer le nom d'une personne à contacter dans le message indiquant l'absence du bureau
- Ne pas utiliser le « gestionnaire d'absence du bureau » pour des absences de courte durée (une ou 2 journées), cela accentue l'obligation que l'on se donne de répondre aux sollicitations dans la journée
- Ne pas créer de sentiment d'urgence, se laisser et laisser aux autres le temps de répondre aux messages

3 | Limiter la surcharge informationnelle

3.1 | S'interroger sur la pertinence du média utilisé

- S'interroger sur la pertinence de l'utilisation de la messagerie électronique au regard des autres outils de communication : face à face, téléphone, courrier, fax...
- Favoriser les échanges directs (téléphone, face à face) lorsque les niveaux de compréhension et d'interaction sont élevés, lorsqu'il y a un risque de mauvaise interprétation, lorsque l'échange devient conflictuel

3.2 | Indiquer de manière explicite l'objet du message

- N'aborder qu'un seul sujet à la fois au sein d'un même message. Cela évite que des destinataires ne soient concernés que par une partie du message
- Indiquer un objet en adéquation avec le contenu du message. Cela évite au destinataire de perdre du temps dans le traitement du message et cela évite qu'il réponde sur un autre sujet

3.3 | Traiter l'information méthodiquement

- Transformer l'information en action : transformer le message en tâche
- Raisonner par priorité
- Sensibiliser les collaborateurs sur l'importance de l'archivage des messages qui font partie de la mémoire collective de l'entreprise
- Mettre en place une concertation entre les équipes, et avec le soutien de la Direction des Systèmes d'Information, permettant de définir ce qui doit être conservé et ce qui peut être détruit
- Donner des conseils aux collaborateurs pour les aider dans leur politique de classement : classement thématique (des dossiers ou projets), chronologique...
- Supprimer les messages traités

3.4 | Ne pas abuser des pièces jointes

- S'interroger sur la pertinence du (des) fichier(s) à joindre au message
- S'assurer que le destinataire possède bien le logiciel permettant d'exploiter la pièce jointe
- Eviter l'envoi de fichiers trop volumineux : plus la taille du fichier est importante, plus le temps de transmission et de réception sont longs. Un fichier trop volumineux peut être refusé par le serveur de messagerie du destinataire ou saturer sa boîte de réception, empêchant ainsi la réception d'autres messages

3.5 | S'interroger sur le(s) destinataire(s) principal(aux) du message

- Cibler de façon précise le(s) destinataire(s) du message
- Penser au temps pris par le(s) destinataire(s) à lire ses messages, s'assurer de l'adéquation entre le niveau de compréhension du message et le(s) destinataire(s)
- L'utilisation de la liste de diffusion utilisée par l'expéditeur n'est pas nécessaire dans la réponse de participation à une réunion

3.6 | Utiliser avec modération les fonctions « copie conforme » et « copie cachée »

- Utiliser la « copie conforme » permet à tous les destinataires de savoir qui est en réception du message
- Utiliser la « copie cachée » permet d'envoyer un message à un destinataire ne souhaitant pas que son adresse mail soit diffusée
- Utiliser la « copie cachée » permet d'envoyer un message à un grand nombre de destinataires (en utilisant une liste de diffusion par exemple) sans que ceux-ci puissent utiliser la fonction « répondre à tous »

4 | Limiter le conflit

4.1 | Etre vigilant sur le contenu du message

- Ne pas écrire en majuscule car cela peut susciter un sentiment d'agression chez le récepteur
- Attendre avant d'envoyer un message écrit sous la colère et dont on présume le caractère conflictuel
- S'interroger sur la manière dont réagirait un tiers à la lecture du message, dans l'hypothèse où on lui aurait transféré ou mis en copie

4.2 | Etre vigilant sur l'utilisation du média

- Limiter l'utilisation des fonctions « copie conforme », « copie cachée » et « répondre à tous », tout particulièrement en cas d'échange polémique ou conflictuel
- Utiliser des média plus riches (face à face, téléphone) en cas d'échange conflictuel

4.3 | S'interroger pour répliquer la liste de diffusion utilisée par l'expéditeur

- L'utilisation de la liste de diffusion utilisée par l'expéditeur est déconseillée si votre réponse remet en cause sa légitimité/crédibilité
- L'utilisation de la liste de diffusion utilisée par l'expéditeur n'est pas nécessaire si elle comporte des personnes non concernés par des points soulevés dans votre réponse

5 | Limiter le stress

5.1 | S'interroger sur le moment le plus opportun pour l'envoi d'un message

- La messagerie électronique permet de consulter en dehors de l'entreprise et en dehors des horaires de travail, rendant plus poreuse la frontière entre vie professionnelle et vie privée. Envoyer ses messages en dehors des horaires de travail risque d'induire chez le destinataire un sentiment de culpabilité ou d'urgence à devoir répondre
- Il est recommandé de préparer ses messages en mode brouillon ou hors connexion et de les envoyer pendant les heures habituelles de travail

5.2 | Ne pas créer de sentiment d'urgence

- Se laisser le temps de la réflexion pour répondre, même si le destinataire vous demande une réponse immédiate
- Ne pas envoyer systématiquement une réponse suivant la réception du message, cela peut induire du stress supplémentaire pour le destinataire
- Lorsqu'un message traite d'un dossier important et urgent il est par contre préférable d'envoyer une réponse attestant de la bonne réception de celui-ci
- Laisser aux autres le temps de répondre aux messages

5.3 | Etre vigilant dans la communication des résultats de collaborateurs

- Envoyer les résultats (commerciaux par exemple) des collaborateurs individuellement plutôt que collectivement, surtout si les résultats sont mauvais
- Eviter les mails en cascade dans lesquels les expéditeurs commentent successivement les résultats des membres d'une équipe, surtout si les résultats sont mauvais

6 | Faciliter la personnalisation des échanges

6.1 | S'identifier et identifier son destinataire

- S'identifier et laisser ses coordonnées à la fin du message ; cela est utile si le destinataire cherche à vous joindre rapidement ou s'il n'a pas compris la teneur du message
- Identifier son destinataire : Madame, Monsieur, prénom, cher collègue ; à défaut un mot introductif : « bonjour »

6.2 | Personnaliser l'échange

- Faciliter les échanges informels
- Tenir compte de la personnalité de son interlocuteur (introversion/extraversion) dans un échange
- Eviter une utilisation exclusive de la messagerie électronique et compléter par l'utilisation de média plus riches (face à face, téléphone, réunion)

7 | Améliorer la motivation de ses collaborateurs

- Encourager, féliciter et remercier par messagerie mais également de vive voix
- Partager de l'information pertinente avec ses subordonnées afin de leur donner plus d'autonomie
- Toujours répondre au message d'un subordonné est une source de motivation ; ne pas le faire trop rapidement afin de ne pas créer un sentiment d'urgence

BIBLIOGRAPHIE

ASSADI H., DENIS J., (2005), « Les usages de l'e-mail en entreprise : efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ? » in KESSOUS E. et METZGER J-L., Le travail avec les technologies de l'information, Editions Lavoisier, Collection Technique et Scientifique des Télécommunications, pp. 136-155.

Housseem ASSADI est responsable de la sécurité et des transactions sécurisées, département R&D, France Télécom – Orange. Jérôme DENIS est maître de conférences à Télécom ParisTech

AUTISSIER D., RIOCHE D., « Le « e-mail pass » : une réponse e-learning à l'apprentissage de la messagerie électronique »

David AUTISSIER est maître de conférences à l'Université Paris XII Val de Marne. Daniel Rioche, Direction des Ressources Humaines et de la Communication, groupe TOTALFINAELF

BIA FIGUEIREDO M. (2008), Contribution à la compréhension et à la gestion de l'appropriation des TIC : Le cas de la messagerie électronique, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.

Marie BIA FIGUEIREDO est maître de conférences à Télécom Ecole de Management

BOUKEF N., (2005), « Utilisation du courrier électronique dans l'activité managériale : usages, intérêt et limites », Thèse de doctorat, soutenue le 06 décembre 2005, Université Paris Dauphine.

Nabila BOUKEF enseigne à l'ESDES Business School et l'Université Catholique de Lyon

CHARDEL P.A., « Les organisations à l'épreuve des TIC, quels enjeux éthiques ? », séminaire du CIGREF – ORSE, organisé par François Silva, sociologue et professeur au CNAM, et Stéphane Hugon, sociologue et enseignant à l'Université de Paris V – Descartes : 8 avril 2008.

Pierre-Antoine CHARDEL est maître de conférences à TELECOM SudParis et à TELECOM Ecole de Management

ISAAC H., CAMPOY E., KALIKA M., (2007), « Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information », Management et Avenir, Vol. 12, pp. 153-172.

*Henri ISAAC est professeur et Directeur Académique et de la Recherche à Rouen Business School. Eric CAMPOY est maître de conférences à l'Université Paris Dauphine
Michel KALIKA est professeur et Directeur Général de l'EM Strasbourg*

LA RUPELLE (de) G. « Messagerie électronique : l'inévitable paradoxe entre gain et perte de temps » Personnel, 05/2008, n°489, pp.88-90.

Géraldine de la RUPELLE est professeur à l'ESCEM Tours/Poitiers

LA RUPELLE (de) G., (2010), « Les effets de l'utilisation de la messagerie électronique sur la relation hiérarchique », Thèse de doctorat soutenue le 16 novembre 2010, Université Paris Dauphine.

LA RUPELLE (de) G., KALIKA M., (2010), « Messagerie électronique et relations hiérarchiques : union parfaite ou impossible mariage ? », Management & Avenir, No. 30, pp. 51-74.

SILVA F., HUGON S., « Usage des TIC et RSE. Nouvelles pratiques sociales dans les grandes entreprises », ORSE, juin 2009

ANNEXES

Extrait du Guide publié en interne en 2011 par Casino « Bien dans son job »

Équilibre Vie Privée & Vie Professionnelle

→ Règles pour le bon usage des courriers électroniques.

Un mail s'accompagne du bon style :

- Être courtois, utiliser les formules de politesse, insérer ses coordonnées dans sa signature.
- Être précis, concis et se relire. (rédaction, degré d'urgence, délai raisonnable de réponse).
- Utiliser modérément la couleur, le surlignement, la ponctuation excessive, les majuscules, le langage sms et les sigles.

Un mail se transmet aux destinataires concernés :

- Limiter le nombre de destinataires et le nombre de copies.
- Utiliser les listes générales de diffusion à bon escient.
- Sauf cas particuliers, veiller à ne répondre qu'aux personnes expéditrices du mail initial, et non à l'ensemble de la liste de diffusion en copie.

Un mail est utile dans les cas suivants :

- Transmission rapide d'une information à plusieurs destinataires.
- Envoi d'une pièce jointe.
- Conservation d'une donnée ou d'un document.

Privilégier les horaires et les périodes de travail :

- Adapter autant que possible les horaires d'envoi selon l'activité des destinataires.
- Indiquer le nom d'un contact dans le message automatique d'absence.



ANNEXES

Société générale : du bon usage de la messagerie (novembre 2009)

Règle n°1 :

Rester poli dans un e-mail comme dans la vie : par exemple, penser à écrire « bonjour »

Règle n°2

Pour limiter les « interprétations » : préférer le face à face à l'e-mail

Règle n°3

Pour confronter les points de vue : privilégier la conférence téléphonique à une longue série d'échanges d'e-mails

Règle n°4

Laisser passer la nuit : avant de répondre à un e-mail « énervé »

Règle n°5

Bien « sélectionner » ses destinataires : pour éviter quelques e-mails inutiles

Règle n°6

Utiliser le « répondre à tous » à bon escient : un e-mail à large diffusion ne nécessite pas toujours une réponse à large diffusion

Règle n°7

Organiser une réunion « avant » et définir les objectifs : permet d'éviter trop d'e-mails après le lancement d'un projet

Règle n°8

Prendre le temps de rédiger une synthèse de plusieurs e-mails : plutôt que de les transférer tous tels quels

Règle n°9

Limiter les pièces jointes trop « lourdes » : pour éviter de bloquer un e-mail

Règle n°10 :

Un objet clair éclaire : renseigner l'objet d'un e-mail de manière pertinente met en évidence son contenu et facilite son archivage."

ANNEXES

Réflexions d'un chercheur, Pierre-Antoine Chardel, Maître de conférences à l'Institut national des télécommunications dans un article publié en juillet 2005 : « les organisations à l'épreuve des TIC : quels enjeux éthiques ? »

Les connexions permanentes, qui sont des formes de servitude tout autant rassurantes qu'oppressantes, semblent être aux antipodes du dialogue solitaire de l'âme avec elle-même.

Pourtant, nous avons bien le sentiment qu'avec tous ces appels, il est difficile de faire quoi que ce soit de manière efficace, au point qu'aujourd'hui certains conseillers d'entreprise suggèrent aux managers de ne pas lire leurs mails et d'éteindre leur mobile au moins un jour par semaine.

Illustrant bien cette idée, le Directeur d'une société de conseil a pu nous révéler lors d'un entretien sa perplexité à l'égard de ce fameux impératif de la « réactivité » qui nous entraîne souvent très loin de toute forme de « réflexion » ou de toute prise en compte réfléchie de l'action ; « dans bien des cas, être réactif empêche d'être actif ». Une décision qui débouche sur une action sensée nécessite toujours du temps et doit pouvoir être précédée d'une forme d'ascèse, en tout cas, d'une mise en suspens des interférences.

Dans la logique de l'immédiateté et de la connexion permanente, les rapports à autrui sont certes fluidifiés mais tendent à occuper tout le champ de l'activité professionnelle, au détriment des activités réflexives, ou plus généralement des tâches solitaires qui demandent du temps.

Les entretiens mettent à jour le sentiment généralisé de dictature de l'immédiateté qui se trouve renforcé par l'usage des technologies mobiles. Or le problème est qu'être toujours là pour autrui semble être une façon de n'être plus vraiment là pour soi-même, de ne plus avoir le temps pour cela.

Toutefois, il apparaît le plus souvent que les contraintes subies par les personnes leur semblent être moins le fait de l'entreprise que de l'évolution générale de la vie économique et des sociétés industrielles.

S'il peut y avoir une « souffrance », celle-ci s'inscrit dans un nouveau paradigme : elle n'est plus le fait des « patrons », des « décideurs », ou des idéologues managériales, elle est davantage le fait de l'évolution technique en elle-même qui est toujours susceptible d'échapper aux individus qui composent l'organisation.

Les inconvénients suscités par les technologies mobiles ne sont donc plus matière à rebellions. La technologie (et nous retrouvons la une dimension symbolique évoquée plus haut) est porteuse d'une autorité dont est dépourvue l'économie. Elle entraîne un fort consentement.

Un tel consentement prend appui sur le sentiment que les technologies mobiles sont l'expression d'un sens de l'histoire qu'il serait absurde de vouloir contrer.

Dans quelle mesure cependant les technologies mobiles peuvent-elles devenir de nouvelles sources, non pas d'une pure et simple opposition donc, mais d'une interrogation éthique ?

ANNEXES

Exemple de questions pouvant être posées dans le cadre d'un diagnostic quantitatif.
Grille élaborée par Géraldine de la Rupelle, de l'ESCEM.

Les situations de stress liées à l'utilisation de la messagerie électronique

Je constate une surcharge de messages dans ma boîte de réception
Je dois répondre rapidement à un message de mon supérieur hiérarchique
J'ai été absent(e) du bureau et dois consulter ma messagerie
Je reçois trop de messages que je n'ai pas le temps de traiter
Je reçois un message dans lequel mon supérieur hiérarchique me demande où j'en suis sur tel dossier ou telle action
Mon travail est remis en cause par un collaborateur via la messagerie et mon supérieur hiérarchique est en copie du message
Je reçois un message transmis en cascade par plusieurs collaborateurs d'échelons hiérarchiques supérieurs au mien
J'ai le sentiment que la messagerie empiète sur ma vie privée
Je reviens d'une absence et ma messagerie est surchargée
Je reçois un message de reproches de la part de mon supérieur hiérarchique
J'ai un échange conflictuel par messagerie

1 = extrêmement stressant ; 7 = pas du tout stressant

La motivation par messagerie électronique

Mon supérieur me félicite, me remercie ou m'encourage par messagerie
Mon supérieur hiérarchique répond rapidement à mes messages
Grâce à la messagerie, mon supérieur partage plus d'informations avec moi
Etre félicité(e), remercié(e) ou encouragé(e) par messagerie me motive
Je me sens valorisé(e) lorsque mon supérieur hiérarchique répond rapidement à mes messages
L'information que m'envoie mon supérieur hiérarchique par messagerie me donne de l'autonomie dans mon travail
Grâce à la messagerie je me sens plus impliqué(e) dans les préoccupations de mon supérieur hiérarchique
Je me sens valorisé(e) lorsque mon supérieur hiérarchique partage de l'information avec moi par messagerie

1 = pas du tout d'accord ; 7 = tout à fait d'accord

Le contrôle par la messagerie électronique

Lorsque je rencontre une difficulté dans mon travail je dois en informer mon supérieur hiérarchique par messagerie
Mon supérieur hiérarchique apprécie que je le mette en copie des messages que j'envoie à mes interlocuteurs
Je dois informer régulièrement, par messagerie, mon supérieur hiérarchique de l'état d'avancement d'un dossier ou d'une activité
Mon supérieur hiérarchique me demande souvent par messagerie de faire un point sur un dossier ou sur une activité
Je dois souvent formaliser par messagerie un point abordé à l'oral avec mon supérieur hiérarchique
La messagerie me permet de garder une trace écrite des échanges avec mon supérieur hiérarchique

1 = pas du tout d'accord ; 7 = tout à fait d'accord

L'amélioration de l'accessibilité par la messagerie électronique

La messagerie me permet de mieux gérer mes absences pour raisons personnelles
La messagerie me permet de mieux gérer mes absences pour raisons professionnelles
La messagerie me permet d'être plus facilement joignable en cas d'absence
La messagerie me permet de garder le lien avec mon supérieur hiérarchique lorsqu'il (elle) est absent(e) pour raisons personnelles
La messagerie me permet de garder le lien avec mon supérieur hiérarchique lorsqu'il (elle) est absent(e) pour raisons professionnelles
La messagerie me permet de me tenir au courant lorsque je suis absent(e) pour raisons personnelles
La messagerie me permet de me tenir au courant lorsque je suis absent(e) pour raisons professionnelles

1 = pas du tout d'accord ; 7 = tout à fait d'accord

