

PAR
SUZY
CANIVENC ET
MARIE-LAURE
CAHIER

L'E-MAIL EST MORT. VIVE L'E-MAIL!

SOMMAIRE

P. 2 L'e-mail : un outil omniprésent mais décrié

P. 2 Les effets pervers des e-mails : risques psycho-sociaux et impact environnemental

P. 3 Le développement de nouveaux outils « miracles » à la faveur de la crise sanitaire

P. 5 Des espoirs déjà déçus

P. 6 La fin des e-mails n'est pas d'actualité

P. 8 Des impensés communicationnels et organisationnels

P. 12 Conclusion

Après avoir révolutionné nos manières de travailler et de communiquer, l'e-mail est désormais décrié pour les effets négatifs qu'il occasionnerait. Cette mise en cause semble s'être amplifiée à la faveur de la crise sanitaire qui a accéléré le développement d'autres outils digitaux au sein des entreprises. Mais la mise au pilori de l'e-mail n'est-elle pas l'arbre qui cache la forêt de dysfonctionnements plus profonds ? La tendance est aujourd'hui à réduire les e-mails voire à les supprimer au profit de plateformes collaboratives qui tendent pourtant à reproduire les mêmes méfaits. Et si, plutôt que les outils, c'était nos pratiques de travail qu'il convenait de questionner.

L'E-MAIL : UN OUTIL OMNIPRÉSENT MAIS DÉCRIÉ

Le courrier électronique occupe depuis les années 1990 « une place importante dans l'ensemble de la communication en entreprise »¹. Il est progressivement devenu un outil « incontournable »² voire « omniprésent »³. Selon l'enquête menée par Yougov pour Lecko en 2020, 71 % des salariés français le plébiscitaient comme leur « outil collaboratif préféré » et 66 % le positionnaient en première place des outils de communication professionnelle utilisés⁴. La même enquête rééditée en 2022 indique qu'ils sont encore 60 % à utiliser le mail comme outil principal de communication et collaboration⁵. S'il accuse donc une légère décrue, l'e-mail reste « l'épine dorsale de la communication organisationnelle »⁶.

Pourtant, sa massification est dénoncée car elle semble devenue incontrôlable : « 293 milliards de mails échangés par jour en 2019 (hors spams) et 36 consultations chaque heure de la boîte de réception de cadres dès 2016 »⁷. Les salariés passeraient ainsi 80 % de leur journée de travail à communiquer avec leurs collègues par mail⁸ ou encore 6 heures par jour, soit plus de 30 heures par semaine pour les cadres américains⁹. La perte de temps due à l'utilisation de l'e-mail (encombrement des boîtes, mails inutiles, spams) coûterait jusqu'à 10 000 \$ par collabora-

teur et par an à l'employeur » selon une étude de 2015¹⁰. Ces constats nous indiquent à quel point les tâches de coordination et de communication sont devenues prédominantes dans notre économie tertiarisée et mondialisée.

LES EFFETS PERVERS DES E-MAILS : RISQUES PSYCHO-SOCIAUX ET IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Cet usage frénétique du mail génère de constantes interruptions dans le travail. L'enquête menée par Soubiale¹¹ auprès de 613 cadres révèle ainsi « un usage peu sélectif du mail de nature à occasionner des perturbations dans la gestion de leurs tâches et de leur emploi du temps » : 70 % indiquent qu'ils répondent sans distinction à tous les mails professionnels qu'ils reçoivent, une activité qu'ils poursuivent hors de l'entreprise sur leur temps personnel de façon quasi permanente voire permanente pour 33 %. Cette surcharge informationnelle et cognitive entraîne un sentiment de « densification du travail »¹² qui conduit les salariés, et plus particulièrement les cadres, à la surchauffe.

1. Denis J., Assadi H. (2005). « Les usages de l'e-mail en entreprise. Efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ? ». In Kessous, Emmanuel et Metzger, Jean-Luc (sous la dir. de), *Le travail avec les technologies de l'information*, Paris, GET et Lavoisier, Hermès Science, Collection Technique et scientifique des télécommunications, pp.135-155. https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/266077/filename/HA_JD-Email.pdf

2. Boudokhane-Lima F., Felio C. (2015), « Les usages professionnels des TIC : des régulations à construire », *Communication & Organisation*, volume 2, n°48, pp. 139-150. <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2015-2-page-139.htm>

3. Boukef N., Charki M. H. (2019), « The Millefeuille theory revisited. New theoretical lenses to understand the Millefeuille effect », *Systèmes d'information & management*, volume 24, n°2, pp. 47-83, <https://www.cairn.info/revue-systemes-d-information-et-management-2019-2-page-47.htm>

4. Lecko (2021). *État de l'art de la transformation interne des organisations*, Enquête YouGov réalisée auprès de 1007 personnes travaillant dans des entreprises de plus de 500 employés en France en décembre 2020. <https://referentiel.lecko.fr/etat-de-lart-2021/>.

5. Lecko (2022), *État de l'art de la transformation interne des organisations*. Enquête YouGov réalisée auprès de 1007 personnes travaillant dans des entreprises de plus de 500 employés en France en janvier 2022. <https://referentiel.lecko.fr/etat-de-lart-2022/>.

6. Bertin E., Colléaux A., Leclercq-Vandelannoitte A. (2020), « Collaboration in the digital age: From email to enterprise social networks », *Systèmes d'information & management*, volume 25, n°1, pp. 7-46, <https://www.cairn.info/revue-systemes-d-information-et-management-2020-1-page-7.htm>

7. Grosjean V., Morand O. (2021). TIC, hyperconnexion et surconnexion : comprendre la dynamique des atteintes psychosociales pour les prévenir. Note technique de l'INRS, *Hygiène et sécurité du travail*, n°265, décembre 2021.

8. Cross R., Rebele R., Grant A. (2016), « Collaborative Overload », *Harvard Business Review*, janvier-février 2016.

9. Naragon K. (2015), « Subject: Email, We Just Can't Get Enough », *Adobe blog*, 26 août 2015.

10. Deloitte, *La digital workplace pour transformer l'expérience collaborateur*, 2015.

11. Soubiale N. (2019). « Une enquête en ligne auprès de 613 cadres sur l'hyperconnexion, le stress professionnel et la déconnexion ». In Carayol Valérie, Felio Cindy, Boudokhane-Lima Feirouz, Soubiale Nadège, *La laisse électronique, les cadres débordés par les TIC*. Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, Collection Medias.

12. *Ibid.*

Ces effets ne sont pas tant dus à l'outil qu'à l'usage qu'en font les salariés. Alors que l'e-mail est typiquement un outil de communication asynchrone, celui-ci est le plus souvent dévoyé en « dispositif synchrone »¹³. Une étude menée par des chercheurs de Yahoo Labs et l'Information Sciences Institute¹⁴, portant sur plus de 16 milliards de mails dans le cadre professionnel, a ainsi montré que le temps de réponse médian était de 47 minutes et le temps de réponse le plus fréquent de 2 minutes. Une rapidité qui se serait encore amplifiée avec la démocratisation des smartphones et des notifications¹⁵. Cette « dictature de la réponse immédiate »¹⁶ entraîne un usage compulsif qui fragmente l'activité de travail, faisant apparaître deux risques majeurs pour l'entreprise et ses salariés : la non qualité et/ou la décompensation (qui peut prendre une forme proche du burn-out¹⁷). En outre, ces technologies produisent des effets sur les hormones du plaisir, engendrant une forme d'excitation qui participe directement à accroître la charge mentale et l'épuisement cognitif : « *Je fais partie des gens qui sont plutôt excités quand il y a de nouveaux mails qui arrivent, de nouvelles choses, ça me maintient sous tension, mais à la fin de la journée, je suis fatigué*¹⁸ ». C'est pour toutes ces raisons que, pendant la crise sanitaire, beaucoup d'entreprises ont rappelé à leurs managers l'existence d'un « droit à la déconnexion », car les managers sont souvent les premières victimes (consentantes) de cette hyperconnexion et tendent à la répercuter sur leurs équipes.

Alors que l'e-mail est typiquement un outil de communication asynchrone, celui-ci est le plus souvent dévoyé en « dispositif synchrone ».

À ces effets pervers des e-mails sur le travail s'ajoute désormais une critique portant sur leur impact environnemental, en particulier lorsqu'ils s'accompagnent de pièces jointes. L'impact carbone d'un mail dépend en effet du nombre de destinataires, du volume des pièces jointes et du temps de conservation par les parties (illimité généralement), c'est-à-dire de la somme du transport de données à chaque destinataire et du stockage dans leurs boîtes¹⁹. Une étude de 2018 indique que le recours aux plateformes d'échanges et de documents partagés permettrait, à certaines conditions, de réduire de 40 à 80 % les émissions de CO₂ du numérique comparativement à l'usage des mails avec pièces jointes²⁰.

Des facteurs économiques, sociaux et environnementaux convergent donc pour annoncer la mort du mail, d'autant que de nouveaux outils numériques de substitution font leur entrée dans les entreprises.

LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX OUTILS « MIRACLES » À LA FAVEUR DE LA CRISE SANITAIRE

Si la crise sanitaire a surtout fait décoller les plateformes de visioconférence, d'autres dispositifs numériques se hissent progressivement sur le podium des outils digitaux professionnels. Selon deux éditions du rapport Gartner²¹, l'usage des outils collaboratifs aurait augmenté de 44 % depuis la pandémie, et près de 80 % des salariés utiliseraient désormais de tels outils dans leur travail (voir figure 1). Il semble cependant que le terme d'« outil collaboratif » englobe ici les plateformes de visioconférence, expliquant cette hausse vertigineuse.

13. Boudokhane-Lima F., Felio C. (2015), *op. cit.*

14. Kooti, F., Aiello L. M., Grbovic M., Lerman K., Mantrach A. (2015). « Evolution of conversations in the Age of Email Overload ». *International World Wide Web Conference*, Florence, 18-22 may 2015, <https://arxiv.org/pdf/1504.00704v1.pdf>

15. Grosjean V., Morand O. (2021), *op. cit.*

16. *Ibid.*

17. Jaureguiberry F. (2014). « La déconnexion aux technologies de communication ». *Réseaux*, 4, pp. 15-49.

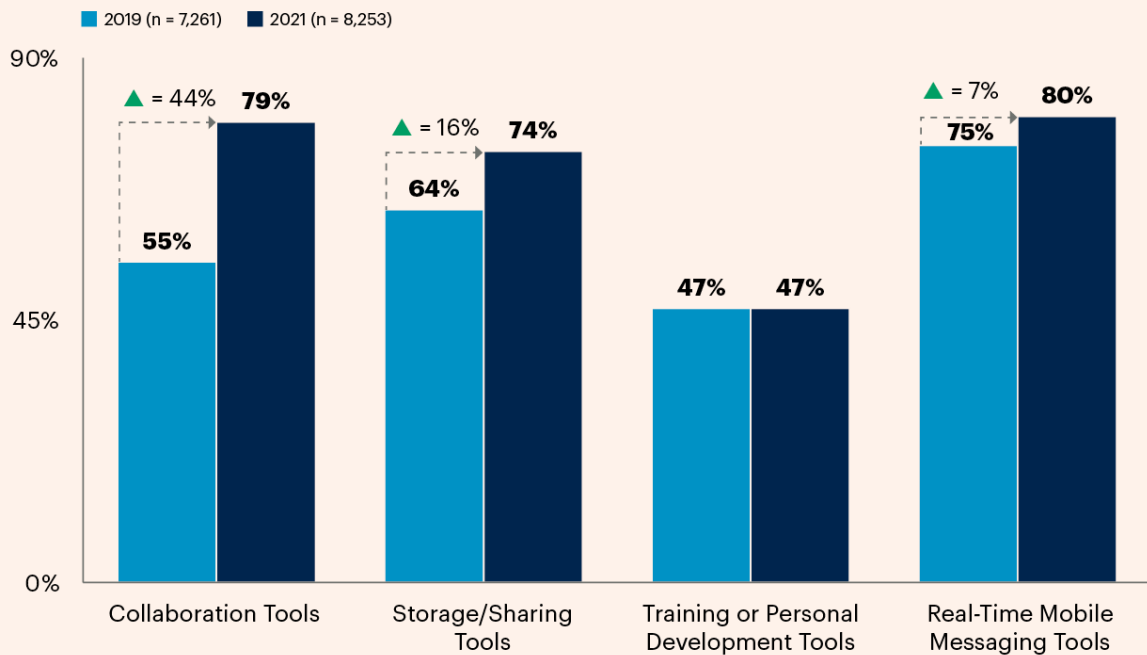
18. Sauf indication contraire, les verbatim en italique sont issus d'entretiens conduits par les auteures dans le cadre d'une recherche à paraître sur les outils numériques et l'autonomie au travail.

19. Lecko (2022), *op. cit.*

20. « Rapport Lean ICT – Pour une sobriété numérique », groupe de travail dirigé par Hugues Ferreboeuf pour The Shift Project, octobre 2018.

21. The Gartner (2019, 2021). *Digital Worker Experience Survey*. Le premier rapport se base sur une enquête menée de mars à avril 2019 auprès de 7261 répondants aux États-Unis, en Europe et en Asie-Pacifique. Le second sur une enquête menée de novembre à décembre 2020 auprès de 10 080 employés des mêmes aires géographiques. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-08-23-gartner-survey-reveals-44-percent-rise-in-workers-use-of-collaboration-tools-since-2019>

FIGURE 1 - LE DÉVELOPPEMENT DES OUTILS NUMÉRIQUES PROFESSIONNELS ENTRE 2019 ET 2021 SELON GARTNER

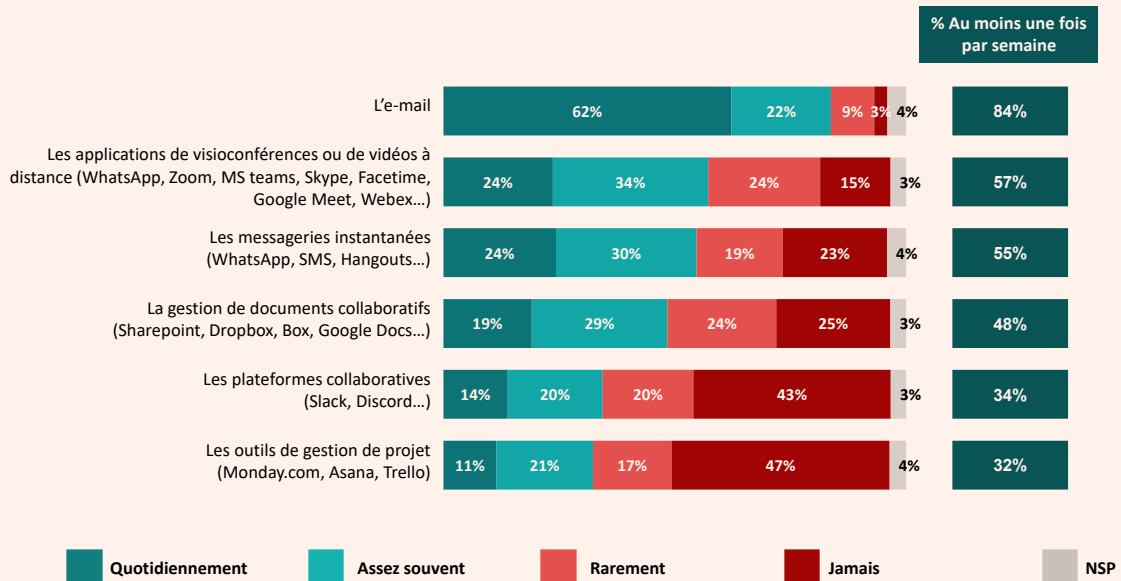


Source : Gartner (août 2021).

FIGURE 2 - LA FRÉQUENCE D'UTILISATION DES OUTILS NUMÉRIQUES PROFESSIONNELS SELON OPINION WAY/SLACK

Q. A quelle fréquence utilisez-vous chacun des logiciels informatiques suivants ?

1032 personnes



Source : Slack (2021), Les employés de bureau et les technologies.

D'autres enquêtes fournissent des chiffres plus mesurés. Selon le rapport Lecko²², seul 7 % des salariés citent les « digital workplaces » parmi le top 3 des outils de communication et de collaboration professionnelle et 19 % les « espaces collaboratifs », loin derrière les messageries instantanées (24 %), les visio (29 %), les messageries d'entreprise (36 %), le téléphone portable (43 %) et les mails (60 %). L'enquête commandée par Slack à Opinion Way²³ (voir figure 2) confirme le rôle indétrônable des e-mails et la forte progression des visio, mais révèle aussi la montée en puissance des messageries instantanées (comme Whatsapp), utilisées au moins une fois par semaine par 55 % des salariés, des outils de gestion documentaire collaboratifs (comme Sharepoint, Dropbox, Google Docs), utilisés hebdomadairement par 48 %, et des « plateformes collaboratives » (comme Slack) pour 34 %. Il y a donc une pénétration encore timide mais réelle de ces nouveaux outils.

L'une des fonctionnalités particulièrement mise en avant par ces nouveaux outils (comme Slack, Teams ou Google Workplace) est la possibilité de créer assez facilement des groupes d'échanges (sous forme de « channels » et d'« équipes ») et de travail (sous forme d'espaces partagés). L'intérêt est de pouvoir regrouper au sein d'un même espace des informations qui concernent les mêmes personnes pendant un temps donné. Ces outils ne promettent rien de moins que d'« accroître votre productivité », « simplifier le travail d'équipe », tout en travaillant « quand, où et comme vous le souhaitez »²⁴, de « gagne[r] en concentration et en efficacité », tout « facilit[ant] la collaboration en temps réel ou au rythme de chacun »²⁵. À la différence des e-mails, ces nouveaux outils apporteraient une fluidité organisationnelle et un confort de travail inédit, que ce soit sur site ou à distance. Miraculeux, non ?

DES ESPOIRS DÉJÀ DÉÇUS

Il n'aura cependant pas fallu attendre longtemps pour voir ces fabuleuses promesses buter sur des dysfonctionnements comparables à ceux des mails, voire pire.

Plus ça change, plus c'est la même chose

Les plateformes d'échanges collaboratives noient en effet très rapidement leurs utilisateurs sous un flot incontrôlé de « channels » (Slack) ou d'« équipes » (Teams). À la multitude de messages s'ajoute un foisonnement de canaux comme en témoigne ce salarié d'une entreprise ayant récemment déployé Teams : « *Chacun crée des équipes comme il veut, et ça fait qu'on a une liste longue comme le bras d'équipes avec des notifications* ». Pour les managers et directeurs, la situation est encore aggravée par le fait qu'ils sont invités à participer à une multitude de groupes projets et de fils de discussions : « *Je me retrouve avec une liste de projets interminable* ».

« Chacun crée des équipes comme il veut, et ça fait qu'on a une liste longue comme le bras d'équipes avec des notifications ».

Les mesures qui accompagnent le déploiement de ces outils omettent généralement d'insister sur la nécessité de supprimer les canaux au fur et à mesure de leur obsolescence : « *Quelqu'un va devoir faire le ménage parce qu'on est en train de produire, produire, produire. Et personne ne se pose la question de supprimer ou de fermer des canaux.* ».

22. Lecko (2022), *op. cit.*

23. Slack (2021), *Les employés de bureau et les technologies*, 7 septembre 2021. Sondage par Opinion Way pour Slack auprès de 1 032 employés de bureau français travaillant dans des entreprises de plus de 20 salariés du 5 au 9 juillet 2021. <https://www.opinion-way.com/fr/sondage-d-opinion/sondages-publies/opinion-societe/societe/opinionway-pour-slack-les-employes-de-bureau-et-les-technologies-juillet-2021.html>

24. <https://slack.com/intl/fr-fr>, consulté le 5 juillet 2022

25. <https://www.microsoft.com/fr-fr/microsoft-teams/free>, consulté le 5 juillet 2022.

Les « drives » et autres plateformes de documents partagés finissent, eux aussi, par être submergés de multiples versions de documents où l'utilisateur peine à trouver la bonne information (celle qu'il cherche mais également celle qui est à jour) : « *La problématique à laquelle ne parvenait pas à répondre le Drive était de savoir "c'est quoi le dernier truc à jour pour avoir l'information fiable" ».*

Millefeuille numérique et effet domino

Par ailleurs, ces nouveaux outils, loin de se substituer aux précédents, se surajoutent les uns aux autres dans une accumulation en strates successives. Un phénomène qualifié de « millefeuille » dans les milieux académiques où plusieurs recherches ont montré que les réunions n'étaient pas remplacées par les mails²⁶ qui eux-mêmes n'étaient pas remplacés par les réseaux sociaux d'entreprise²⁷ qui eux-mêmes ne sont pas remplacés par les plateformes collaboratives : « *Avant, j'avais les mails, c'était simple, j'allais éventuellement de temps en temps sur Skype pour demander si la personne était libre pour un appel. Tandis que maintenant il y a des discussions sur SMS, sur WhatsApp, sur Teams, par mail, éventuellement des contenus sur [le réseau social]. C'est très difficile de gérer ce flux, on peut louper des informations parce qu'on ne regarde pas le bon canal. Donc on perd tous du temps* ». D'autant que cette multiplication d'outils engendre un « effet domino »²⁸ où l'usage d'un nouvel outil numérique entraîne de nouvelles notifications par mail, multipliant leur nombre au lieu de les réduire.

Dans ces conditions, les nouveaux dispositifs numériques retombent vite dans les mêmes travers que ceux imputés aux mails, voire les amplifient en s'y surajoutant : surcharge informationnelle et cognitive, fragmentation de l'activité, perte de temps et d'information, surconnexion. « *C'est ça le risque de Slack : développer une charge mentale énorme. Se dire "en fait il faut que je lise*

tout, je n'arrête pas de recevoir des tags dans tous les sens", et ça, ça peut vraiment devenir un vecteur de fatigue et de charge mentale » ; « *Il y a deux effets négatifs : 1) l'effet de dispersion parce qu'on va regarder à droite et à gauche au lieu de se concentrer sur ce qui est important, 2) le fait d'être submergé d'informations : il y a beaucoup trop de trucs et du coup, on est complètement perdu* ».

Sur le plan environnemental, l'empreinte écologique des mails s'ajoute à celle des nouveaux outils potentiellement moins énergivores. Les travaux du Shift Project, cité dans le rapport Lecko²⁹, estiment ainsi que les émissions carbone du numérique vont doubler d'ici à 2025 pour atteindre 8 % des émissions mondiales, bien au-delà de celles du secteur aérien. Conclusion : « *Le numérique débridé, sans repenser les pratiques de travail, conduit à l'émission croissante de CO₂ sans apporter de valeur dans l'entreprise* »³⁰.

LA FIN DES E-MAILS N'EST PAS D'ACTUALITÉ

Les nouvelles formes de messages par plateforme se substituent-elles aux e-mails ? Certains ont le sentiment d'une baisse du nombre d'e-mails reçus, sans pour autant l'avoir toujours précisément mesurée. Mais même quand il y a bien une baisse du nombre d'e-mails, il n'y a pas en soi de baisse notable du nombre de messages reçus ou envoyés, qui sont simplement transférés d'une plateforme (les mails) à une autre (Slack, Teams, etc.).

De leur côté, les personnes en position hiérarchiques voient paradoxalement leur nombre d'e-mails augmenter : « *Je me disais justement que je n'avais jamais reçu autant de mails que dans les trois derniers mois* » témoigne un manager dans une entreprise qui vient d'installer Teams. En effet, les salariés tendent à doubler les envois – par e-mail et sur les nouveaux canaux de diffusion – pour s'assurer que leur message sera bien reçu : « *J'ai l'impression qu'il y a parfois*

26. Kalika M., Boukef Charki N., Isaac H., « La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise », *Revue française de gestion*, 2007, volume 3, n° 172, pp. 117-129. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-3-page-117.htm>

27. Boukef N., Charki M. H. (2019), *op. cit.*

28. *Ibid.*

29. Lecko (2022), *op. cit.*

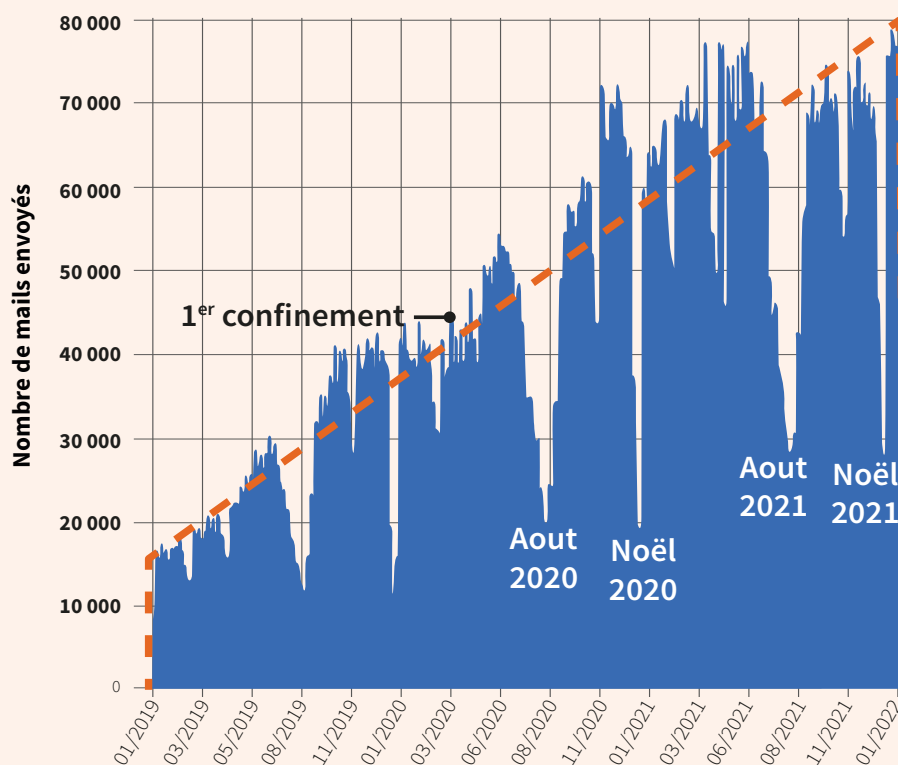
30. *Ibid.*

un doublement de l'information, c'est-à-dire qu'elle est à la fois poussée sur Teams et par mail, peut-être de crainte qu'elle soit loupée dans Teams». La surcharge de mails dont sont victimes les figures hiérarchiques est en partie liée au « syndrome du parapluie », consistant pour les salariés à « se couvrir » (ou « à se faire beau ») en adressant « systématiquement une copie de leurs messages (destiné à un collaborateur ou à un client de l'entreprise) à leur responsable »³¹. Comparativement aux échanges par plateformes, les mails revêtent en effet un caractère officiel qui sert de « preuve ». Force est de constater que l'on est ici face à des problématiques bien plus culturelles que technologiques, et les outils numériques, si perfectionnés soient-ils, n'y changeront rien. Lecko³² a ainsi mesuré l'accroissement

vertigineux des mails dans une grande entreprise « et ce, malgré le déploiement de Teams » (voir figure 3).

La surcharge de mails dont sont victimes les figures hiérarchiques est en partie liée au « syndrome du parapluie », consistant pour les salariés à « se couvrir » en adressant systématiquement une copie de leurs messages à leur responsable.

FIGURE 3 - ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MAILS ENVOYÉS QUOTIDIENNEMENT DANS UNE ENTREPRISE ENTRE 2019 ET 2022



Source : Lecko (2022), État de l'art de la transformation interne des organisations.

31. Bobillier-Chaumon M.-E., « Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité », *Le travail humain*, 2003/2 (Vol. 66), p. 161-192. <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2003-2-page-161.htm>
 32. Lecko (2022), *op. cit.*

Par ailleurs, la suppression de l'usage des e-mails pour la communication externe (clients, fournisseurs, sous-traitants, partenaires d'affaires, freelances, etc.) n'est le plus souvent pas à l'ordre du jour. Les nouvelles plateformes restent en effet verrouillées vis-à-vis de l'extérieur pour des raisons de cybersécurité édictées par les DSI (même si, techniquement, l'inclusion des « externes » serait possible via des systèmes d'autorisation).

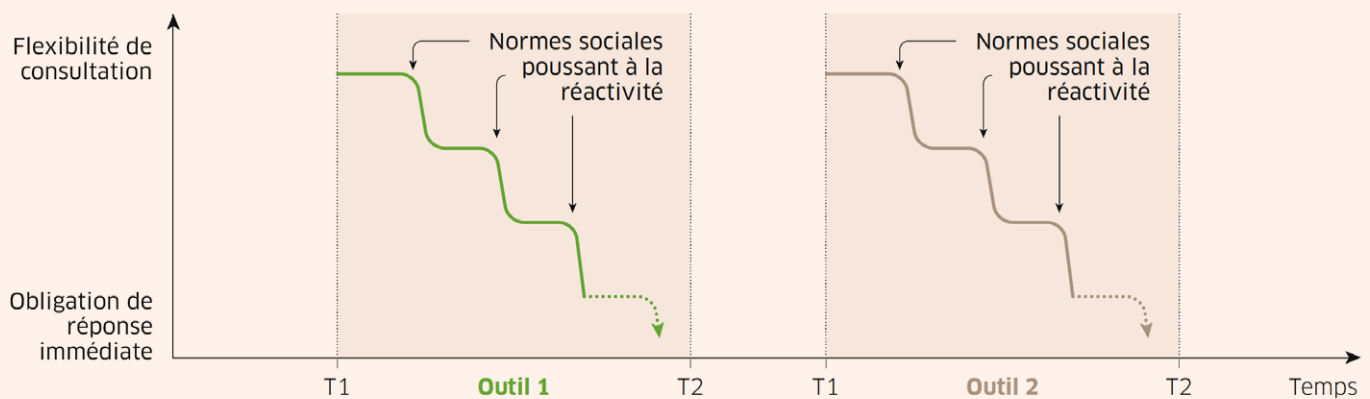
Face à ces constats, il serait donc, d'une part, naïf de compter sur les « pouvoirs magiques » des outils collaboratifs pour obtenir les effets escomptés et, d'autre part, injuste de blâmer les outils eux-mêmes si cela fonctionne mal. Il faut plutôt s'interroger sur « ce qui se joue (ou ce qui se dissimule) derrière les usages intensifs et les mésusages des dispositifs [numériques] » et « ce qui, au sein de l'organisation du travail, entraîne des dérives d'usage des TIC »³³.

DES IMPENSÉS COMMUNICATIONNELS ET ORGANISATIONNELS

Lutter contre les dérives synchrones

Que ce soit pour les mails ou les nouveaux outils collaboratifs, la revalorisation de la communication asynchrone semble être l'un des premiers enjeux clés³⁴. Il est nécessaire de lutter en permanence contre la tentation de transformer des outils conçus pour l'asynchrone en dispositifs synchrones : « les outils pensés techniquement dans une perspective de latitude d'usage voient leurs usages dériver vers une normalisation de la réactivité quasi immédiate, dictée par des normes sociales plus ou moins explicites qui finissent par s'imposer subrepticement »³⁵ (voir figure 4). 70 % des cadres interrogés par Soubiale considèrent ainsi « l'exigence de disponi-

FIGURE 4 - L'INÉLUCTABLE ÉVOLUTION DES OUTILS ASYNCHRONES ET DISPOSITIFS SYNCHRONES



Source : INRS (2021). TIC, hyperconnexion et surconnexion : comprendre la dynamique des atteintes psychosociales pour les prévenir.

33. Felio C. (2019). « Perception des risques pour la santé et usages des TIC ». In Carayol V., Felio C., Boudokhane-Lima F., Soubiale N., *La laisse électronique, les cadres débordés par les TIC*. Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, Collection Medias.

34. Voir à ce sujet Canivenc S., Cahier M.-L. (2021). « Proximité et distance, communication synchrone et asynchrone ». *Repère Futurs du travail*, n°1, août 2021, Chaire FIT². https://www.cerna.minesparis.psl.eu/Donnees/data18/1838-Repere1_FIT2-BAT.pdf

35. Grosjean V., Morand O. (2021), *op. cit.*

bilité permanente comme une norme prescrite par leur environnement professionnel»³⁶. De telles situations attestent que les pratiques asynchrones dépendent moins des outils que d'une culture organisationnelle propice, soutenant par exemple les horaires flexibles, les temps décalés et le respect de plages horaires dédiées à la concentration.

Les pratiques asynchrones dépendent moins des outils que d'une culture organisationnelle propice.

Des salariés témoignent de cette dérive inconsciente : « *Il ne faut pas oublier que Slack n'est pas un outil de messagerie instantanée. En principe, il ne faut pas l'utiliser comme ça. Si on a vraiment besoin d'une réponse urgente sur quelque chose, le mieux est de prendre son téléphone et d'appeler la personne* ». Mieux vaut ainsi tirer parti des bienfaits des outils asynchrones (e-mail, outils collaboratifs, plateformes de partage documentaire, SMS) et reporter les échanges instantanés sur ceux qui ont été conçus à cet effet (téléphone, tchat, audio ou visioconférence), en gardant à l'esprit autant l'efficacité que le respect du temps des collaborateurs.

Une structuration continue des outils et des usages

Sans un effort soutenu et continu de structuration des outils et des usages, les utilisations spontanées qui sont faites des nouveaux outils collaboratifs ont rapidement, comme nous l'avons souligné, un effet déstructurant.

Il est, par exemple, nécessaire de réfléchir de manière globale au « squelette » des canaux d'échange et à l'arborescence des plateformes de documents partagés, en les adaptant aux

besoins professionnels des utilisateurs. Cet effort de structuration doit aussi être maintenu dans la durée, notamment en effectuant le nettoyage des canaux et documents devenus obsolètes (en prenant garde de conserver ceux qui sont nécessaires à l'activité à court, moyen et long terme dans une perspective de capitalisation des connaissances).

Les utilisations spontanées qui sont faites des nouveaux outils collaboratifs ont rapidement un effet déstructurant.

Au-delà de la structuration de chaque outil, il est également essentiel de réfléchir à l'ensemble de son « portefeuille d'outils de communication ». Comme le soulignent les théoriciens du mille feuille, « les organisations doivent examiner attentivement la manière dont les différents médias sont utilisés et se complètent en fonction de leurs possibilités et contraintes associées »³⁷. Cette réflexion est en cours dans plusieurs des entreprises que nous avons pu étudier, mais semble être compliquée à faire aboutir. Une illustration concrète de cette structuration est donnée par une entreprise de 90 salariés en *full remote*, DOIST, qui a formalisé les usages de ses différents outils de communication au travers d'une pyramide³⁸, actant notamment la place prédominante accordée à l'asynchrone (voir figure 5).

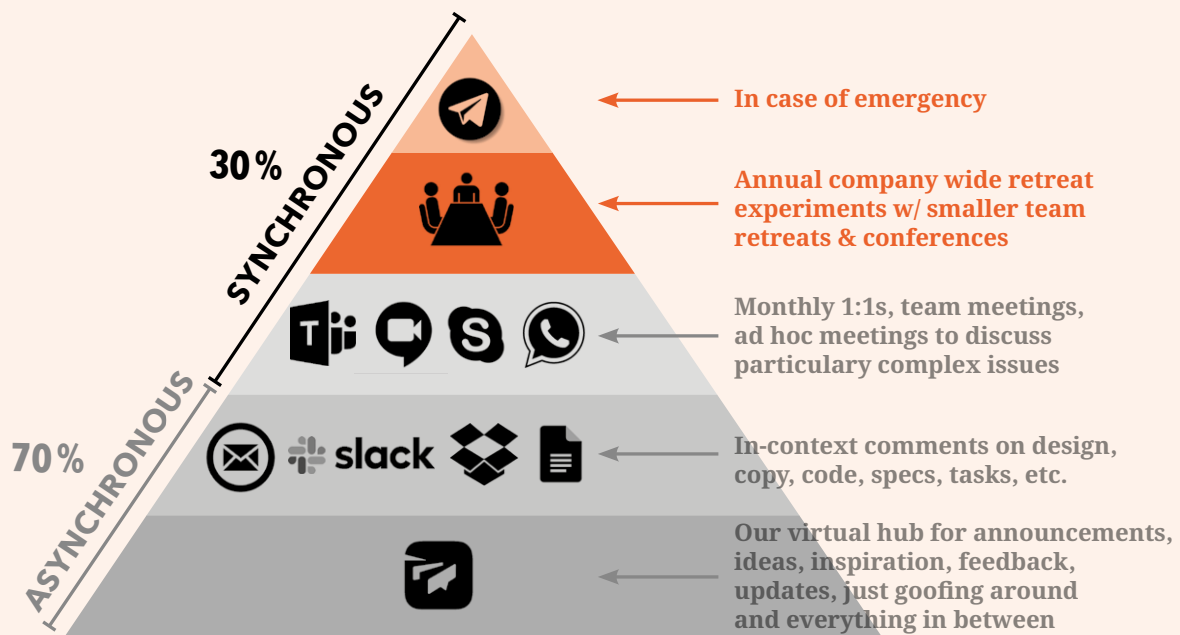
« Les organisations doivent examiner attentivement la manière dont les différents médias sont utilisés et se complètent en fonction de leurs possibilités et contraintes associées ».

36. Soubiale N. (2019). « Déconnexion, idéologie managériale et communication numérique dans les organisations ». In Carayol V., Felio C., Boudokhane-Lima F., Soubiale N., *La laisse électronique, les cadres débordés par les TIC*. Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, Collection Medias.

37. Boukef N., Charki M. H. (2019), *op. cit.*

38. Salihefendic A., « La communication asynchrone : la vraie raison pour laquelle les employés en télétravail sont plus productifs », *Blog.doist*, <https://blog.doist.com/communication-asynchrone/>

FIGURE 5 - LA PYRAMIDE DES OUTILS ET DE LEURS USAGES CHEZ DOIST



Source : Blog de Doist, <https://blog.doist.com/communication-asynchrone/>

La réflexion outils/usages est aussi ce qui permet de ne pas sauter tout de suite à la conclusion que certains outils doivent être « débranchés », ce qui est extrêmement perturbant par rapport aux habitudes de travail des collaborateurs, toujours considérés comme l'intendance qui suivra. « Débrancher » est surtout une solution commode pour l'entreprise qui aligne ainsi (ou imagine aligner) autoritairement les pratiques et veut réduire le coût des licences, sans prendre en compte les usages et le travail réel. Plutôt que d'opter pour la politique de la terre brûlée, il semble préférable de prendre le temps d'inciter à de nouveaux usages et de les stabiliser sous peine de voir les salariés refuser leur adoption ou adopter des pratiques de contournement. Lorsque les salariés auront acquis de nouvelles compétences, il sera toujours temps de débrancher si cela semble vraiment nécessaire au regard des besoins identifiés.

Une régulation des usages multidimensionnelle, co-construite et continue

Pour être efficace et porteuse de qualité de vie au travail, la régulation des usages ne peut être décidée de manière générale et abstraite. Elle doit se construire de manière multidimensionnelle : individuelle, collective et organisationnelle.

La *régulation individuelle* est celle que les salariés mettent spontanément en œuvre pour réduire la contrainte et les effets nuisibles que les outils numériques font peser sur eux : éteindre son téléphone, ne regarder ses comptes (e-mails ou plateformes) que trois fois par jour, désactiver les notifications, prendre des pauses, se réserver des plages dans l'agenda pour la concentration profonde, ne pas travailler le week-end etc., en un mot, exercer leur droit à la déconnexion.

Toutefois, ces bonnes pratiques atteignent rapidement leurs limites, car « *ce qui compte, ce n'est pas vous ou votre décision, c'est le collectif avec lequel vous travaillez* ». Si les incitations comportementales ne sont pas à négliger, il serait risqué et inefficace « de faire peser la dimension de régulation des usages professionnels sur les [seuls] salariés »³⁹. Les marges de manœuvre des individus restent en effet fortement cadrées par le fonctionnement du collectif dans lequel ils s'insèrent (notamment les exigences implicites de la hiérarchie).

En matière d'outils numériques, les hiérarchiques ont donc un rôle d'« exemplarité »⁴⁰ important à jouer (tant en amont, dans l'adoption des outils, qu'en aval, dans la régulation des usages). D'autant qu'ils sont souvent les premières victimes de leurs effets délétères. Mais cette exemplarité peut ici encore rester individuelle, avec des effets dommageables pour ceux qui « jouent le jeu » vis-à-vis de ceux qui passent outre la régulation des usages et pèsent lourdement sur leurs équipes. Felio⁴¹ souligne ainsi l'effet de concurrence insidieux qui peut s'exercer entre ces deux types de managers.

Une *régulation collective*, à l'échelle d'une ou plusieurs équipes, est donc indispensable : se mettre d'accord sur les manières de communiquer avec quels outils, quand et pour quoi faire, en fonction des besoins de son organisation, afin de construire sa propre « pyramide » (voir figure 5). Mais encore faut-il s'entendre sur la manière de construire cette régulation collective : top-down ou bottom-up ?

Les règles collectives peuvent en effet être édictées par des experts (consultants) ou décidées en haut lieu (DRH, DSI) : depuis la charte de bonnes pratiques jusqu'aux restrictions contraignantes (ex. interdiction ou police des e-mails) qui restent souvent inefficaces. Les premières sont peu suivies, les secondes aboutissent à des effets contre-productifs (l'interdiction de se connecter le soir ou le week-end entraînant par

exemple une démultiplication des messages à traiter le lundi matin, avec le même sentiment de surcharge et stress). Ces injonctions sont ainsi très mal perçues des salariés qui se sentent infantilisés et se retrouvent à composer avec des règles d'usage qui ne correspondent ni à leurs pratiques, ni à leurs besoins.

Le dialogue professionnel collectif, partant de l'analyse des pratiques, des irritants et des besoins par le terrain, apparaît comme la pierre angulaire permettant de dépasser les limites de chaque type de régulation : « *Les modes de fonctionnement se définissent avec les personnes qui les mettent en œuvre, qui les vivent* ». « La préservation du sentiment d'autonomie apparaît primordiale⁴² » dans la régulation d'usage des TIC, d'autant que les salariés « acceptent également mieux les règles lorsqu'elles sont négociées et instaurées de manière consensuelle que lorsqu'elles sont imposées par la direction »⁴³. Une fois cette régulation collective trouvée, elle doit aussi être explicitée et documentée de façon à pouvoir servir de référence commune. Trop souvent, ces régulations restent implicites et sont juste supposées être connues.

« *Les modes de fonctionnement se définissent avec les personnes qui les mettent en œuvre, qui les vivent* ».

Enfin, une *régulation organisationnelle*, c'est-à-dire à l'échelle d'un ensemble d'équipes ou de toute l'organisation, peut aussi être nécessaire : par exemple des règles de sécurité ou des outils prohibés en fonction de certains risques. La communication ne se limite pas, en effet, aux membres d'une équipe. Sans un minimum de régulation organisationnelle, il y aurait un risque de repli sur son équipe, ainsi qu'une diminution du sentiment d'appartenance au collectif élargi. Toutefois, cette régulation organisationnelle n'a pas forcément besoin de tomber d'en haut : elle peut aussi se concevoir par viralité, de

39. Boudokhane-Lima F., Felio C. (2015), *op. cit.*

40. Benedetto-Meyer M., Boboc A. (2021), *Sociologie du numérique au travail*. Armand Colin.

41. Felio C. (2019). « Tic et travail : regard des acteurs socio-professionnels ». In Carayol V. et al. *La laisse électronique, les cadres débordés par les TIC*. Maison des Sciences de l'homme d'Aquitaine.

42. Boudokhane-Lima F. (2019). « Les DRH face à l'hyperconnexion ». In Carayol V. et al. *La laisse électronique, les cadres débordés par les TIC*. Maison des Sciences de l'homme d'Aquitaine.

43. Bia M., Kalika M. (2004). « Les chartes d'utilisation des TIC : facteurs organisationnels de contingence d'une pratique émergente en France ». *European & Mediterranean Conference on Information Systems*, Tunis, 25-27 juillet 2004.

façon pragmatique, à partir des meilleurs usages développés par telle ou telle équipe.

Aucune régulation ne doit pour autant être gravée dans le marbre : elle prendra appui sur les retours d'expérience de chacun dans une perspective d'« amélioration continue »⁴⁴. Ce dialogue continu permet d'« objectiver non seulement les problématiques auxquelles se confrontent les travailleurs dans leur quotidien, mais aussi les ressources qu'ils mobilisent pour y faire face ».

CONCLUSION

Comme on le voit, les nouveaux outils numériques sont loin de résoudre les problèmes d'organisation et de communication, ils ont plutôt tendance à les révéler ou à les entretenir. Lecko invite ainsi à prendre conscience « du poids du mythe technologique constamment entretenu par les fournisseurs de solutions »⁴⁵ afin de s'en défaire. Comme le souligne Soubiale, « les TIC n'offrent des opportunités productives nouvelles qu'aux entreprises qui sont en capacité d'engager des modifications organisationnelles nécessaires à leur efficience »⁴⁶.

« Les TIC n'offrent des opportunités productives nouvelles qu'aux entreprises qui sont en capacité d'engager des modifications organisationnelles nécessaires à leur efficience ».

D'une manière plus générale, l'enjeu pour les entreprises est de reprendre le contrôle de leur infrastructure informatique et, avec elle, de leur transition digitale. Les enquêtes révèlent en effet une accélération numérique chaotique issue de la crise sanitaire : 47 % de celles récemment engagées dans la numérisation reconnaissent n'avoir qu'un patchwork de stratégies et de processus numériques sans cohérence⁴⁷.

44. Boudokhane-Lima F., Felio C. (2015), *op cit.*

45. Lecko (2022), *op. cit.*

46. Soubiale N. (2019), *op. cit.*

47. Tata Communications (2021), *Leading in a Digital-First World ; Enabling Success with the Right Mindset, Ecosystem and Trust*. Enquête menée auprès de dirigeants de 750 entreprises de 11 pays dont la France, de février à avril 2021.

LES MÉCÈNES DE LA CHAIRE FIT²



GROUPE RENAULT



CONTACT

CHAIRE FIT²
Futurs de l'Industrie et du Travail :
Formation - Innovation - Territoires
Mines ParisTech

60 bd Saint-Michel, 75006 Paris
chaire-fit2@mines-paristech.fr

CHAIRE
FIT²
FUTURS
DE L'INDUSTRIE
ET DU TRAVAIL