

L'UTILISATION DE L'E-MAIL DANS LE CONTROLE ORGANISATIONNEL : LE CAS DE LA RELATION SUPERIEUR - SUBORDONNE

Gwénaëlle Nogatchewsky

Doctorante, CREFIGE, Université Paris-Dauphine, Place du Maréchal De Lattre de Tassigny 75116 Paris, 01 46 67 76 69, nogatchewsky@voila.fr

Samuel Sponem

Doctorant, CREFIGE, Université Paris-Dauphine, Place du Maréchal De Lattre de Tassigny 75116 Paris, 01 45 87 85 20, samuel_sponem@yahoo.fr

Résumé

Cet article rend compte d'une recherche sur l'utilisation de la messagerie électronique (e-mail) dans la relation de contrôle hiérarchique. Trois caractéristiques de cette NTIC (caractère quasi-contractuel, large diffusion et convivialité) expliquent que l'e-mail soit un outil de supervision pour les managers et un moyen pour les subordonnés de signaler leur travail, de se protéger et de se dédouaner.

Mots clés : NTIC - e-mail - contrôle organisationnel - stratégie d'acteurs - relation hiérarchique

Abstract

This article presents a research on the use of e-mail in the hierarchical control relationship. Three characteristics of this NTIC (quasi contract, large diffusion and conviviality) explain the fact that e-mail is used as a supervision tool by managers and a means for the subordinates to signal that they did a good job or to protect themselves.

Keywords : NTIC – e-mail - organisational control-strategy of actors - hierarchical relationship

Introduction

Le développement de la communication électronique dans les organisations est un phénomène marquant de la fin de la dernière décennie. L'émergence de ce nouveau moyen de communication et d'information ne devrait pas être sans conséquence sur l'évolution des structures adoptées par les organisations dans les années à venir si l'on s'en réfère aux leçons de l'histoire. Ainsi, Chandler (1977) a-t-il souligné que les possibilités offertes par le télégraphe pour faciliter la coordination ont permis l'émergence de grandes entreprises de chemin de fer centralisées. On peut élargir ce constat à la plupart des grandes innovations du vingtième siècle dans ce domaine : « Sans téléphone, les entreprises ne seraient pas devenues aussi grandes ; sans radio, les armées seraient contraintes à des structures et des tactiques différentes de celles qu'elles utilisent aujourd'hui ; sans ordinateur, la gestion des compagnies aériennes serait très différente de ce qu'elle est devenue. [...] Toute avancée significative en technologie de l'information semble conduire à la mise en place de nouvelles structures organisationnelles ; possibilités qui n'étaient ni possibles ni envisagées auparavant » (Huber, 1990 : 67). Les organisations sont donc largement structurées par leurs besoins de communication (Galbraith, 1973 ; Thompson, 1967).

D'après diverses études et recherches académiques (Fulk et De Sanctis ; 1995, Lucas, 1998), la messagerie électronique, plus couramment nommée e-mail, semble constituer une avancée

significative des technologies de l'information et devrait donc à ce titre permettre l'émergence de nouvelles formes organisationnelles.

L'e-mail peut être défini par ses trois caractéristiques majeures (Lucas, 1998). Etant un moyen de communication asynchrone, il n'oblige pas les personnes à interrompre leur travail ou à être présentes pour communiquer. De plus, son caractère multidimensionnel permet d'engager des échanges interpersonnels et de diffuser rapidement des informations à une large population. Enfin, l'e-mail se présente sous la forme d'un texte électronique qui autorise l'archivage et la transformation. En définitive, ses caractéristiques techniques en font un moyen de communication et de transmission de l'information rapide et peu coûteux, quelle que soit la distance.

Un des enjeux majeurs des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) a trait à l'évolution des formes de contrôle qu'elles permettent. Présentées parfois comme des outils de répression, parfois comme un moyen de libération et de démocratisation, les nouvelles technologies sont tour à tour décriées ou louées (Hayes et Walsham, 2000 : 64). Elles s'intègrent cependant dans un processus de contrôle inhérent et nécessaire à toute organisation. Comme les partisans de la théorie de l'agence l'ont rappelé, l'information est au cœur du contrôle. Dans cette perspective, toute NTIC qui a un impact sur la gestion et la circulation de l'information dans les organisations a potentiellement un impact sur le contrôle. Il paraît donc légitime de s'interroger sur les effets possibles de l'e-mail dans ce domaine. Pourtant, il existe très peu d'études concernant l'influence de l'e-mail sur les processus de contrôle dans l'organisation¹. Entre théorie des organisations, contrôle de gestion et systèmes d'information, ce thème est, en effet, à l'interface de plusieurs disciplines.

Souvent, les nouvelles technologies donnent lieu à des discours très optimistes. Ainsi, le développement des NTIC est-il supposé conduire à une entreprise transparente qui ferait disparaître les problèmes de contrôle et rendrait les salariés autonomes en supprimant la hiérarchie pour aboutir à une organisation en réseaux beaucoup plus adaptée aux défis des organisations actuelles : la « firme virtuelle » (De Sanctis et Monge, 1999). Il faut cependant rester prudent pour l'étude des effets de l'e-mail comme pour toutes les autres nouvelles technologies car « l'annonce quelque peu péremptoire de l'avènement d'une nouvelle forme d'entreprise ou d'organisation qui a vocation à se généraliser est un exercice récurrent souvent démenti par les évolutions réelles » (Desreumaux, 1998 : 88). Il nous faut donc aller au-delà des impressions générales pour comprendre comment l'e-mail est utilisé dans les organisations et quelles nouvelles formes de contrôle il pourrait induire. En effet, bien que l'e-mail soit aujourd'hui largement adopté, les évolutions organisationnelles qu'il permet ou permettra sont encore bien souvent embryonnaires. Nous aborderons donc l'utilisation de la messagerie électronique dans le contrôle organisationnel sous un angle restreint mais déjà ambitieux vu la rareté de la littérature sur le sujet : celui de la relation de contrôle hiérarchique.

L'objectif de cet article est de proposer quelques éléments théoriques et empiriques afin de répondre à la question : *comment l'e-mail est-il utilisé dans la relation de contrôle entre supérieurs et subordonnés ?* Ce travail vise à mieux appréhender l'influence des NTIC sur le

¹ L'étude de Marginson et al. (2000) est, à notre connaissance, la seule étude académique dans ce domaine

processus de contrôle organisationnel par une étude empirique (analyse de contenu et interview) d'échanges d'e-mails entre supérieurs et subordonnés.

L'article expose, dans une première partie, les différents travaux qui décrivent l'influence de l'e-mail sur l'organisation et le cadre théorique qui permet d'observer l'évolution de la relation de contrôle liée à l'introduction de l'e-mail dans les organisations. La deuxième partie présente la méthode empirique employée. Dans la troisième et dernière partie seront développées les propositions tirées de notre étude empirique.

1 Revue de littérature et cadre théorique

Après avoir identifié les principaux effets de l'e-mail sur l'organisation, qu'ils soient potentiels, théoriques ou observés empiriquement (1.1), nous verrons quel cadre théorique adopter en terme de contrôle organisationnel pour répondre à notre question de recherche (1.2.)

1.1 L'influence de l'e-mail sur l'organisation : apports de la littérature sur les NTIC

L'étude de l'influence de l'e-mail sur l'organisation s'inscrit dans la perspective classique de la relation entre NTIC et organisation (1.1.1.). Parallèlement, la théorie de la richesse de l'information offre un cadre général expliquant les raisons de l'utilisation des NTIC dans différentes situations de communication, ce qui nous permettra de dépasser les caractéristiques techniques de l'e-mail et de replacer son utilisation au cœur des logiques sociales qu'il met en jeu (1.1.2.). Nous mettrons ainsi en évidence les principaux effets de l'e-mail en ce qui concerne le partage d'information, les relations hiérarchiques et l'autonomie : trois thèmes utiles pour comprendre l'utilisation de l'e-mail dans le contrôle organisationnel (1.1.3.).

1.1.1 *La relation entre NTIC et organisation*

L'analyse des interactions entre technologies de l'information et changements d'organisation est classée de façon classique depuis Markus et Robey (1988) en 3 perspectives de recherche : l'impératif technologique, l'impératif organisationnel et la perspective émergente.

Se positionner dans une perspective d'impératif technologique conduit à considérer la technologie de l'information comme la cause du changement. Dans une perspective d'impératif organisationnel, les motifs et actions des concepteurs des technologies de l'information sont la cause du changement. Enfin, dans la perspective émergente, le changement organisationnel émerge d'interactions imprévisibles entre la technologie de l'information et ses utilisateurs.

Cette dernière perspective permet d'accepter et de mieux comprendre les résultats contradictoires qui apparaissent dans la littérature. En fonction des recherches, les NTIC sont, en effet, supposées entraîner un empowerment / une plus grande oppression des salariés, une augmentation / diminution de la hiérarchie, une rigidité / flexibilité organisationnelle, l'augmentation / la diminution des effectifs (Robey et Boudreau, 1999 : 170). De manière générale les études ne permettent pas de montrer si les NTIC conduisent à plus d'autonomie ou plus de contrôle (Gollac et *al.*, 1999) et si elles entraînent effectivement un aplatissement des structures (Reix, 1995).

Ces 3 perspectives se retrouvent dans les recherches sur l'e-mail, qui n'échappent pas aux résultats contradictoires et aux affirmations parfois hâtives. Ainsi, Fulk et De Sanctis indiquaient-ils en 1995 que l'e-mail permettrait de dépasser les contraintes de temps et d'espace, considérées comme étant des barrières clés enfermant les formes traditionnelles d'organisation. L'e-mail devait donc permettre de réduire le personnel administratif, d'augmenter l'externalisation, de diminuer la taille des entreprises et de fournir des moyens de coordination et de contrôle basés sur la technologie afin d'aboutir à une organisation virtuelle (entendue comme la diminution de la hiérarchie et l'abandon progressif de la bureaucratie). Pour autant, les confirmations empiriques de l'évolution des pratiques grâce à l'e-mail sont encore rares. Ceci ne signifie pas que l'e-mail n'est pas à l'origine de l'émergence de nouveaux modes d'organisation, mais qu'il n'y a pas d'effet déterministe et qu'il faut se garder de généralisations trop rapides.

1.1.2 L'e-mail dans la théorie de la richesse de l'information

Comprendre l'utilisation de l'e-mail dans la relation de contrôle hiérarchique, c'est d'abord comprendre les raisons de son utilisation. Pour Daft et Lengel (1986 : 560), la caractéristique essentielle qui permet d'expliquer l'utilisation d'un média est la richesse de l'information qu'il peut transporter, définie comme la capacité de l'information à changer la compréhension de l'autre dans un temps donné. Un média riche permet un *feedback* immédiat, une personnalisation de l'information, une variété de langages (verbaux ou non) et utilise un grand nombre de canaux. Vu ainsi, l'e-mail, moyen de communication écrit et asynchrone, est considéré comme étant un média pauvre et non adapté à la résolution de situations ambiguës et équivoques (Daft et Lengel, 1986). Cette inscription de l'e-mail dans la catégorie des media pauvres néglige toutefois les deux possibilités techniques nouvelles qu'il offre (Markus, 1994 : 507) : la possibilité d'adresser un même message simultanément à plusieurs personnes (et donc de faire communiquer plusieurs personnes en même temps) et de stocker facilement les informations reçues (et donc d'améliorer la mémoire organisationnelle). Ensuite, l'e-mail peut servir dans plusieurs genres de communication ; on peut aussi bien envoyer un mémo que quelques notes informelles (Lee, 1994). La messagerie électronique est à la fois un outil formel (qui s'inscrit dans la structure officielle de l'organisation) et informel (qui concerne les pratiques sociales, le jeu des acteurs et les modes d'emploi des systèmes formels)² selon le genre de communication auquel il sert. Enfin, les propriétés physiques d'un media déterminent moins sa richesse que le style d'utilisation qui en est fait. Des études de contenu des e-mails ont ainsi montré que ce media pouvait se révéler être riche en permettant de résoudre des situations ambiguës (Lee, 1994 ; Markus, 1994 ; Ngwenyama et Lee, 1997).

L'examen de l'e-mail sous l'angle de la théorie de la richesse d'information nous permet de caractériser l'e-mail en dépassant ses simples potentialités techniques et en le replaçant au cœur des logiques sociales qu'il met en jeu. Il nous offre également un cadre d'analyse expliquant le choix de l'e-mail comme moyen de contrôle en comparaison des autres modes de contrôle possibles (contrôle de gestion bien sûr, mais aussi procédures, notes écrites, injonctions orales). Nous reviendrons sur ce point dans la section 1.2.

² Définitions données par Löning, (1994 : 146)

1.1.3 L'utilisation de l'e-mail dans l'organisation

Quelques travaux permettent d'identifier les effets de l'e-mail sur l'organisation dans des domaines proches du processus de contrôle : le partage d'information, la relation hiérarchique et l'autonomie. Dans l'analyse de ces trois thèmes, nous mettrons en regard les premières affirmations qui ont été faites avec les éléments théoriques nouveaux qui viennent les relativiser.

1.1.3.1 E-Mail et partage d'information

D'abord, l'e-mail, en abaissant le pallier de communication d'un individu (l'envoi d'un e-mail est peu coûteux en temps) simplifie le partage des informations. Ainsi, les utilisateurs d'e-mail sont-ils susceptibles d'envoyer davantage de messages, et de l'information qu'ils n'auraient pas divulguée autrement (Romm et *al.*, 1996). Ensuite, l'e-mail permet de garder des relations avec un plus grand nombre d'individus et d'augmenter la taille des réseaux interpersonnels (Lucas, 1998). L'introduction de l'e-mail a donc un impact sur la quantité des informations diffusées et sur le nombre de personnes qui ont accès à cette information ; ce qui devrait conduire à une plus grande transparence dans les organisations.

Cette facilité de communication a toutefois un revers. En effet, l'e-mail permet d'échanger un bien particulier, l'information, qui une fois produit est gratuit et non exclusif (Shapiro et Varian, 1999). Or, l'e-mail permet à l'émetteur de transmettre l'information à un grand nombre de personnes sans coût supplémentaire. Ceci signifie que, du fait de l'efficacité de ce moyen de transmission de l'information, le nombre d'e-mails envoyés et reçus peut fortement augmenter dans les organisations et que le coût (en temps) est reporté sur le récepteur qui doit trier les messages reçus (Hansen et Hass, 2001). Ceci peut conduire à une saturation du réseau et surtout à une saturation de la capacité d'attention des managers (Lucas, 1998). En définitive, la facilité d'utilisation de l'e-mail peut avoir des effets dysfonctionnels dans l'organisation en général et dans la relation entre supérieurs et subordonnés en particulier. Un dirigeant constate par exemple que « certains managers reçoivent 50 à 150 messages par jour. Une fois que les e-mails sont dans la boîte de réception, il faut bien en faire quelque chose. [...] La plupart des messages viennent des subordonnés qui vous mettent en copie. Ils estiment que si on ne répond pas « non », ils ont votre accord ; ce qui n'est pas forcément le cas » (Pearl, 1993 : 49).

1.1.3.2 E-Mail et relations hiérarchiques

L'e-mail facilite la communication des subordonnés à l'égard de leurs supérieurs en donnant une moindre importance au statut social. En effet, l'e-mail promeut la méritocratie informelle et une présomption d'égalitarisme qui signifie que le statut de celui qui envoie l'e-mail est moins important que la substance du message (Romm et *al.*, 1996). Cet environnement de communication plus égalitaire que procure l'e-mail peut conduire à plus d'honnêteté dans les échanges (Frohlich et Oppenheimer, 1998) et permettre aux timides de s'exprimer (Bachelet et Caron-Fasan, 2000). Les employés préfèrent ainsi avoir recours à l'e-mail pour communiquer une information négative à leur supérieur hiérarchique ou pour profiter du temps de réflexion qu'offre ce média asynchrone afin de résoudre un problème ou d'éviter les conflits interpersonnels (Lucas, 1998).

D'un autre côté, l'e-mail conduit les individus à moins se rencontrer ; ce qui fait disparaître les « moments humains » nécessaires au développement de la confiance entre des personnes travaillant au sein d'une même organisation (Hallowell, 1999).

1.1.3.3 E-Mail et autonomie

Les NTIC, notamment l'e-mail, réduisent les coûts de transaction en diminuant les coûts de transmission de l'information ; ce qui devrait accroître la décentralisation et l'empowerment dans les organisations (Malone, 1997).

Cependant, la mise en place d'une messagerie électronique peut conduire à deux types de discours opposés dans l'organisation (Hayes et Walsham, 2000 : 54) : si l'e-mail est présenté comme un moyen de renforcer l'autonomie des employés, il peut aussi être utilisé pour accroître le contrôle et la surveillance. L'étude de cas menée par Hayes et Walsham montre que derrière le discours officiel d'empowerment, l'e-mail traduit surtout une volonté de contrôle. C'est l'un des paradoxes de la messagerie électronique ; elle permet à la fois de faciliter la délégation et de renforcer la surveillance.

L'étude de l'effet de l'utilisation de l'e-mail sur le partage d'information, les relations hiérarchiques et l'autonomie aurait pu nous laisser croire au premier abord que par ses caractéristiques techniques intrinsèques, l'e-mail pourrait conduire 1/ à rendre l'organisation plus transparente et l'information plus disponible 2/ à supprimer les relations de type hiérarchique pour aboutir à des communications plus égalitaires 3/ à rendre les employés plus autonomes. Nous avons cependant vu que l'abondance d'information ne signifie pas forcément la transparence. De plus, la disparition du face à face, si elle peut diminuer la barrière hiérarchique, pose d'autres problèmes. Enfin, l'e-mail peut également renforcer la surveillance des employés.

1.2 L'utilisation de l'e-mail comme outil de contrôle dans les relations supérieurs – subordonnés : éléments pour un cadre d'analyse.

Etudier l'e-mail comme outil de contrôle nous incite d'abord à voir comment il s'intègre dans le contrôle organisationnel³. Celui-ci peut s'exercer par l'implication du manager dans les activités quotidiennes, par les règles et les procédures, et par les outils comptables de délégation des responsabilités tels que le budget, les indicateurs de performance et les plans d'incitation (Flamholtz, 1996 : 598). Dans ce cadre, l'e-mail semble potentiellement substituable à des outils tels que les règles et les indicateurs de performance. En effet, on peut se demander pourquoi fixer des règles *a priori* si les problèmes peuvent faire l'objet, grâce à l'e-mail, d'une remontée rapide de la hiérarchie pour être résolus, et pourquoi fixer des indicateurs de performance *a posteriori* si l'e-mail facilite le suivi de l'action quand elle se déroule. Ainsi, Marginson et *al.* (2000) ont constaté que dans une entreprise en situation d'incertitude, l'e-mail était utilisé pour communiquer chaque semaine la stratégie et les orientations et pour diriger par les objectifs. A ce titre, l'e-mail se substituait aux modes de contrôle comptables construits surtout pour les besoins des parties prenantes et pas assez flexibles dans un environnement turbulent. L'e-mail peut ainsi être utilisé comme moyen de délégation en enregistrant les engagements passés.

L'e-mail intervient donc dans l'activité managériale en général et dans la relation hiérarchique entre supérieurs et subordonnés en particulier. Mintzberg (1975) met en avant les trois rôles du manager (décisionnel, interpersonnel et informationnel) et constate qu'un manager passe la plupart de son temps à collecter et retransmettre l'information. On constate que l'e-mail peut

³ « Ensemble des dispositions sur lesquelles [les dirigeants s'appuient] pour maîtriser le processus de décision-action-résultat » (Bouquin, 2000).

être un outil utilisé par le manager pour décider, informer mais également pour coacher, encourager ou réprimander ses subordonnés. Il aide donc le manager à remplir ses trois rôles traditionnels.

Nous verrons successivement comment l'e-mail peut être utilisé par le manager pour piloter et orienter dans la bonne direction les activités de ses subordonnés (1.2.1) et comment il peut être appréhendé dans le cadre de la relation d'agence entre supérieurs et subordonnés (1.2.2).

1.2.1 L'e-mail comme outil de pilotage

Trois modes de pilotage (direct, mécanique et contractuel) peuvent être observés dans la relation entre supérieur et subordonné (Bouquin, 2001 : 145-147). Dans le cas du pilotage direct, le chef assure lui-même le suivi des opérations par des instructions en temps réel et l'observation directe des actions. Le pilotage mécanique permet au supérieur hiérarchique d'automatiser le contrôle par divers outils. Dans le pilotage contractuel, le manager renonce à spécifier toutes les opérations et le subordonné obtient une parcelle de contrôle sur les opérations. En faisant l'hypothèse que « le chef rationnel choisit la solution qui le décharge des actions lorsqu'il estime que d'autres moyens de garder le contrôle sont adaptés » (Bouquin, 2001 : 148), on peut penser que l'e-mail, en changeant les coûts attachés à chacun des modes de pilotage, entraîne une modification du choix entre ces différents modes.

L'e-mail peut aider au pilotage direct et contractuel parce qu'il facilite la prescription des tâches à accomplir et permet de clarifier les responsabilités. En effet, le manager peut donner des instructions sur les actions à exécuter ou les résultats à accomplir pratiquement en temps réel et sans être physiquement présent.

1.2.2 L'e-mail dans la relation d'agence : un outil quasi-contractuel

Si la théorie de l'agence s'est tout d'abord limitée aux relations entre propriétaires et dirigeants via les marchés financiers, son objet s'étend à de nombreux aspects de l'organisation, et notamment au contrôle organisationnel (Eisenhardt, 1989). Elle repose sur un certain nombre d'hypothèses comportementales (rationalité limitée, maximisation de l'intérêt personnel et aversion au risque) et informationnelles. L'agent économique, engagé par le principal pour exécuter des tâches en son nom, peut être enclin à minimiser ses efforts voire à tricher afin de maximiser son utilité (Jensen et Meckling, 1976). Le principal engage donc un certain nombre d'actions afin d'éviter l'opportunisme *ex ante* (la sélection adverse) et *ex post* (le hasard moral) de l'agent dans un contexte d'incertitude et d'asymétrie informationnelle. Parallèlement, l'agent entreprend des actions, notamment de communication pour mettre le principal en confiance. La relation hiérarchique peut s'analyser par la théorie de l'agence ; le supérieur délègue un certain nombre de tâches au subordonné. Il développe des mécanismes de contrôle afin de s'assurer que le subordonné se comporte conformément à ses attentes, tandis que ce dernier entreprend des actions qui visent à mettre le supérieur en confiance. La théorie de l'agence apparaît ainsi comme une théorie du contrôle (Dumoulin, 1996 ; Macintosh, 1994).

Aborder l'utilisation de l'e-mail entre supérieurs et subordonnés sous l'angle de la relation d'agence paraît pertinent parce que les caractéristiques techniques de l'e-mail lui confèrent un pouvoir quasi-contractuel. En effet, l'e-mail est un document écrit qui peut être archivé, transmis et qui porte la signature des deux parties. Même s'il n'a pas de valeur juridique en soi, on peut supposer qu'il a force de loi au sein de l'entreprise et qu'il peut être utilisé

comme instrument de preuve. L'e-mail apparaît cependant comme étant un contrat très particulier car unilatéral ; en effet, il est initié par celui qui l'émet mais engage implicitement les deux parties puisqu'il comporte la signature de l'émetteur et celle du destinataire. Il n'a pas besoin d'être approuvé par les deux parties pour servir d'instrument de preuve. Ainsi, l'e-mail facilite-t-il la contractualisation du contrôle.

L'e-mail peut donc changer la nature de la relation de contrôle, tant dans le domaine du pilotage direct que dans celui du pilotage contractuel. Un des éléments les plus importants est certainement que la frontière entre pilotages direct et contractuel s'estompe du fait de l'ambiguïté inhérente à l'e-mail ; c'est un document écrit mais non officiel qui laisse largement la place à une communication informelle mais qui peut servir de preuve.

2 Méthode de recherche

Après avoir présenté notre démarche générale et notre méthode de collecte de données, nous expliciterons le traitement effectué sur les données collectées.

2.1 *Design de la recherche*

L'examen de la littérature nous a montré que très peu de chercheurs se sont penchés sur l'utilisation de l'e-mail dans la relation de contrôle entre supérieurs et subordonnés. On ne peut donc tirer de la littérature que des intuitions, pas un cadre théorique cohérent qui nous permettrait de passer directement à une étape confirmatoire. Nous avons donc collecté des données (e-mails et interviews) pour faire émerger des propositions relatives à notre question de recherche.

2.2 **Echantillon et source des données**

Notre étude empirique à but exploratoire a consisté à recueillir les e-mails que dix personnes (des cadres ayant ou non des subordonnés⁴) ont échangé avec leur supérieur et / ou leurs collaborateurs de manière directe ou indirecte (c'est-à-dire en copie) pendant une semaine. Ces personnes ont ensuite été interviewées dans le cadre d'entretiens semi-directifs.

Le choix des personnes dont les e-mails ont été analysés et qui ont été interviewées a été fait afin de maximiser la variance des situations de contrôle entre supérieurs et subordonnés (tâches différentes, niveaux hiérarchiques différents) et d'observer l'utilisation de l'e-mail dans des situations différentes. Nous avons donc essayé de nous rapprocher de la construction d'un échantillon théorique au sens de Strauss et Corbin (1994 : 275) pour tendre vers la saturation théorique (atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'informations supplémentaires susceptibles d'enrichir la théorie).

2.3 **Analyse des données**

Pour analyser les données collectées, nous avons procédé au codage des e-mails en reprenant la méthode préconisée par Miles et Huberman (1991 : 97). L'unité d'analyse qui a été choisie pour le codage est l'e-mail. Il nous a en effet semblé, au point de vue théorique et empirique,

⁴ La liste et la fonction des personnes ayant participé à l'étude figure en annexe A.

qu'un e-mail est une unité d'analyse cohérente qui a du sens en soi. Nous avons construit une grille de codage *a priori* à partir de la théorie des rôles du manager (Mintzberg, 1975), de la théorie du contrôle et de la théorie de l'agence. Ces codes ont ensuite évolué de façon itérative afin de refléter de manière cohérente les données recueillies (Miles et Huberman, 1991 : 103). Il est apparu que les échanges d'e-mails avaient les caractéristiques de toute interaction de groupe et qu'il fallait également coder les échanges. Nous avons donc pris en compte les interactions conformément aux catégories proposées par McGrath et Altermatt (2001). Ces divers éléments théoriques dans leur interaction avec les données collectées nous ont conduit à construire cinq catégories principales (expliquées dans la 3^{ème} partie et en annexe B) : décisionnel, informationnel, relationnel, stratégie d'acteur et coopération / coordination. Enfin, un double codage sur une partie des données avec comparaison et mise en accord en cas de différence nous a permis de nous assurer de la fiabilité du codage.

La catégorisation nous a permis de procéder à un codage des 178 e-mails collectés. Nous avons ensuite procédé à un comptage pour faire apparaître les patterns récurrents dans l'utilisation des e-mails en situation de contrôle entre supérieurs et subordonnés. Nous en sommes restés à un codage descriptif des e-mails. En effet, le passage à un codage interprétatif et explicatif, tel que le proposent Miles et Huberman (1991 : 97), nous paraissait difficile car non contextualisé. Nous avons ensuite interprété et donné du sens aux récurrences observées en interviewant les personnes dont les e-mails ont été recueillis.

3 Présentation et analyse des résultats empiriques

Les résultats de l'étude empirique seront présentés en deux temps. D'abord, nous exposerons les principaux résultats quantitatifs de l'analyse des e-mails échangés de manière directe ou indirecte (copie) entre supérieurs et subordonnés (3.1.). Ensuite, nous émettrons deux séries de propositions directement issues de notre recherche empirique quantitative (analyse des e-mails) et qualitative (entretiens menés) (3.2.).

3.1 Présentation des résultats de l'analyse de contenu

Le tableau ci-dessous présente les principaux résultats de l'analyse de contenu. Cette analyse a été construite à partir des cinq catégories de codage que nous avons définies comme suit⁵.

- La catégorie « décisionnel »⁶ regroupe les e-mails qui ont pour objet de donner une instruction ou d'y répondre. Cette instruction peut être directe lorsqu'elle concerne une tâche à exécuter. Elle peut être contractuelle lorsqu'elle concerne un résultat à atteindre.
- La catégorie « informationnel » regroupe les e-mails qui ont pour objet une diffusion d'information, la plupart du temps sur le fonctionnement de l'entreprise (ex : arrivée ou départ d'une personne, accords sur les 35 heures, ...).
- La catégorie « relationnel » regroupe les messages qui ont pour objet de remercier, de motiver ou d'encourager le destinataire.
- La catégorie « stratégie d'acteurs » regroupe les e-mails dont l'objet est soit de rendre visible un travail dans l'optique de se faire apprécier, soit de se protéger. Nous

⁵ La construction des catégories est expliquée dans la partie 2 qui présente le dispositif méthodologique de cette étude. Une définition plus détaillée des catégories est proposée en annexe 2.

⁶ L'utilisation que nous ferons ici du terme « décisionnel » ne recoupe pas ce que Mintzberg (1975) appelle le « rôle décisionnel » du manager.

considérons qu'un e-mail entre dans cette catégorie lorsqu'une personne envoie à son responsable hiérarchique directement ou indirectement (en le mettant en copie) une information non demandée et non nécessaire à la coopération ou à la coordination (à ce niveau la codification s'est donc appuyée sur les entretiens).

- La catégorie «coopération / coordination» regroupe les e-mails qui ont pour objet soit l'action vers un résultat commun (la coopération), soit la mise en ordre de cette action coopérative (la coordination⁷).

| Descriptif | Décisionnel | Informationnel | Relationnel | Stratégie d'acteurs | Coopération / Coordination | Total |
|---|-------------|----------------|-------------|---------------------|----------------------------|---------------|
| du supérieur au subordonné | 29 48,3% | 14 23,3% | 4 6,7% | 0 0,0% | 13 21,7% | 60 100,0% |
| du subordonné au supérieur | 15 28,8% | 11 21,2% | 0 0,0% | 19 36,5% | 7 13,5% | 52 100,0% |
| Entre des personnes sans lien hiérarchique | 16 24,2% | 12 18,2% | 5 7,6% | 17 25,8% | 16 24,2% | 66 100,0% |
| Toute relation confondue | 60 33,7% | 37 20,8% | 9 5,1% | 36 20,2% | 36 20,2% | 178 100,0% |

Tab 1 : résultats de l'analyse de contenu

Ce tableau permet d'énoncer trois premiers constats :

- l'e-mail est utilisé dans trois fonctions du manager : guider les actions, motiver et informer ses collaborateurs. L'analyse de contenu des e-mails montre que la part du décisionnel est très importante dans l'utilisation que le manager fait de la messagerie électronique (48,3%), celle de l'informationnel modérée (23,3%), et celle du relationnel faible (6,7%).
- les subordonnés utilisent largement l'e-mail pour servir leur stratégie (se signaler ou se protéger). Plus d'un tiers (36,5%) des e-mails émis par les subordonnés vers leur supérieur et plus d'un quart (25,5%) des e-mails transversaux avec copie au supérieur ont cet objectif premier.
- un quart (24,2%) des e-mails échangés entre personnes sans lien hiérarchique ont un contenu décisionnel (instructions et/ou ordre émis, exécution des instructions). Ce constat semble confirmer l'idée selon laquelle le fonctionnement en réseau auquel participent largement les NTIC conduit à une diminution de l'autorité formelle des managers, étant donné que les décisions ne respectent pas la ligne hiérarchique.

Ces premiers résultats nous montrent que les individus utilisent largement l'e-mail dans une logique de contrôle (donner et exécuter des instructions d'une part et montrer qu'on travaille ou se protéger d'autre part). Les entretiens que nous avons menés nous ont permis d'apporter des éléments d'explication à ces constats et de formuler cinq propositions concernant l'utilisation de l'e-mail dans les relations de contrôle entre supérieurs et subordonnés.

⁷ Nous reprenons ici les définitions de Maggi (1996), pour qui la coopération est une action vers le même but qui requiert un ordre, une coordination.

3.2 Interprétation de l'étude empirique : des propositions sur l'utilisation de l'e-mail dans la relation de contrôle entre supérieurs et subordonnés

L'analyse des 178 e-mails collectés ainsi que l'interview des 10 personnes qui ont émis ou reçu ces messages électroniques nous ont amenés à énoncer deux séries de propositions qui complètent, amendent et parfois réfutent les travaux de recherche publiés à ce jour concernant l'influence de l'e-mail sur le contrôle organisationnel. Tout d'abord, nous avons constaté que l'e-mail permet d'accompagner et même de renforcer le contrôle hiérarchique de manière directe ou indirecte (propositions 1, 2, 3). Puis, nous nous sommes penchés sur les stratégies d'utilisation de l'e-mail des subordonnés dans le cadre de la relation d'agence qu'ils entretiennent avec leur supérieur. Ces stratégies qui visent tantôt à rendre visible un travail auprès du supérieur hiérarchique (proposition 4a), tantôt à se protéger (proposition 4b), génèrent une prolifération des e-mails dans les organisations. Des normes techniques et sociales sont alors nécessaires pour contrer les effets pervers de ces stratégies (proposition 5).

3.2.1 L'e-mail, outil de contrôle pour les managers

La messagerie électronique est un outil de contrôle pour les managers à double titre. D'une part, elle permet de véhiculer directement l'information sur les tâches à accomplir ou les résultats à atteindre à un très grand nombre de personnes et permet ainsi d'accompagner une décentralisation centralisée des activités (3.2.1.1.). D'autre part, lorsque des personnes sans lien hiérarchique coopèrent et communiquent par e-mail, elles ont massivement recours à la fonction copie au supérieur hiérarchique ; ce qui renforce de manière indirecte le contrôle des managers sur leurs subordonnés (3.2.1.2.).

3.2.1.1 L'utilisation de l'e-mail dans la supervision verticale : pilotage direct et contractuel

Comme nous l'avons vu, 48% des e-mails émis par les supérieurs à l'égard de leurs subordonnés ont un contenu décisionnel et concernent la supervision des activités. Cette supervision peut s'effectuer de manière directe au travers d'instructions concernant des tâches à accomplir (31,7%) ou de manière contractuelle par l'énoncé de résultats à atteindre (16,7%). Les entretiens nous ont donné des éléments d'explications sur les raisons de cette utilisation massive de l'e-mail pour piloter les activités.

Proposition 1 : L'e-mail, grâce à ses qualités d'écrit et à sa facilité d'utilisation, est utilisé par les managers pour clarifier les tâches et les responsabilités de manière efficiente (pilotage direct et contractuel).

L'e-mail combine certaines qualités des media écrits et oraux. En effet, le caractère informel de l'e-mail (Lucas, 1998) lui confère une grande facilité d'utilisation, tandis que le fait qu'il s'appuie sur un support écrit permet de spécifier des tâches ou des actions à accomplir de manière détaillée. C'est ce qu'explique l'une des personnes interrogées.

A : L'e-mail permet une certaine rigueur quant il s'agit de donner des actions à effectuer. Quand on formalise par e-mail, tout est noté. Cela permet de briefer quelqu'un facilement, de lui donner des directives et la personne peut relire l'e-mail à volonté.

L'e-mail est également utilisé par les supérieurs comme un outil de clarification des responsabilités dans le cadre d'une décentralisation centralisée. Il permet de combiner les

potentialités des technologies de l'information (rapidité, efficacité, possibilité de stockage), et du contrôle de gestion (pilotage à distance). L'e-mail présenté ci-dessous en est un exemple type :

| De : | A : | Copie | Contenu |
|------|-------------|-----------|---|
| G | Subordonnés | Supérieur | Confirmation de la date de réunion de service ; Présentation de l'ordre du jour pour cette réunion avec identification des responsables pour chaque action à mener ; Demande de préparer des réponses formalisées |

Ces deux premières utilisations de l'e-mail (spécification des tâches et clarification des responsabilités) s'appuient sur les propriétés techniques de l'e-mail et permettent d'améliorer l'efficacité du pilotage par les managers. La transmission de l'information hiérarchique descendante est une des utilisations premières de l'e-mail dans la relation supérieur - subordonné.

L'utilisation de l'e-mail pour spécifier les tâches à accomplir, dans le cas du pilotage direct, ou les résultats à atteindre, dans le cas du pilotage contractuel, n'est pas neutre. Le fait que les expéditeurs et destinataires soient identifiés et que le message soit écrit introduit implicitement un engagement des parties (entre l'émetteur et le récepteur). L'e-mail apparaît ainsi comme un quasi-contrat entre le supérieur et ses subordonnés.

Proposition 2 : Les supérieurs exploitent le caractère contractuel de l'e-mail pour inciter les subordonnés à agir.

L'e-mail est un support qui permet de conserver le message et qui, contrairement au mémo, permet de s'assurer que le destinataire a bien reçu l'information. L'e-mail est d'autant plus utilisé dans un sens contractuel que la question est sensible ou que les relations ne se déroulent pas dans un climat de confiance.

- J : « Les instructions, mon supérieur les fait de vive voix, sauf pour les questions sensibles. »
- G : « Avec mes collaborateurs, j'envoie les instructions par écrit par e-mail pour avoir une réponse écrite car je ne fais pas confiance. Ce n'est pas pour piéger les personnes, mais plutôt pour les inciter à agir. »

Un grand nombre de chercheurs se sont interrogés sur la richesse de l'information véhiculée par e-mail (Lee, 1994 ; Markus, 1994 ; Ngwenyama et Lee, 1997). Le débat est peut être ailleurs. En effet, les managers utilisent moins le caractère informatif de l'e-mail que son caractère contractuel pour clarifier des responsabilités ou inciter les individus à agir. La question n'est pas tant de savoir si le récepteur a bien compris le message (résolution d'une ambiguïté) que de s'assurer qu'il l'a bien reçu.

3.2.1.2 Les e-mails transversaux : fonctionnement en réseau et renforcement de la hiérarchie

Au-delà de la relation de contrôle hiérarchique traditionnelle, l'e-mail favorise la communication entre des personnes qui n'ont aucun lien hiérarchique mais qui sont amenées à échanger pour coopérer. Les NTIC sont donc présentées comme des outils phares du fonctionnement en réseau (De Sanctis et Monge, 1999). Toutes les personnes interrogées ont indiqué qu'elles ont des contacts très fréquents avec des personnes extérieures à leur service

et que l'e-mail favorise grandement ces contacts. Nous nous sommes interrogés sur les conséquences de ces contacts transversaux sur la relation de contrôle entre supérieurs et subordonnés. Avec le développement des NTIC, les organisations devraient être dominées par des relations de communication et d'influence plutôt que par la hiérarchie (Fulk et De Sanctis, 1995 : 342). De plus, l'autorité formelle pourrait subir une érosion du fait de la baisse du niveau d'information des managers (Lucas, 1998). Pourtant, on constate que dans les relations transversales, l'émetteur a souvent recours à la fonction copie au supérieur hiérarchique du récepteur ; ce qui tend à renforcer le contrôle hiérarchique, non pas par la relation traditionnelle entre le supérieur et le subordonné, mais de manière indirecte.

Proposition 3 : Dans les communications horizontales, les interlocuteurs externes ont massivement recours à la fonction copie au supérieur hiérarchique du destinataire. L'e-mail renforce donc le contrôle hiérarchique de manière indirecte.

Neuf des dix personnes ont indiqué que lorsqu'elles reçoivent un e-mail d'une personne de leur propre organisation mais extérieure à leur entité, cette personne met souvent leur supérieur en copie ; et ce, principalement pour exercer une pression sur elles. D'après elles, dès qu'un message comporte des éléments autres que purement informationnels, la fonction copie au supérieur est utilisée. L'autorité hiérarchique semble être renforcée de manière indirecte et les managers disposent de nouvelles sources d'informations.

D'ailleurs, le recours à la fonction copie au supérieur hiérarchique est souvent interprété par les personnes que nous avons interrogées comme une incursion dans leur zone d'incertitude (au sens de Crozier et Friedberg, 1977) qui leur est désagréable ; ce qui souligne que l'utilisation de l'e-mail s'insère dans des stratégies d'acteurs et des jeux de pouvoir.

A : « Quand je reçois un e-mail et que mon supérieur est en copie, cela m'énerve. »

J : « C'est pour faire pression sur moi. »

G : « Quand je reçois un e-mail où mon supérieur est en copie, je me dis souvent que les gens n'assument pas leurs responsabilités et perdent leur temps à vouloir se couvrir plutôt qu'à être efficaces. »

H : « Parfois, mon supérieur est destinataire et c'est moi qui suis en copie alors que l'e-mail m'est destiné. Dans ce cas, je ne suis vraiment pas contente. Je peux comprendre qu'on mette mon supérieur en copie pour avoir un impact, mais qu'il soit destinataire principal, ça, non. En plus, c'est souvent pour critiquer, pour relater le mécontentement d'un client et rarement pour faire des éloges. »

Pour autant, ces mêmes personnes n'hésitent pas à inscrire en copie le supérieur des destinataires des e-mails qu'ils émettent. En définitive, si l'e-mail facilite une circulation globale de l'information, son utilisation respecte bien souvent la ligne hiérarchique.

A : « Je mets le supérieur de l'autre en copie pour information, pour être honnête vis à vis de lui. Je n'aime pas donner des instructions à des personnes qui ne sont pas de mon service. C'est pour respecter la ligne hiérarchique [...] de la même manière, je n'aime pas qu'on court-circuite ma ligne hiérarchique. »

Ceci vient peut être contredire l'idée très répandue selon laquelle l'impact des nouvelles technologies sur l'organisation conduit à la disparition des niveaux de management intermédiaires ; ce qui impliquerait un aplatissement des structures et le déclin des activités support. Ces changements sont souvent attribués aux capacités de coordination et de contrôle des technologies de l'information qui substituent une rationalisation technique à une

rationalisation sociale des activités (Fulk et De Sanctis, 1995). Or, le mode d'utilisation de l'e-mail ne se résume pas à l'exploitation de ses caractéristiques techniques ; des conséquences sociales parfois inattendues peuvent émerger de l'utilisation de l'e-mail dans les organisations.

En définitive, l'e-mail facilite le pilotage direct et contractuel. On peut parler d'un outil de contrôle qui permet de décentraliser les décisions tout en gardant un contrôle des actions et des résultats (un peu comme le contrôle de gestion). La particularité de cet outil ne vient pas de ses caractéristiques intrinsèques mais de l'utilisation qui en est faite (Lee, 1994). L'e-mail favorise les échanges inter-hiérarchiques et le fonctionnement en réseau. Dans le même temps, le recours à la fonction copie au supérieur hiérarchique renforce le contrôle vertical de manière indirecte. Dès lors, et contrairement aux affirmations sur l'érosion du pouvoir hiérarchique qui serait le fait des NTIC (Lucas, 1998), il semble que les managers ne manquent pas d'information concernant les activités de leurs subordonnés, soit parce qu'ils l'exigent, soit parce qu'ils sont mis spontanément en copie dans les échanges d'e-mails entre leurs collaborateurs et les personnes extérieures à leur entité.

Ces résultats montrent que l'e-mail n'est pas un outil neutre pour le pilotage à distance. Parallèlement, il convient de se pencher sur l'utilisation de la messagerie électronique par les subordonnés dans la relation qui les lie à leurs supérieurs.

3.2.2 Les stratégies des subordonnés dans leur utilisation de l'e-mail : le signal et la protection

L'e-mail possède deux caractéristiques qui en font un outil stratégique pour les individus en général et pour les subordonnés à l'égard de leurs supérieurs en particulier :

- l'e-mail est un quasi-contrat unilatéral écrit qui peut être conservé et qui peut servir comme instrument de preuve ;
- l'e-mail permet une large diffusion de l'information dans un climat convivial (Glassberg et Kettinger, 1996) ; ce qui permet de diminuer les distances hiérarchiques et certaines barrières à la communication (Rowe et Struck, 1999).

Nous avons observé différentes stratégies d'utilisation de l'e-mail par les subordonnés qui mettent à profit ces caractéristiques techniques pour gérer leur relation d'agence avec leurs supérieurs.

Proposition 4 : Les subordonnés utilisent l'e-mail (a) pour rendre visible un travail effectué à leur supérieur hiérarchique (stratégie du signal), et (b) pour se protéger en cas d'éventuelles difficultés futures.

L'analyse de contenu des e-mails nous permet d'étayer cette proposition.

| E-mails mettant en jeu une stratégie d'acteurs des subordonnés | Signal | Protection | Total des e-mails de stratégie d'acteurs | Total des e-mails |
|--|--------------|--------------|--|-------------------|
| Du subordonné au supérieur | 18 | 1 | 19 | 52 |
| | 34,6% | <i>1,9%</i> | 36,5% | <i>100,0%</i> |
| Du subordonné à une tierce personne, avec copie au supérieur | 6 | 11 | 17 | 25 |
| | <i>24,0%</i> | 44,0% | 68,0% | <i>100,0%</i> |

Tab 2 : les stratégies d'acteurs des subordonnés dans leur utilisation de l'e-mail

Les différentes stratégies d'utilisation de l'e-mail identifiées ici correspondent à un jeu d'acteurs qui s'inscrit dans une relation d'agence entre le supérieur (le principal) et le subordonné (l'agent averse au risque). Contrairement aux mécanismes de contrôle mis en place au sein de l'organisation qu'ils soient de nature bureaucratique (règles ou procédures) ou de gestion (budgets, reporting), la communication par e-mail de la part du subordonné est un processus volontaire de réduction de l'asymétrie informationnelle.

Les entretiens menés ont confirmé l'utilisation massive de la messagerie par les subordonnés comme moyen de signaler et de rendre visible son travail auprès du supérieur hiérarchique.

J : « Mon responsable hiérarchique me fait confiance et accepte que je diffuse sans contrôler, mais je le mets en copie pour qu'il sache que j'ai bien fait mon travail et qu'il sache que les destinataires ont bien reçu l'information. »

I : « J'envoie des comptes-rendus de réunion à mon supérieur hiérarchique. Ce n'est pas obligatoire de lui envoyer, mais cela montre que je m'y suis rendue et que mon travail est utile à tout le service. »

Le caractère convivial, informel de l'e-mail donne l'occasion aux subordonnés de se rapprocher de leurs supérieurs (Bachelet et Caron-Fasan, 2000) ; ce qui leur permet de développer cette stratégie du signal (35% des e-mails du subordonné vers le supérieur) sans pour autant donner l'impression de justifier leur travail de manière maladroite.

Au-delà de cette stratégie du signal, la stratégie la plus évidente et la plus visible au regard de notre étude concerne la protection et le dédouanement en cas de conflit ultérieur. L'analyse montre que 68% des messages à destination de tiers et dans lesquels le supérieur hiérarchique est en copie ont pour objectif principal la protection ; c'est à dire de clarifier les responsabilités et les actions effectuées. Toutes les personnes interrogées ont indiqué qu'elles avaient recours à deux moyens pour se couvrir : garder leurs e-mails et mettre leur supérieur en copie.

Les personnes interviewées ont, en effet, indiqué qu'elles conservaient un grand nombre d'e-mails (entre 200 et 1000) afin de pouvoir montrer des preuves en cas de désaccord aussi bien dans les relations horizontales que verticales. Certains impriment les messages les plus sensibles pour ne pas être dépendants d'une défection informatique (du réseau ou de leur ordinateur). C'est encore une fois le caractère contractuel de l'e-mail qu'exploitent les individus ; ce qui n'a pas été souligné à ce jour dans les travaux sur les e-mails.

J : « J'envoie des e-mails à mon supérieur par lesquels je lui demande d'approuver une décision pour prouver qu'il est d'accord sur une action importante. Il faut que je puisse prouver six mois plus tard. C'est pour mes archives, pour être couvert. »

G : « BL, un de mes collaborateurs me met en copie uniquement pour se couvrir sur une action. Derrière, il peut dire : « Puisqu'il ne m'a pas dit de ne pas entreprendre cette action, j'ai le droit de le faire ». C'est du qui ne dit mot consent. »

Enfin, nos entretiens montrent que l'e-mail est utilisé pour obtenir une autorisation, souvent implicite du supérieur hiérarchique. Au delà de cette stratégie d'acteurs assez subtile, ce mode d'utilisation peut poser des difficultés pour les managers qui reçoivent trop d'e-mails.

L'utilisation de l'e-mail peut ainsi conduire à des dysfonctionnements tels que l'encombrement du réseau et des boîtes de réception des managers (et donc de leur attention). Ceci a conduit les organisations et les individus à définir des normes pour l'utilisation de la messagerie électronique.

Proposition 5 : Le mode d'utilisation de l'e-mail dans la relation de contrôle dépend de normes formelles décidées par la direction et de normes informelles qui émergent des interactions individuelles entre supérieurs et subordonnés.

Les normes formelles sont à la fois techniques et sociales. En effet, la plupart des entreprises (c'est le cas des deux entreprises étudiées) allouent à chaque employé une capacité de stockage maximale sur le réseau ; ce qui conduit les individus à développer des solutions alternatives pour contourner cette règle.

H : « Je dois avoir 1000 e-mails conservés. J'archive aussi les réponses que je donne. J'ai trois boîtes e-mails. »

Au-delà des problèmes techniques que pose la prolifération des e-mails, un grand nombre de managers se plaignent de la « pollution » de leur messagerie. C'est pourquoi certaines organisations développent des normes formelles afin de protéger les managers.

I : « Dans notre entreprise, on est obligé de s'adresser aux personnes qui ont le même niveau hiérarchique que nous. C'est une mesure chez XXX. On a eu un séminaire où on nous a demandé d'éviter de polluer les e-mails des dirigeants. »

Les normes formelles, qu'elles soient techniques ou sociales, définissent le cadre dans lequel le contrôle organisationnel se déroule. En dehors de ces normes édictées par la direction, des règles souvent implicites président au mode d'utilisation de la messagerie (Postmes et *al.*, 2000). Dans une des entreprises de notre échantillon, les subordonnés interprètent les exigences non explicitement formulées de leur supérieur et indiquent qu'ils doivent sélectionner eux-mêmes l'information pertinente à transmettre à leur manager.

D : « C'est tacite, il faut que je mette mon chef en copie pour certaines choses [...] C'est à nous de savoir quelles sont les informations à lui transmettre. Il ne veut pas forcément tout savoir. En revanche, si un problème se présente et qu'on ne lui avait pas transmis des informations sur le dossier, il estime qu'on a fait une faute. »

Dans l'autre cas, le supérieur demande à être en copie.

I : « Mon chef me laisse très autonome à partir du moment où il est en copie de ce que je diffuse. »

On constate que contrairement à certains constats qui ont été fait dans des recherches antérieures (Carr, 1998), aujourd'hui, l'e-mail n'est plus un système de communication dérégulé. Des règles implicites entre supérieurs et subordonnés aussi bien que des normes techniques et sociales en réglementent l'utilisation.

En résumé, l'utilisation de l'e-mail, comme de tout outil de gestion, s'inscrit dans des stratégies d'acteurs. S'il aide le manager à piloter de façon plus efficiente, il est aussi utilisé par les subordonnés pour mettre en œuvre des stratégies de signal, de dédouanement et de protection et de ce fait n'est pas dénué d'effets pervers (déresponsabilisation, prolifération des mails...).

Conclusion

Les NTIC offrent de nouvelles possibilités de diffusion et de stockage d'information pour un coût direct assez faible. Or, l'information est au cœur de la problématique du contrôle organisationnel. Nous avons cherché à comprendre comment une NTIC telle que l'e-mail était utilisée dans le contrôle organisationnel et plus spécifiquement dans la relation de contrôle entre supérieurs et subordonnés. Nos résultats montrent que, de par ses qualités techniques, l'e-mail est utilisé par les managers pour suivre plus facilement l'activité de leurs subordonnés et pour leur donner des instructions en temps réel ; ainsi, l'e-mail facilite-t-il le pilotage direct. Moyen de preuve (écrit et archivé), l'e-mail facilite également le pilotage contractuel et la clarification des responsabilités. Ces deux constats nous permettent de penser que l'e-mail ne conduit pas à un affaiblissement de la ligne hiérarchique au profit du fonctionnement en réseau tant annoncé ; les rôles de coordination et de contrôle du manager restent primordiaux.

De façon plus inattendue, nous avons observé que l'e-mail permet aux subordonnés de mettre en œuvre des stratégies de signal, de dédouanement et de protection. C'est là certainement le bouleversement majeur apporté par l'e-mail ; bien loin de faire disparaître la hiérarchie, l'e-mail est utilisé dans les organisations par les collaborateurs pour limiter leur responsabilité et garder des preuves en cas de conflits futurs.

Ainsi, si l'e-mail peut sembler être, au premier abord, un outil efficient d'aide au contrôle hiérarchique, son mode d'utilisation peut avoir des effets pervers tels que la saturation du réseau et des messageries des managers. Pour contrer ces utilisations dysfonctionnelles, des normes formelles et informelles se développent dans les organisations et encadrent l'utilisation de l'e-mail.

C'est à ce niveau que se situe la limite principale de notre étude. Si notre dispositif empirique nous a permis de mettre en évidence l'éventail des utilisations possibles de l'e-mail dans la relation hiérarchique, il ne nous donne pas les déterminants du style d'utilisation de l'e-mail. Pour obtenir un tel résultat, il serait nécessaire de faire une étude comparative de l'utilisation de l'e-mail avec un échantillon plus grand (quantitativement ou par études de cas).

Au-delà de cette limite, notre étude permet de progresser dans la compréhension des évolutions en terme de contrôle rendues possibles par l'utilisation généralisée des NTIC telles que l'e-mail dans les organisations. Ce domaine, encore largement en friche, devrait donner lieu à un nombre croissant d'études académiques dans les années à venir si l'on songe aux bouleversements qui pourraient en résulter dans les organisations.

Références bibliographiques

- Bachelet C., Caron-Fasan M.-L. (2000), « Introduction de la messagerie et des forums dans l'entreprise : quels impacts pour l'organisation ? Une approche exploratoire », actes du congrès de l'AIMS.
- Bouquin H. (2000), « Théorie des organisations et contrôle », in B. Colasse (Coord.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle et audit*, Paris, Economica.
- Bouquin H. (2001), *Le Contrôle de Gestion*, Gestion PUF, 5^e édition mise à jour, Paris.
- Carr N. (1998), « Organization », *Harvard Business Review*, vol. 76, n°2, March-April, pp. 12-13.

Chandler A.D. Jr. (1977), *La main visible des managers*, Paris, Economica, 1989 (trad.).

Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, éd. du seuil, Paris.

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

De Sanctis G., Monge P. (1999), « Introduction to Special Issue: Communication Process for Virtual Organizations », *Organization Science*, vol. 10, n°6, pp. 693-703.

Desreumaux A. (1996) « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue française de gestion*, janv-fév, pp. 86-108.

Dumoulin R. (1996) « Les configurations de contrôle au sein des réseaux inter-organisationnels - une recherche exploratoire », *Thèse du doctorat IAE de Lille*.

Eisenhardt K.M. (1989), « Agency Theory : an Assessment and Review », *Academy of Management Review*, vol. 14, n°1, pp. 57-74.

Flamholtz E. (1996), « Effective organizational control : a framework, applications and implications », *European Management Journal*, vol. 14, n°6, pp. 596-611.

Frohlich, N., Oppenheimer, J. (1998), « Some consequences of e-mail vs. face-to-face communication in experiment », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 35, pp. 389-403.

Fulk J., De Sanctis G. (1995), « Electronic Communication and Changing Organizational Forms », *Organization Science*, vol. 6, n°4, July-August, pp. 337-349.

Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*, USA, Addison Wesley Publishing Company.

Gollac M., Mangematin V., Moatty F., De Saint-Laurent A.-F. (1999) « A quoi sert donc l'informatique ? Revue d'études de cas », in Foray D., Mairesse J. (dir.), *Innovations et performances*, éd. EHESS, pp. 77-130.

Glassberg B.C., Kettinger W.J. (1996), « Electronic communication : an ounce of policy is worth a pound of cure », *Business Horizons*, vol. 39, n°4, July-August, pp. 74-80.

Hallowell E.M. (1999), « The Human Moment at Work », *Harvard Business Review*, January-Feb., pp. 58-66.

Hansen M.T., Hass M.R. (2001), « Competing for attention in knowledge markets: electronic document dissemination in a management consulting company », *Administrative Science Quarterly*, 46, pp. 1-28.

Hayes N., Walsham G. (2000), « Competing interpretations of computer-supported cooperative work in organizational contexts », *Organization*, vol. 7, n°1, pp. 49-67.

Huber G.P. (1990), « A theory of the effects of advanced technologies on organizational design, intelligence, and decision making », *Academy of Management Review*, vol. 15, n°1, pp. 47-71.

Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 306-360.

Lee A.S. (1994), « Electronic Mail as a Medium for Rich Communication : an Empirical Investigation using Hermeneutic Interpretation », *MIS Quarterly*, vol. 18, n°2, pp. 143-157.

Löning H. (1994), *Une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'information comptabilité de gestion dans différents contextes nationaux*, Thèse pour l'obtention du docteur ès sciences de gestion, HEC.

Lucas W. (1998), « Effects of E-Mail on the Organization », *European Management Journal*, vol. 16, n°1, pp. 18-30.

Macintosh N. (1994), *Management accounting and control systems: an organizational and behavioral approach*, Chichester, UK, John Wiley and Son.

Maggi B. (1996), « La régulation du processus d'action de travail », in Cazamian P., Hubault F., Noulin M., *Traité d'ergonomie*, Octares Editions, pp. 637-662.

Malone T.W. (1997) « Is empowerment just a fad? Control, decision making and IT », *Sloan Management Review*, winter, pp. 23-35.

Marginson D., King M., McAulay L. (2000), « Executive's use of information technology : comparison of electronic mail and an accounting information system », *Journal of Information Technology*, vol. 15, pp. 149-164.

Markus M.L. (1994), « Electronic Mail as The Medium of Managerial Choice », *Organization Science*, vol. 5, n°4, November, pp. 502-527.

Markus M.L., Robey D. (1988), « Information technology and organizational change : causal structure in theory and research », *Management Science*, vol. 34, n°5, pp. 583-598.

McGrath J.E., Altermatt T.W. (2001) « Observation and analysis of group interaction over time: some methodological and strategic choices », in Hogg M.A., Tindall S. (éd.) *Blackwell Handbook of social psychology: group processes*, pp. 525-556.

Miles A.M., Huberman A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck.

Mintzberg H. (1975), « The Manager's job : Folklore and Fact », *Harvard Business Review*, July-August, pp. 49-61.

Ngwenyama O., Lee A.S. (1997) « Communication richness in electronic mail :critical social theory and the contextuality of meaning », *MIS Quarterly*, vol. 21, n°2, pp. 145-168.

Pearl J.A. (1993), « The E-mail Quandary », *Management Review*, vol. 82, n°7, July, pp. 48-51.

Reix R. (1995) « L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information », *Revue Française de gestion*, janvier-février, pp. 100-106.

Robey, D., Boudreau, M.C. (1999), « Accounting for the Contradictory Organizational Consequences of Information Technology : Theoretical Directions and Methodological Implications », *Information Systems Research*, vol. 10, n°2, June, pp. 167-185

Romm C.T., Pliskin N., Rifkin W.D. (1996), « Diffusion of E-mail : an organisational learning perspective », *Information and Management*, vol. 31, pp. 37-46.

Rowe F., Struck D. (1999), « Cultural values, media richness and telecommunication use in an organization », *Accounting Management and Information Technologies*, vol. 9, pp. 161-192.

Shapiro C., Varian H. (1999), *Information rules: a strategic guide to the network economy*, Boston, Harvard Business School Press.

Strauss A., Corbin J. (1994) « Grounded theory methodology: an overview », in Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. *Handbook of qualitative research*, Sage Publications, pp. 273-285.

Thompson, J.D. (1967) *Organizations in action*, New York, McGraw Hill.

Annexe A : Fonction des personnes ayant participé à l'étude

A : Responsable qualité (26 subordonnés dont 4 en direct)

B : Contrôleur de gestion produit

C : Contrôleur de gestion zone

D : Qualiticien
 E : Acheteur
 F : Approvisionneur
 G : Responsable commercial et achats (5 subordonnés)
 H : Chef de produit junior
 I : Chef de produit junior
 J : Contrôleur de gestion

Annexe B : Explication du contenu des différentes catégories

| Catégories | Contenu |
|----------------------------|---|
| Décisionnel | Concerne ce qui touche la supervision non seulement hiérarchique mais également horizontale, puisqu'il arrive qu'une personne soit amenée à donner des instructions à une autre, sans avoir forcément de lien hiérarchique avec elle. On retrouve dans cette catégorie les ordres (ou instructions), les recommandations, les avis, les réponses et l'exécution des ordres, les demandes d'autorisation, les autorisations |
| Pilotage direct | Concerne ce qui touche à la supervision des tâches, des actions. C'est dans cette sous-catégorie que se retrouvent les instructions sur les tâches, les autorisations, les demandes d'autorisation, d'avis.... |
| Pilotage contractuel | Concerne ce qui a un rapport avec un contrat passé de manière explicite ou implicite. Du point de vue de celui qui pilote, c'est la définition d'un objectif (à telle date, avoir accompli telle mission), sans donner d'instructions ou demander des comptes sur la manière dont l'objectif est atteint. Les moyens pour parvenir à l'atteinte de l'objectif ne sont pas définis <i>ex ante</i> . Du point de vue de celui qui est piloté, c'est informer que l'objectif contractuel a été atteint ou non. |
| Informationnel | Sont regroupés dans cette catégorie les demandes et la diffusion d'informations générales. |
| Relationnel | Dans cette catégorie sont regroupés les messages qui concernent les relations interpersonnelles : les encouragements, les remerciements, les excuses, la temporisation des conflits. |
| Stratégie d'acteurs | Cette catégorie est issue de l'interprétation des données et s'inscrit dans l'analyse de Crozier et Friedberg, pour qui les individus développent des stratégies afin d'atteindre leurs objectifs individuels. |
| Protection | Cette catégorie n'est pas visible <i>a priori</i> et découle de l'interprétation des données au regard des entretiens. Deux moyens de se protéger par e-mail sont recensés : dire « comme convenu au téléphone... » en écrivant à une tierce personne ou bien mettre son supérieur en copie afin de pouvoir prouver qu'il était informé. Cette stratégie implique toujours que celui qui l'utilise conserve ses e-mails. |
| Signal | Cette stratégie vise à montrer à son supérieur hiérarchique que le travail a été effectué au moins aussi bien que ce qui était attendu, soit en lui adressant directement un message, soit de manière plus subtile en adressant un message à une tierce personne en mettant le supérieur en copie. |
| Coopération / coordination | Cette catégorie regroupe l'échange d'informations ayant trait au caractère collectif du travail. On retrouve ainsi tout ce qui touche à la coopération et à la coordination |
| Coopération | Regroupe les échanges sur un travail en commun auquel plusieurs personnes contribuent. Pour Maggi (1996), la coopération est un ensemble d'actions vers le même but. Les actions coopératives peuvent être communes (par échanges mutuels, rapports réciproques, communications directes) ou séparées (modèle classique). |
| Coordination | Regroupe les échanges concernant la nécessité de se coordonner pour effectuer un travail en commun. Pour Maggi (1996), les actions coopératives nécessitent d'être mises en ordre entre elles et vers le résultat. On peut identifier dans les e-mails une coordination temporelle et également une coordination de régulation |