

# **CADRES EMMAILLES :**

## **COMMENT LA MESSAGERIE TRANSFORME LES ACTIVITES DES CADRES ?**

Sophie Bretesché, François de Corbière, Bénédicte Geffroy  
**Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes(LEMNA),  
Ecole des Mines de Nantes**

Résumé :

*Cette communication a pour objectif de comprendre les nouvelles formes de gestion de l'activité des cadres en interrogeant plus particulièrement la façon dont la messagerie électronique concourt à structurer un nouveau rapport au travail. En s'appuyant sur les travaux d'Elias, il s'agit d'étudier la façon dont la messagerie électronique imprime une unité de temps qui structure l'ensemble des activités des cadres et les transforme. Après avoir défini les concepts utilisés et exposé le cadre théorique dans lequel cette recherche s'inscrit, l'analyse s'appuie sur une étude de cas qui interroge les transformations des rôles dédiés aux cadres et plus spécifiquement aux cadres de la fonction publique territoriale à travers l'usage du mail. Les résultats mettent en exergue dans un premier temps la façon dont la messagerie structure d'un point de vue temporel les pratiques professionnelles. Celles-ci s'articulent autour de la gestion et de la hiérarchisation continue d'informations reçues sur le mode du flux continu. Puis cette recherche met en perspective les activités de temporation et de synchronisation induites par ces nouveaux usages. En effet, la particularité du travail des cadres au travers de la messagerie est d'intégrer dans une même unité de temps des données au caractère contradictoire. Si l'outil facilite la gestion des multiples niveaux d'activités, il reporte sur le cadre le sens organisationnel donné à ces réseaux virtuels.*

Mots clés : messagerie électronique, synchronisation, temporation, cadres, transformation de l'activité.

Dans l'analyse sociologique des cadres, l'usage du temps est souvent au cœur de la caractérisation d'une catégorie aux contours par ailleurs flous. Depuis l'ouvrage référent sur les cadres de Boltanski (1982) jusqu'à la synthèse opérée par Bouffartigue et Gadéa (2000), la définition du cadre emprunte à la notion d'autonomie la description de la spécificité du groupe qui organise son temps sans prescription. Cette autonomie, fortement valorisée se traduit par des tâches de moins en moins définies par des procédures et de plus en plus par des objectifs à atteindre. L'autonomie dans son versant négatif peut alors s'accompagner d'une pression temporelle évoquant une tyrannie du court terme. Nombre de travaux soulignent d'ailleurs la déstabilisation des cadres, leur fatigue, voire leur usure face à des activités changeantes qui exigent une mobilisation sans faille (Dupuy, 2006 ; Mispelblom Beyer, 2006). Fréquemment, ce sont les nouvelles formes d'organisation, les exigences gestionnaires qui sont au cœur des analyses sur le travail des cadres (Tessier, 2006). Le « malaise » des cadres est, en effet, examiné à l'aune de formes d'engagement au travail qui exigent une mobilisation sans faille et la conduite d'activités multiples et chronophages. Cette organisation spécifique du travail des cadres et l'ordonnement des activités constituent fréquemment un point aveugle des analyses alors même que ce sont les structures d'emplois du temps des cadres avec leur répartition temporelle en termes d'activités qui permettent de dessiner les rôles sociaux du cadre. Par ailleurs, des travaux récents pointent de nouvelles formes de distinction professionnelle des cadres qui s'appuient sur la construction de réseaux productifs sur un espace plus étendu que celui de l'entreprise. Ainsi, l'usage des technologies de l'information participe à initier une nouvelle forme de distinction fondée sur la notion de disponibilité. Celle-ci s'incarne au travers de l'effacement des frontières entre la vie professionnelle et la vie privée (Genin, 2007) mais aussi au travers de la gestion en temps réel d'un ensemble d'informations véhiculées par les nouvelles technologies (Weber, 2004). Il s'agit par conséquent de mieux appréhender le travail des cadres en saisissant la façon dont l'usage de la messagerie électronique participe à le transformer. Cette communication s'inscrit à la croisée des travaux sociologiques et du management des systèmes d'information qui soulignent tantôt la « déstabilisation des cadres » tantôt les transformations des activités d'encadrement au travers de l'usage des technologies de l'information (Kalika et al., 2007 ; Amossé et Delteil, 2004). Dans cette perspective, peu de travaux examinent le rapport entre l'activité et les outils mobilisés. Il s'agit par conséquent de comprendre les nouvelles formes de gestion de l'activité des cadres en interrogeant plus particulièrement la façon dont le mail concourt à structurer un nouveau rapport au travail. Celui-ci se caractérise par le recul des aspects disciplinaires des activités de cadres au profit des activités d'animation. En effet, les systèmes productifs centrés sur les objectifs à atteindre et la nature des contraintes en termes de délais contribuent à faire appel à des compétences multidimensionnelles (Bouffartigue et Gadéa, 2000). Ainsi, l'on peut faire l'hypothèse que les cadres consacrent un temps accru aux activités de liaison, d'information alors même que les temps de production tendent à s'accélérer. C'est à ce titre que l'usage du mail s'avère pertinent pour les cadres notamment pour gérer rapidement de l'information, la structurer en temps réel (synchronisation) et en produire sous contrainte de temps.

L'analyse se propose à partir d'un travail empirique basé sur des données qualitatives et quantitatives d'aborder les transformations des rôles dédiés aux cadres et plus spécifiquement aux cadres de la fonction publique territoriale à travers l'usage de la messagerie électronique. La perspective adoptée montre les structurations temporelles à l'œuvre dans les usages. En s'appuyant sur les travaux d'Elias (1984), il s'agira d'étudier la façon dont le mail imprime une unité de temps qui structure l'ensemble des activités des cadres. Ce processus temporel

initié par l'outil informatique agit en effet comme un métronome qui séquence le travail des cadres et en constitue le principal régulateur.

Après une première section destinée à apporter quelques repères et après avoir défini les concepts utilisés et exposé le cadre théorique dans lequel cette recherche s'inscrit, cet article propose une analyse des effets de l'usage de la messagerie dans la transformation des rôles dédiés aux cadres. Il montre dans un premier temps la façon dont la messagerie structure d'un point de vue temporel les pratiques professionnelles puis il vise à mettre en perspective les activités de temporation et de synchronisation induites par ces nouveaux usages.

## **1. La messagerie au cœur de la transformation temporelle des activités des cadres**

### **1.1. Nouvelles technologies et nouveau rapport au temps chez les cadres**

Dans la littérature consacrée aux cadres, le rapport au temps constitue un critère majeur pour caractériser la spécificité de cette catégorie socio- professionnelle. L'une des déclinaisons de ce rapport porte plus précisément sur l'autonomie dont dispose ce groupe pour organiser ses activités. En effet, le travail du cadre comporte cette caractéristique intrinsèque d'être lié à une organisation sans pour autant être subordonné à une prescription directe. Mais cette autonomie, comme le souligne Olivier Cousin (2004), présente une contradiction entre la latitude donnée aux travers des conditions de travail et la réalité du travail des cadres soumis à de multiples injonctions. L'hypothèse d'une recomposition de la figure du cadre est plus particulièrement avancée par Delteil et Genin (2004) lorsqu'ils soulignent les évolutions contemporaines du système productif et des évolutions technologiques qui participent à remodeler les activités des cadres. Les auteurs mettent en perspective la nécessité pour les cadres d'intégrer des multiples sources d'information, de les coordonner voire de les structurer. Si ces nouvelles activités s'inscrivent dans une économie de la connaissance qui met l'accent sur le caractère fondamental de la gestion de l'information et de son traitement, elles exigent une mobilisation des individus en temps réel. Ainsi la connexion permanente à l'organisation via la messagerie électronique renouvelle d'une certaine façon l'autonomie acquise dans la conduite des tâches mais elle renforce le lien de dépendance à l'égard du rôle professionnel. En effet si la technologie permet une démultiplication des ressources et notamment l'accès aux informations, elle entraîne de fait une forte mobilisation sur la gestion et le traitement de cette information.

Cette réalité du travail de cadre génère une tension entre la réactivité induite par les outils de communication et la réflexivité que requièrent l'analyse et l'intégration des multiples niveaux d'information reçues. Car l'un des effets induits par l'usage des nouvelles technologies de l'information concerne l'inscription des activités de cadre dans un nouveau rapport au temps. Ce rapport spécifique place la disponibilité au cœur des critères distinctifs des cadres. Par conséquent, l'engagement et dans une certaine mesure l'efficacité se mesure à l'aune de la réactivité manifestée dans les réseaux productifs et dans la capacité à traiter de l'information en temps réel. Cette nouvelle forme de « distinction professionnelle » comme le rappellent Thomas Amossé et Violaine Delteil (2004) s'appuie sur un usage intensif des nouvelles technologies qui permettent une intégration des différents réseaux mobilisés par les cadres

mais également sur une connexion permanente aux aléas de l'organisation. Le traitement de l'information, constitue dans cette perspective le rôle majeur joué par les cadres et requiert de temporiser des éléments d'information qui arrivent de façon synchronisée. Cette prégnance des nouvelles technologies dans l'exercice des fonctions de cadre interroge la façon dont l'outil et plus précisément le mail structure l'exercice professionnel. En effet, si l'on note une transformation des activités d'encadrement en lien avec la mobilisation d'une technologie majeure, ce constat requiert d'appréhender la capacité intégrative d'un tel outil. Ainsi, le rôle majeur du mail dans l'activité de cadre conduit à analyser les raisons d'une telle mobilisation. Pourquoi et dans quelle mesure en effet celui-ci constitue t'il le support de travail privilégié par les cadres ?

## **1.2. La mobilisation de la messagerie comme support du travail des cadres**

En management des systèmes d'information, l'analyse de la façon dont la messagerie électronique concourt à dessiner de nouvelles pratiques des cadres nécessite de s'intéresser à la littérature qui traite des activités des cadres supportées par mail. Même si elle ne se substitue pas aux autres outils communicationnels concernant leurs activités (Kalika et al., 2007), la mobilisation de la messagerie électronique devient de plus en plus prégnante pour les cadres par rapport aux autres média de communication (Ducheneaut et Watts, 2005; Tran, 2010). Dans la critique de la théorie de la richesse des média (Daft et Lengel, 1986) par l'analyse des usages, Markus (1994) explique que les cadres supérieurs utilisent le mail de manière intensive pour un ensemble de tâches pour lesquelles il était sensé être plus pauvre que d'autres média. Cela s'explique notamment par le fait que le mail conçu comme un outil de communication asynchrone est finalement utilisé pour supporter des tâches synchrones. Ainsi, l'usage de la messagerie électronique par les cadres dépasse sa fonction classique de communication au sens où il se substitue à des outils plus synchrones (Tran, 2010) tels que le téléphone pour des discussions : en effet, le mail permet de communiquer rapidement en se déchargeant de la disponibilité immédiate du récepteur (Culnan et Markus, 1987). De plus, plusieurs recherches ont pointé que la messagerie est plus qu'un outil de communication puisqu'elle supporte en réalité une variété conséquente de tâches, comme la traçabilité ou la mémorisation des informations (Markus, 1994 ; Ducheneaut et Watts, 2005). L'information reçue par mail est compilée et centralisée par les cadres, qui transmettent alors leurs décisions en retour (Weber, 2004). Toutefois, les publications récentes traitant des usages du mail ne distinguent pas suffisamment les différentes activités des cadres (Kalika et al., 2007 ; Tran, 2010).

En reprenant les trois rôles associés au management présentés par Mintzberg (1990) qui sont incorporés dans l'activité des cadres, il apparaît finalement que le mail concourt aux rôles interpersonnels, à ceux liés à l'information et aux rôles décisionnels. Dans chacune de ces activités, le traitement de l'information devient primordial et aujourd'hui, la messagerie électronique se distingue comme l'outil principal de production d'information (Livian et Sokoloff, 2006). Cette production d'information enrichit l'activité étant donné que le cadre est invité à produire du sens. Le travail des cadres repose notamment sur la conjugaison dosée de jugement, d'intuition et d'expérience (Mispelblom Beyer, 2006) : un SI permettant de fournir de l'information pertinente, en temps réel et suffisamment cadrée pour éviter la surcharge informationnelle est alors particulièrement difficile à mettre en œuvre (Taggart et Robey,

1981). La flexibilité intrinsèque du mail par le caractère non structuré de son contenu se présente comme une solution de substitution évidente pour chaque échange. Mais l'absence de structuration et de standardisation des messages, en complément de la synchronisation et des volumes des flux, se présente comme la principale menace de débordement dans les activités des cadres par la mobilisation intensive de l'outil. Dès lors, la question des temporalités dans et entre les différentes activités des cadres qui s'intègrent dans l'outil technologique se pose. En effet, dans leur méta-analyse sur la recherche francophone sur la messagerie électronique, Tahri et Fallery (2010) font émerger un résultat particulièrement intéressant comme voie de recherche future : « *Dans les traitements de l'information effectués par messagerie électronique, c'est le Temps, plus que l'Espace et le coût, qui apparaît comme déterminant* ». Pour aller plus loin, une approche sociologique du temps dans l'activité des cadres est proposée dans la section suivante.

### **1.3. La perspective de Norbert Elias pour appréhender le rôle de la messagerie dans la structuration du temps**

Le cadre théorique proposé se fonde sur les travaux de Norbert Elias et s'appuie sur l'hypothèse que la messagerie constitue une unité majeure dans la structuration du temps de travail des cadres. Chez Elias (1984), le temps renvoie « *à cette mise en relation de positions ou de segments appartenant à deux ou plusieurs séquences d'événements en évolution continue* » (p16). Le propre du savoir humain s'appuie sur la mise en relation de ces différentes séquences et l'élaboration d'un symbole social communicable. Ainsi, la perception d'événements suppose la mise en corrélation d'autres événements passés et la construction mentale d'une image les associant à d'autres plus récents ou en train de se dérouler. Elias rappelle que « *l'expérience du temps* » comme « *flux uniforme et continu, n'est devenu possible que par le développement social du temps, par l'établissement progressif d'une grille relativement bien intégrée de régulateurs temporels, tels que les montres à mouvement continu, la succession continue des calendriers annuels, les ères enjambant les siècles* » (p47). Le rapport au temps se traduit par conséquent de façon relationnelle dans l'usage normalisé d'instruments qui régulent et organisent les activités journalières. Au cœur de ce rapport, se joue la temporalité induite à la fois par des instruments de mesure du temps et par l'activité humaine qui s'y inscrit. Ainsi, le temps défini par les instruments fait l'œuvre d'un « travail » au sens où l'activité humaine peut tantôt « synchroniser » c'est-à-dire traiter dans une même séquence un ensemble d'événements tantôt « temporiser » c'est-à-dire dissocier une activité d'un ensemble d'événements. Dans tous les cas, pour Elias, « *la seule chose requise est la standardisation sociale d'une certaine séquence d'événements servant d'échelle de mesure* » (p 78). Et c'est ainsi « *l'unicité du regard* » qui permet de relier dans une même séquence ce qui a lieu plus tôt, plus tard, avant et après. Cette activité que Elias appelle la « *synthèse du successif* » constitue selon lui la structure même des processus temporels. La séquence représente alors un flux continu d'événements qui se produisent au cours du temps. Ainsi défini, le temps renvoie à l'activité humaine de synchronisation ou de temporation. Ce sont des successions d'événements qui donnent lieu à l'exercice de la synchronisation. La synchronisation des comportements intervient avec les horloges et les calendriers mais celle-ci s'opère au travers d'une interaction homme-machine qui d'une certaine façon démontre une forme de présence. Si la synchronisation se définit comme une interaction entre l'outil de mesure et l'activité, à l'inverse la temporation correspond à un temps relâché dans lequel l'exercice de l'activité échappe à la scansion du temps. La temporation traduit par conséquent une expérience du temps déconnecté des multiples instruments de sa mesure.

Dans le cas de la messagerie, il s'agit de comprendre la façon dont les messages reçus et envoyés structurent fortement le travail des cadres au point d'en faire un processus temporel normalisé. Celle-ci exige une mobilisation des cadres scandée par la gestion de l'information en flux continu et en temps réel. Ainsi, la synchronisation opérée au travers de la messagerie consiste à relier et à synthétiser des informations au caractère asynchrone et hétérogène. Il en découle un travail ininterrompu de mise en cohérence dans une même unité de temps d'événements pluriels.

## **2. Méthodologie et modalités de la recherche**

Cette recherche se fonde sur une étude commanditée par une collectivité territoriale pour réaliser un diagnostic sur les effets socio- organisationnels des usages des outils collaboratifs par les cadres. Plus précisément, le terrain est celui d'une collectivité de 7 500 personnes, dont 844 cadres, caractérisée d'une part, par une grande hétérogénéité des fonctions et des cadres d'emploi et d'autre part, par une organisation spatiale éclatée. Ce terrain est particulièrement intéressant car il est révélateur d'un profond sentiment de perte de cadre spatio- temporel de la part de la plupart de ses cadres. D'un point de vue méthodologique, les données recueillies dans le cadre de cette étude de cas (Yin, 2003) sont mixtes (Giordano, 2003) : pour partie qualitative et pour partie quantitative.

Dans une perspective exploratoire, une campagne d'entretiens de type qualitative a été réalisée sur une période de deux mois (mi-2010). Conformément à la problématique de l'étude, les agents ont alors été sélectionnés aléatoirement en tenant compte de 5 critères représentatifs principaux : l'organisation d'appartenance (Collectivité territoriale/Collectivité locale), l'informatisation du poste de travail, le rattachement fonctionnel (directions et pôles), le statut (cadre A, B, C) et l'âge. Les 15 entretiens individuels réalisés ont été enregistrés et retranscrits dans leur totalité, représentant 13 heures et 270 pages. Conformément aux prescriptions de Eisenhardt (1989) ou Hlady-Rispal (2002), un travail de recueil de documents (charte informatique, documents sur l'organisation) a été mené en parallèle pour accroître la validité interne des résultats. Le guide d'entretien sur lequel se sont fondés les 15 entretiens couvre 5 grandes thématiques (annexe 1) : parcours de la personne, contexte organisationnel, description de la fonction et de l'activité, les outils de travail, les modalités d'interactions entre les acteurs et les entités organisationnelles.

Concernant le traitement des données recueillies, une analyse thématique de contenu (Miles et Huberman, 2003) a été réalisée. La construction de la grille d'analyse ordonne les données en différentes catégories d'analyse : données socio- professionnelles (statut, fonction), données organisationnelles (structure organisationnelle et décisionnelle, modalités de coordination et d'ajustement), activité de travail (nature des tâches), temporalité des tâches (séquençement, émiettement, volume), et mobilisation de la messagerie électronique (fréquence selon les diverses tâches, séquentiel versus continu, intrusion dans la vie privée...).

A cette méthodologie de recueil de données, il a été adjoint une enquête par questionnaire administrée anonymement auprès des 844 cadres de la collectivité sur l'usage des outils collaboratifs (annexe 2). Ce recueil de données quantitatives est réalisé dans une perspective descriptive et en termes de traitement, il ne donne lieu qu'à des statistiques descriptives sur 174 réponses exploitables.

### 3. Quand la messagerie structure l'activité et le temps au travail

Dans nos résultats, nous décrivons d'un point de vue général les supports de communication mobilisés par les cadres dans leur activité de travail. Ensuite, de manière plus fine, nous analyserons les conséquences de l'usage du mail sur la structuration temporelle de l'activité des cadres et les effets induits.

#### 3.1. La messagerie : un outil extrêmement plastique à l'activité des cadres

D'un point de vue général, les données quantitatives descriptives permettent de mettre en évidence que les cadres passent en moyenne deux heures et quart à traiter leur messagerie. De plus pour plusieurs de leurs activités, le mail est largement mobilisé comparativement à d'autres supports de communication. Par exemple les données présentées dans les tableaux 1 à 3 soulignent une place prépondérante du mail pour ce qui concerne la transmission des documents mais aussi la transmission d'informations et la discussion. Pour 80% des cadres répondants (Tableau 1), la fréquence d'utilisation du mail est forte pour transmettre des documents professionnels alors que la transmission sous un support papier, deuxième moyen de communication le plus utilisé, est fréquemment mobilisé uniquement pour 34% des cadres. De plus, pour les activités discursives nécessitant des interdépendances réciproques entre acteurs et pour lesquelles les médias synchrones sont théoriquement plus adaptés, la messagerie électronique est aussi largement mobilisée. En effet, elle l'est pratiquement dans les mêmes fréquences que l'échange en face à face (Tableau 2), et elle l'est largement plus que le téléphone, médium sensé être plus adapté. Ces premiers résultats confirment que le mail dépasse ses fonctions de communication, mais surtout, ils soulignent sa plasticité pour l'activité des cadres.

Tableau 1 : les supports de la transmission de documents

	Intranet	Réseau	Mail	Support papier
NSP	20,7%	17,8%	6,4%	10,2%
Jamais	63,4%	32,1%	3,3%	8,4%
Rarement	7,1%	8,6%	2,8%	21,5%
De temps en temps	5,5%	13,7%	7,4%	25,9%
Souvent	2,9%	21,3%	47,8%	30,2%
Tout le temps	0,3%	6,6%	32,3%	3,8%

Tableau 2 : les supports des discussions

	Face à face	Téléphone	Mail	Support papier	Intranet
NSP	7,1%	10,0%	8,4%	12,5%	18,2%
Jamais	3,7%	10,8%	6,9%	24,5%	75,9%
Rarement	7,8%	19,3%	7,1%	29,7%	4,9%
De temps en temps	20,7%	24,5%	19,4%	21,5%	0,8%
Souvent	46,7%	31,5%	45,4%	11,1%	0,2%
Tout le temps	14,0%	3,9%	12,8%	0,7%	0,0%

Tableau 3 : les supports de la transmission d'informations

	Face à face	Téléphone	Mail	Support papier	Intranet
NSP	8,4%	10,5%	6,1%	9,4%	18,0%
jamais	3,3%	10,3%	3,6%	9,5%	70,1%
rarement	7,2%	20,8%	2,5%	23,9%	7,7%
de temps en temps	21,5%	24,7%	11,6%	34,1%	2,4%
souvent	52,2%	30,1%	61,0%	21,5%	1,7%
tout le temps	7,4%	3,6%	15,2%	1,5%	0,0%

De manière plus fine, les cadres rencontrés font part de l'intrication forte entre l'outil et les tâches de communication de leur activité, que ce soit en termes d'émission ou de réception. Le mode de communication asynchrone du mail, contrairement au téléphone, s'affranchit de la disponibilité des destinataires au moment du transfert, offrant de la flexibilité dans la communication : *« c'est assez pénible de ne pas réussir à joindre quelqu'un »*. De plus, le mode de transmission quasi-synchrone dans l'échange permet de s'assurer en même temps, par rapport aux transmissions papier, d'une réception plus rapide du contenu par le destinataire : *« La transmission des informations est facilitée, plus rapide »*. Ainsi, le mail est devenu incontournable, dépassant sa fonctionnalité première d'échange asynchrone d'information, pour supporter des activités synchrones telles que la discussion : *« la messagerie a remplacé les discussions au téléphone et en réunion »*. En effet, la messagerie supporte des échanges discursifs au sein de l'organisation : *« Bien sûr. À côté de cela, vous avez la messagerie où l'on va traiter toute autre chose, où l'on n'est pas dans la norme. Dans la messagerie, on est dans la discussion »*. Ainsi, le mail apporte des avantages indéniables, en comparaison aux autres moyens de communication, en termes de diffusion d'informations, mais aussi en termes de réactivité. A cet égard, il répond à la dimension informationnelle et relationnelle de l'activité des cadres.

Mais au-delà du fait que le mail dépasse sa caractéristique intrinsèque asynchrone pour supporter un ensemble de tâches d'échange d'informations, son utilisation intensive en fait le principal outil de gestion de leurs activités par les cadres. En termes d'usages, le mail est particulièrement utilisé car il permet notamment :

- la prise de décisions : *« Dans l'activité courante, elle y contribue. Je prends tous les jours des dizaines de décisions par la messagerie. En plus, elle garde une trace de la décision, c'est très important. »*
- la traçabilité. Le mail joue ainsi le rôle d'une mémoire organisationnelle : *« À un moment, j'ai utilisé la messagerie comme un outil qui permet de laisser une trace et de poser des jalons »*. Ainsi, plus de 80% des cadres ayant répondu au questionnaire sont plutôt d'accord (51,7%) ou tout à fait d'accord (29,9%) sur le fait que la traçabilité des échanges est assurée par l'usage de la messagerie (voir Tableau 4).
- d'exercer son influence et jeu de pouvoir : *« Je sais systématiquement cibler les destinataires pour faire en sorte que le jour où arrive la réunion importante d'arbitrage, tous les gens dont j'ai besoin sont au courant du projet et sont d'accord. En plus, les mails laissent des traces. »*

Ainsi présentée, la messagerie par son faible degré de restrictivité se révèle extrêmement plastique à la nature complexe et peu structurée de l'activité des cadres. Précisément, elle permet d'intégrer l'ensemble des activités des cadres.

### 3.2. La messagerie : apprentissage de nouvelles tâches et de nouvelles temporalités

L'utilisation intensive de la messagerie pour l'ensemble des activités en fait un outil extrêmement chronophage. Il en résulte une surcharge informationnelle comme le montrent les résultats du tableau 4 sur l'augmentation du volume d'informations à traiter : près de 80% des cadres répondants estiment que l'usage de la messagerie entraîne une augmentation du volume d'informations à traiter. De plus, cette surcharge informationnelle vient aussi du fait que la plupart des cadres rencontrés ont le sentiment de se laisser déborder par l'outil par :

- L'augmentation du volume de chaque message, qui questionne l'utilité du contenu : *« Il existe un gros dérapage, depuis 18 mois-2 ans, où on met n'importe quoi... Plus personne ne fait attention. La moindre pièce jointe, on te met 15 photos de cinq mégas chacune. Cela devient délirant ».*
- L'augmentation du nombre de message : *« on se retrouve avec un volume de mails... Tous les directeurs et tous les chefs de service, même les agents, se plaignent du volume de mails ».*

Or, cette surcharge informationnelle crée de nouvelles tâches, comme la priorisation des messages avec des constats d'étonnement de certains cadres : *« Lorsque je reçois un mail du maire, il n'est pas prioritaire par rapport à un mail de spam ».* De même, une nouvelle activité de lecture et de transfert de messages inappropriés émerge. En effet, la facilité d'échange induite par l'outil conduit à multiplier le nombre de destinataires et de copies, ou inversement à ne pas envoyer le message à la bonne personne : *« Il arrive que je sois le seul destinataire. C'est un vrai problème... Par contre, à l'inverse, vous allez avoir des collègues qui, pour être sûrs que l'information soit bien arrivée, vont arroser très large ».* Enfin, concernant la prise de décision, celle-ci suit parfois deux chemins parallèles, et multiplie le temps passé sur la tâche : *« souvent, on me fait valider par mail des trucs que je retrouve le soir dans le courrier papier ».*

Il résulte de l'usage intensif de la messagerie une mise sous pression permanente et une logique d'urgence : *« l'urgence crée l'urgence, c'est-à-dire que l'urgence que nous pouvions traiter en 48 heures ou en 3 jours doit aujourd'hui être traitée dans la demi-journée. Nous avons donc raccourci le temps, avec la pression que cela engendre ».* Les pourcentages du tableau 4 sur la question relative au travail dans l'urgence en sont le reflet : moins de 20% des cadres répondants estiment que l'usage du mail n'implique pas l'instauration d'urgence dans le travail. Ce faisant, la messagerie constitue une source de stress pour les cadres de l'entreprise car elle se positionne comme le métronome de l'activité des cadres et les déstabilise :

- *« je conçois que cela engendre des souffrances pour des agents qui sont un peu stressés, speedés, qui voient arriver des tas de messages, qui ont le message leur disant que leur boîte de messagerie est pleine »*
- *« un vrai problème avec la surcharge des boîtes mails ; c'est devenu infernal. Nous passons un temps fou à traiter les mails. Nous avons bien diffusé des conseils sur l'intranet : ne pas mettre tout le monde en copie, envoyer des messages brefs, etc. Or, visiblement, ce n'est pas suffisant et nous continuons à recevoir beaucoup de messages, ce qui demande énormément de temps de gestion. Cela génère donc un stress pour l'ensemble des cadres de l'entreprise, et nous nous rendons bien compte que cela devient problématique ».*

### **3.3. La synchronisation au cœur de la gestion électronique d'information**

La scansion temporelle induite par les outils de communication et l'intégration des activités dans la messagerie électronique préfigurent un nouveau rapport au travail chez les cadres rencontrés. Il s'agit à la fois de synchroniser au cours de la journée une somme d'informations et de temporiser en temps caché le sens donné à ce flux d'informations.

#### **3.3.1. Une gestion en flux continu des messages**

L'un des premiers traits observés de la transformation des activités de cadre porte sur l'effort consenti à la synchronisation de données au caractère complexe, hétérogènes et gérées en flux continu.

On relève tout d'abord une forte implication dans la gestion en temps réel du réseau collaboratif. Si la messagerie permet une réactivité et une flexibilité accrue qui dispense des formes physiques de présence, elle permet de s'affranchir pour partie du cadre temporel et spatial : « *Comme on est en mode nomade, lorsque je suis dans le tram, je gère mes mails pour ne pas être complètement débordé* ». Assimilée à une exigence de 'vigilance' permanente, le rapport entretenu avec la messagerie concourt à structurer l'activité de cadre autour d'un traitement ininterrompu d'informations issues de canaux divers. Dans ce contexte, la messagerie représente l'outil privilégié pour mettre en visibilité cette tentative itérative d'intégration de plusieurs registres : « *D'une minute à l'autre, je passe d'une chose très stratégique, structurante au corps au pied de Madame Michou. C'est insupportable* ». Le traitement des mails entraîne par conséquent un travail de structuration de l'information au regard de son urgence et de son importance. Assimilée par l'un des interviewés à une « *gare d'aiguillage* », la messagerie requiert en effet de caractériser la nature du message et d'envoyer une réponse dans les bons canaux et selon la temporalité adaptée.

A ce titre, c'est précisément la scansion opérée par les messages reçus et envoyés qui organise et hiérarchise l'ensemble des tâches réalisées. Il en découle une standardisation temporelle opérée par l'outil qui structure l'organisation personnelle du travail du cadre. En effet, les cadres soulignent leur connexion permanente et ce en dehors de l'espace de l'organisation. Il en résulte une forme d'autonomie paradoxale où la gestion du temps certes s'opère sans prescription directe mais dans un cadre temporel contraignant voire aliénant. Il s'agit de traiter une somme d'information au jour au jour, pour « éviter les stocks » dans un processus continu synchrone.

#### **3.3.2. La réactivité comme gage de l'engagement**

Ainsi, les cadres rencontrés évoquent une pression temporelle très forte due à la réactivité induite par la messagerie. La réponse immédiate constitue une norme tacite partagée au point de transformer la gestion des mails en une activité à part entière réalisée en temps réel : « *C'est de la réactivité en permanence. Parfois, on est franchement mis en difficulté* ». L'un des effets relevés par l'usage intensif de la messagerie porte sur l'aspect cumulatif qu'il induit : la réactivité suggère par mimétisme une réponse toute aussi rapide dans une chaîne de commandement hiérarchique. En effet, la réponse immédiate constitue chez les cadres

rencontrés une norme partagée et principalement impulsée par la direction générale qui selon l'avis des interviewés « *donne le tempo* ». Même si la messagerie a des effets facilitateurs sur la relation hiérarchique conformément à la métaphore du miroir, dans le cas présent, les cadres n'en perçoivent que les effets perturbants sur leur activité (de la Rupelle et Kalika, 2010). La réactivité et le temps réel introduisent dans les relations hiérarchiques une pression en cascade qui participe à créer une chaîne de commandement directive et dépourvue d'aménagement possible. La question ou l'ordre posé par mail est interprété par son récepteur sur le mode de l'ordre exécutoire. Ainsi, dans cette perspective, la dépendance hiérarchique est relayée par une dépendance temporelle. L'exigence de présence virtuelle agit comme une forme de contrôle hiérarchique et la réponse quasi immédiate au mail agit comme la preuve de l'efficacité du cadre. La réponse au mail fait œuvre d'engagement dans la mission et donne la preuve d'une disponibilité à toute épreuve. L'usage de la messagerie électronique demande dès lors une réactivité permanente et une mobilisation ininterrompue malgré son caractère asynchrone : « *Après la messagerie est aussi un moyen d'accélérer le rythme. Les services ne sont pas les seuls en jeu dans la messagerie, XXX fonctionnent beaucoup comme cela par système de commande par mail extrêmement dur. Ce qui est devenu compliqué avec la messagerie, c'est que j'envoie un mail en me disant : " je veux une réponse dans la demi-heure". Cela veut dire qu'on considère que la personne est forcément accrochée à son ordi et est capable de répondre dans la demi-heure* ».

Cette pression est d'autant plus forte qu'elle ne s'appuie pas sur une règle claire en matière d'usage. La règle tacite de la réponse immédiate constitue une norme partagée et induit un mimétisme en matière de traitement des mails traités. En effet, l'engagement se matérialise au travers de la rapidité de réponse et l'une des preuves du travail réalisé se concrétise au travers de la capacité à traiter en temps réel une somme d'informations complexes. « *La messagerie, c'est n'importe quoi...c'est l'absence totale de règles d'utilisation de la messagerie. C'est-à-dire que je reçois 120 à 150 mails par jour* ». Dans la gestion de l'activité courante, le traitement par mail agit comme un mode opératoire partagé qui potentiellement se substitue à la relation directe. L'ensemble de ces éléments contribue à transformer la messagerie en métronome des activités du cadre. Le volume des informations traitées requiert comme le soulignent les cadres rencontrés « *un traitement ininterrompu pour éviter se faire déborder* » ainsi qu'une forte attention cognitive. Cette nouvelle forme de mobilisation rythme fortement le travail des cadres et transforme l'ordonnancement des tâches. Il en découle une activité quasi continue de synchronisation de l'information reçue et envoyée, c'est-à-dire la remise en perspective du message dans un ensemble d'échanges passés. Cet exercice requiert en effet une capacité à mobiliser un stock d'informations mémorisées dans la messagerie pour répondre rapidement aux sollicitations du mail.

Les flux de messages nécessitent une gestion opérée en temps réel qui potentiellement se traduit comme un système de commande et de prescriptions tacites. Mais par ailleurs, le traitement du mail opère comme la trace de la décision prise et il met en visibilité le travail opératoire consacré au traitement de l'information, ce qui constitue l'un des paradoxes de son usage : les cadres participent à alimenter un système de commande dont ils sont les premiers prescripteurs.

### **3.3.3. L'exigence de temporation.**

La dépendance à l'égard de l'outil et la complexité des informations gérées suscite chez les interviewés le sentiment d'avoir à gérer une charge d'informations plurielles au détriment du

travail d'analyse ou d'encadrement. Certains évoquent une part très faible consacrée de fait à l'analyse et un report du management sur les cadres intermédiaires ou des experts. Ainsi, c'est à la fois l'autorité managériale et l'expertise qui s'avèrent déléguées voire abandonnées dans un contexte de temps extrêmement scandé et comprimé. De surcroît, les cadres évoquent un temps de conduite/de gestion d'activité qui se réduit au regard de l'engagement dans les instances de coordination : « *Je consacre 1% de mon temps à la gestion de mes cadres* ». Le sentiment de « *faire œuvre de présence* » au détriment « *du vrai travail* » suscite des interrogations sur la nature de l'activité managériale et sur le sens du travail. Certains évoquent une part très faible consacrée de fait à l'analyse et un report du management soit sur des cadres intermédiaires ou sur des experts. Ainsi, c'est à la fois l'autorité managériale et l'expertise qui s'avèrent délégués dans un contexte de temps extrêmement comprimé. D'une certaine façon, ce mode de délégation participe à diffuser une pression en cascade : « *Si vous voulez décharger la pression sur quelqu'un d'autre, vous la déchargez. Certains sont passés maîtres dans cet art... Je me dis que vu l'usure de mes cadres, je délègue déjà beaucoup* ».

Plus largement, c'est le sentiment d'un fort émiettement de l'activité qui prédomine, comme le montrent les résultats quantitatifs à l'item : « Dans le cadre de mon activité, par l'utilisation de la messagerie, mon travail est plus émietté » (Tableau 4). En effet, les activités qui exigent un traitement analytique des données s'opèrent dans un cadre dissocié du rythme de l'organisation. Les cadres rencontrés soulignent qu'ils traitent de plus en plus de dossiers (Tableau 4) et qu'ils gèrent les dossiers conséquents le week-end, c'est-à-dire dans des espaces temps déconnectés du flux informationnel. La « temporation », c'est-à-dire l'exercice d'activités en dehors flux d'informations s'opère en marge de l'organisation et du rythme qu'elle génère. Pour certains, le « vrai travail » s'opère précisément au moment où la gestion du temps s'avère décorrélée du rythme des mails.

Tableau 4 : Quelques effets de l'usage du mail sur l'activité des cadres

	La traçabilité des échanges est assurée	Je gère un volume d'informations plus important	Le travail se fait dans l'urgence	Le travail est plus émietté	Je traite de plus en plus de dossiers
NSP	3,4%	5,2%	6,3%	6,3%	6,3%
Pas du tout d'accord	0,6%	0,0%	1,1%	4,0%	2,9%
Plutôt pas d'accord	5,2%	5,2%	17,2%	8,6%	9,2%
Moyennement d'accord	9,2%	9,8%	24,7%	18,4%	22,4%
Plutôt d'accord	51,7%	62,6%	29,9%	35,6%	47,7%
Tout à fait d'accord	29,9%	17,2%	20,7%	27,0%	11,5%

#### **4. Conclusion : Structuration et temporation de l'activité des cadres par la messagerie**

Cette recherche a permis d'appréhender les différentes façons dont les cadres mobilisent la messagerie dans leur activité. En l'occurrence, la messagerie devient la principale application utilisée par les cadres de la collectivité analysée car elle intègre l'ensemble de leurs activités

avec effet spirale (Kalika et al., 2007), surcharge informationnelle, accélération des rythmes, urgence. D'où débordement et stress (Tessier, 2006). Ainsi présentée, la messagerie ne peut se résumer à un outil de communication, et encore moins un outil de communication asynchrone. En effet, même pour les activités discursives nécessitant des interdépendances réciproques entre acteurs et pour lesquelles la synchronicité des médias est présentée comme fondamentale (Dennis et al., 2008), le mail est largement mobilisé. Les résultats de cette recherche montrent que c'est un outil malléable et flexible à un ensemble de tâches des cadres, comme la discussion, la mémorisation, la structuration, la prise de décision (Ducheneaut et Watts, 2005 ; Kalika et al., 2007 ; Tran, 2010).

Au-delà de cette analyse des usages, cette recherche permet surtout de comprendre la façon dont ces usages à travers les pratiques quotidiennes contribuent à transformer l'activité des cadres. Ainsi, si la messagerie constitue la principale application mobilisée par les cadres, son usage intensifie le traitement de l'information et sa gestion. Il en découle une nouvelle forme de distinction professionnelle (Amossé et Delteil, 2004) caractérisée par la réactivité et l'engagement continu dans le flux d'informations reçues. La recherche conduite montre alors que cette gestion en flux tendu de l'information entraîne un travail de synchronisation (Elias, 1984) pour donner du sens et structurer un ensemble d'événements médiés par la messagerie électronique. Il en découle une forme d'autonomie paradoxale où certes le cadre exerce son activité en dehors des frontières spatio-temporelles (Delteil et Genin, 2004) mais sans se référer à des processus standardisés. C'est en effet la scansion des différents messages et leur urgence qui ordonnent les priorités de gestion. Ce travail de synchronisation opéré en temps réel participe à un émiettement du travail et à une perte de contrôle de leur activité. La messagerie intensifie les transitions d'un événement à l'autre sous forme d'épisodes courts et contribue ainsi à démultiplier le volume des dossiers traités et à réduire le temps consacré à l'analyse. La « temporation » s'exerce dès lors hors connexion et potentiellement en dehors du flux généré par l'organisation.

L'apport de cette contribution est double. D'un point de vue théorique, cette analyse de l'activité des cadres par le double prisme du temps selon la perspective d'Elias et du management des systèmes d'information ouvre des voies de recherche fructueuse pour appréhender les usages des outils collaboratifs et leurs effets sur l'activité des cadres. En l'occurrence, elle permet de réinterroger les critères traditionnellement mis en avant pour définir cette catégorie. L'analyse des pratiques de travail souligne que ce n'est plus tant l'autonomie qui spécifie l'activité des cadres que l'incertitude qui résulte de la dynamique temporelle des événements induite par la messagerie. Cependant, conformément aux travaux de Davoine (1999), il conviendrait d'examiner plus en profondeur les caractéristiques de la structure socio-organisationnelle de cette collectivité territoriale influençant les effets de ce média sur l'activité des cadres.

D'un point de vue managérial, ces résultats montrent que des technologies somme toute banales comme la messagerie ne peuvent pas être considérées comme neutres pour l'activité des cadres en particulier. La reconfiguration des pratiques de travail et les effets induits par cet outil de travail impliquent que les cadres et la direction des ressources humaines se saisissent de cette problématique afin de leur donner les moyens de temporiser cette synchronisation et de remettre de la temporation dans l'activité des cadres. Plus globalement, cela conduit à interroger dans quelle mesure l'usage de la messagerie participe au malaise des cadres constaté par Dupuy (2006), Mispelblom Beyer (2006) et Tessier (2006). Enfin, si cette contribution vise à décrire un phénomène dans toute sa complexité, la généralisation des résultats implique d'approfondir les dimensions contextuelles et circonstancielles du

phénomène observé en spécifiant davantage la catégorie des cadres territoriaux et plus globalement la catégorie des cadres (niveau hiérarchique, cadre expert, cadre manager...).

## **Bibliographie**

Amossé, T. et Delteil, V. (2004), « L'identité des cadres en question », *Travail et emploi*, n°99.

Boltanski, L. (1982), *Les cadres, la formation d'un groupe social*. Minuit.

Bouffartigue, P. et Gadéa, C. (2000), *Sociologie des cadres*. La Découverte, Paris.

Cousin, O. (2004), « Travail et autonomie », In A. Karvar et L. Rouban, *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. La Découverte, Paris.

Culnan, M.J. et Markus, M.L. (1987), "Information technologies", in Krone, K.J., Jablin, F.M. et Putman, L.L., *Handbook of Organizational Communication*, Sage publication, Thousand Oaks, p.420-443.

Daft, R.L. et Lengel, R.H. (1986), "Organizational information requirements, media richness and structural design", *Management Science*, vol.32, n°5, p.554-571.

Davoine E., (1999), « Les limites de l'autonomie de l'emploi du temps des managers : pour une approche constructiviste des contraintes de la gestion du temps », *numéro spécial AGRH*, p. 79-96.

Delteil, V. et Genin, E. (2004), « Les nouvelles frontières temporelles », In Karvar, A. et Rouban, L., *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. La Découverte, Paris.

Dennis, A.R., Fuller, R.M. et Valacich, J.S. (2008), "Media, Tasks, And Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity", *MIS Quarterly*, vol.32, n°3, p.575-600.

De la Rupelle G. et Kalika M., (2010), « Messagerie électronique et relations hiérarchiques : union parfaite ou impossible mariage ? », *Management & Avenir*, n° 30, p.51-74.

Ducheneaut, N. et Watts, L.A. (2005), "In search of coherence: a review of email research." *Human-Computer Interaction*, vol.20, n°1&2, p.11-48

Dupuy, F. (2006). *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres*, Seuil, 2006.

Eisenhardt, K. (1989) "Building Theories From Case Study Research". *The Academy of Management Review*, vol.14, n°4, p.532-550.

Elias. N. (1984) *Du temps*. Fayard, Paris, 1984

Genin E., (2007), *La porosité des temps chez les cadres. Proposition d'un modèle d'interactions entre temps personnel et temps professionnel*, Doctorat Sciences de Gestion, HEC.

Giordano, Y. (2003), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, EMS, Paris.

Hlady Rispal, M. (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Paris/Bruxelles.

Kalika, M., Boukef Charki, N. et Isaac, H. (2007), « La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°172, p.117- 129.

Livian Y.F et Sokoloff N. (2004), « Observations sur le travail des contrôleurs de gestion » in Livian Y.F., *Etre cadre, quel travail ?*, Éditions ANACT, Lyon.

- Markus, M.L. (1994), "Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice", *Organization Science*, vol.5, n°4, p.502-527.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Trad. de la 2e éd. américaine, De Boeck Université, Paris/Bruxelles.
- Mintzberg, H. (1990), *Le management, voyage au centre des organisations*, Éditions d'organisation, Paris.
- Mispelblom Beyer, F. (2006), *Encadrer un métier impossible*, Armand Colin, collection Sociétales.
- Taggart, W. et Robey, D. (1981) "Minds and managers: on the dual nature of human information processing and management". *Academy of Management Review*, vol.6, n°2, p.187-195.
- Tahri, W. et Fallery, B. (2010), « L'usage de la messagerie électronique : une méta-analyse des travaux francophones sur la période 2000-2008 », *Management & Avenir*, n°34, p.184-200.
- Tessier N., (2006), « L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail », *Revue Management et Avenir*, n° 8, p.143-158.
- Tran, S. (2010), « Quand les TIC réussissent trop bien dans les organisations : le cas du courrier électronique chez les managers », *Management & Avenir*, n°34, p.200-215.
- Weber, R. (2004), "The Grim Reaper: The Curse of e-mail", *MIS quarterly*, vol.28, n°3, p.3-14.

## Annexe 1 : Le guide d'entretien

### I – Introduction, thèmes généraux

Description du parcours, de la fonction actuelle

Description de l'activité

Description de l'organisation, de son contexte

### II – Poste de travail et outils collaboratifs

Description des outils mis à disposition, des formations, des configurations type, des critères d'allocation des ressources

Questions à aborder :

- Quels sont les outils que vous utilisez ? Leur historique d'utilisation ? quels sont les liens entre les outils collaboratifs et les applications métiers ?
- Pour chaque outil, quelles sont vos attentes en termes de fonctionnalités ?
- Quels sont les critères déterminants la mobilisation de tel ou tel outil ?
- En cas de dysfonctionnements, vers qui vous tournez vous ?

### III – Les outils et leurs effets

Questions à aborder :

- L'utilisation des outils produit-elle des changements (nature, profondeur) ?
  - o dans les pratiques de travail,
  - o les rapports entre les services
  - o les relations hiérarchiques
  - o les relations entre collègues
- Améliorent-ils la coordination entre les services, la planification des réunions ?
- Quels en sont les effets sur l'autonomie (organisation de son travail) ? sur les mécanismes de contrôle ?
- Quels sont les effets de la mobilisation des outils sur la standardisation, la formalisation ?
- La circulation de l'information est-elle améliorée ?
- Permettent-ils un accès plus facile à l'information ? La réalisation du travail s'en trouve-t-elle facilitée ?
- Permettent-ils des échanges d'information rapides ?
- Les outils font-ils l'objet d'utilisations déviantes ?

## Annexe 2 : Extrait du questionnaire

1) Age :	<input type="checkbox"/> moins de 30 ans	<input type="checkbox"/> 31-40 ans	<input type="checkbox"/> 41-50 ans	<input type="checkbox"/> plus de 50 ans
2) Etes-vous :	<input type="checkbox"/> un homme	<input type="checkbox"/> une femme		
4) Direction Générale de rattachement :				
5) Niveau hiérarchique	<input type="checkbox"/> DGA	<input type="checkbox"/> Directeur	<input type="checkbox"/> Chef de service	<input type="checkbox"/> Cadre manager ou expert

### 10) La transmission de documents

(Cochez la réponse qui correspond à votre situation)

	Jamais	Rarement	De temps en temps	Souvent	Tout le temps
<b>10.1) La transmission de documents avec mes supérieurs se fait par :</b>					
• L'intranet					
• Le réseau					
• Le courrier électronique					
• Un support papier					
<b>10.2) La transmission de documents avec les membres de mon équipe se fait par :</b>					
• L'intranet					
• Le réseau					
• Le courrier électronique					
• Un support papier					
<b>10.3) La transmission avec mes collègues (hors supérieurs et équipes) se fait par :</b>					
• L'intranet					
• Le réseau					
• Le courrier électronique					
• Un support papier					
<b>10.4) La transmission avec mes partenaires externes se fait par :</b>					
• L'intranet					
• Le réseau					
• Le courrier électronique					
• Un support papier					
<b>10.5) La transmission avec les élus se fait par :</b>					
• L'intranet					
• Le réseau					
• Le courrier électronique					
• Un support papier					

**12) La transmission d'informations**  
(Cochez la réponse qui correspond à votre situation)

	Jamais	Rarement	De temps en temps	Souvent	Tout le temps
<b>12.1) La transmission d'informations avec mes supérieurs se fait par :</b>					
• La réunion de face à face					
• Le téléphone					
• Le courrier électronique					
• Un support papier					
• L'Intranet					
<b>12.2) La transmission d'informations avec les membres de mon équipe se fait par :</b>					
• La réunion de face à face					
• Le téléphone					
• Le courrier électronique					
• Un support papier					
• L'Intranet					
<b>12.3) La transmission d'informations avec mes collègues (hors supérieurs et équipes) se fait par :</b>					
• La réunion de face à face					
• Le téléphone					
• Le courrier électronique					
• Un support papier					
• L'Intranet					
<b>12.4) La transmission d'informations avec mes partenaires externes se fait par :</b>					
• La réunion de face à face					
• Le téléphone					
• Le courrier électronique					
• Un support papier					
• L'Intranet					
<b>12.5) La transmission d'informations avec les élus se fait par :</b>					
• La réunion de face à face					
• Le téléphone					
• Le courrier électronique					
• Un support papier					
• L'Intranet					

**13) La discussion**  
(Cochez la réponse qui correspond à votre situation)

	Jamais	Rarement	De temps en temps	Souvent	Tout le temps
<b>13.1) Je discute avec mes supérieurs à travers :</b>					
• La réunion de face à face					
• Le téléphone					
• Le courrier électronique					
• Un support papier					
• L'Intranet					

<b>13.2) Je discute avec les membres de mon équipe à travers :</b>					
• La réunion de face à face					
• Le téléphone					
• Le courrier électronique					
• Un support papier					
• L'Intranet					
<b>13.3) Je discute avec mes collègues (hors supérieurs et équipes) à travers :</b>					
• La réunion de face à face					
• Le téléphone					
• Le courrier électronique					
• Un support papier					
• L'Intranet					
<b>13.4) Je discute avec mes partenaires externes à travers :</b>					
• La réunion de face à face					
• Le téléphone					
• Le courrier électronique					
• Un support papier					
• L'Intranet					
<b>13.5) Je discute avec les élus à travers :</b>					
• La réunion de face à face					
• Le téléphone					
• Le courrier électronique					
• Un support papier					
• L'Intranet					

**14) Globalement, combien de temps passez vous par jour sur votre messagerie :**

**18) Dans le cadre de mon activité, par l'utilisation de la messagerie (Agenda, mail) :**  
(Cochez la réponse qui correspond à votre situation)

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je suis plus disponible					
Je suis plus réactif					
Je gère un volume d'informations plus important					
Je traite de plus en plus de dossiers					
La traçabilité des échanges est assurée					
Je garde en mémoire les échanges					
L'activité se gère au jour le jour					
Le travail se fait dans l'urgence					
Je prends mes décisions plus rapidement					
Mon travail est plus émis					