

# Courrier électronique et communication interne et externe des organisations.

## Quelques éléments d'analyse et de réflexion

---

© [Philippe CHARLIER](#) (2000)

Exposé fait au siège de l'entreprise SIEMENS (Direction et Service Communication),  
Bruxelles, 19 octobre 2000

### Introduction

Ce texte propose une réflexion sur la problématique du courrier électronique dans le champ de la communication (interne et externe) des organisations. Il traite donc du courrier électronique d'un point de vue communicationnel et non d'un point de vue technique, économique ou encore juridique.

On commencera pas situer quelques points de repère sur l'évolution actuelle du courrier électronique (quelles pratiques se développent, quelles sont celles qui tendent à être admises, à s'imposer et quelles autres posent problème et tendent à s'affaiblir ?). On essaiera ensuite de poser et de traiter des questions sur quelques enjeux plus fondamentaux, sous-jacents à cette évolution. Enfin, on tentera de conclure sur l'une ou l'autre piste concrète (pratiques à encourager et pratiques à éviter...) dans ce domaine.

### 1. Évolution

Il est possible de fixer quelques points de repère sur l'évolution de la pratique du courrier électronique en partant de l'observation de cette pratique au quotidien au sein des organisations.

Le courrier électronique a d'emblée présenté un intérêt direct et évident pour la communication. A priori, la perspective de pouvoir contacter toute une série d'interlocuteurs en une seule opération ne présente que des avantages. Quelle **simplicité**, quelle efficacité et quelle efficience pour transmettre et diffuser de l'information par rapport aux technologies antérieures comme le téléphone ou le fax !

Une des premières conséquences qui apparaît cependant, c'est que pour certains, le nombre de messages électroniques échangés aujourd'hui est déjà devenu considérable. Sentiment de **surcharge**, impression d'être plongé dans un flux d'informations dont le rythme semble s'accélérer quotidiennement apparaissent comme la rançon et le goût amer du progrès de la communication. La question du seuil de supportabilité est bel et bien déjà posée.

Pour preuve, les premières manifestations de **résistance** au courrier électronique se sont déjà manifestées de manière très claire. Ainsi, toute une série de gens aujourd'hui n'ouvrent leur courrier électronique que quand ils en connaissent ou identifient la source. Un bon nombre de messages électroniques actuellement ne sont donc plus lus. Un autre révélateur du problème ambiant concerne le phénomène du spamming (diffusion et réception de courrier non sollicité). Cette pratique est aujourd'hui très largement réprouvée dans les organisations et les institutions : non seulement elle provoque l'engorgement des réseaux, mais elle est aussi considérée comme une pollution contrariant le travail des personnes.

On peut donc dire globalement que les démarches de communication et de diffusion massive de l'information par le courrier électronique sont aujourd'hui contestées, voire

réprouvées, au profit de pratiques de communication **ciblées** qui correspondraient davantage à la finalité et à l'"esprit" de la communication électronique pour la plupart de ses utilisateurs.

## 2. Questions et enjeux plus fondamentaux

De fait, il apparaît à l'analyse que le courrier électronique est souvent utilisé comme un instrument de support à la constitution et à l'organisation de **réseaux**. Un réseau (terme très en vogue aujourd'hui) désigne a priori une association de personnes qui se connaissent, qui se choisissent ou encore qui travaillent ensemble sur la base d'une reconnaissance et d'une acceptation réciproque.

La notion de réseau semble être sous-tendue par trois éléments qu'il est possible de retrouver dans les pratiques du courrier électronique.

1. Tout d'abord, on peut considérer qu'un réseau est sous-tendu par une logique de "**club**". Un club fonctionne effectivement sur la base d'une affiliation volontaire et d'un esprit ou sentiment d'appartenance commune des membres au groupe.

On retrouve cette logique de club dans certains aspects des échanges électroniques, notamment dans le code parfois très particulier qui est utilisé dans l'écriture (les abréviations fréquentes, les smileys...). En communication, on considère que l'utilisation d'un code particulier renvoie souvent à la volonté d'un groupe de renforcer sa culture interne ou de développer un sentiment d'appartenance relativement marqué au groupe.

2. Ensuite, on pourrait définir cette logique de réseau comme une logique de relation essentiellement **horizontale** (par opposition à une logique de relation verticale ou hiérarchique).

Ce trait peut être observé dans le style souvent très direct propre aux échanges électroniques. Les périphrases et autres formules de politesse y sont généralement rares. On perçoit bien que le courrier électronique, même s'il s'agit de communication écrite, renvoie bien souvent davantage à une forme de communication directe, informelle et horizontale qu'à une communication formelle, verticale (style que l'on retrouverait plutôt dans des documents tels que des notes de services internes par exemple). Le courrier électronique semble induire une sorte d'horizontalisation des rapports sociaux. Du moins tend-il plutôt à être utilisé pour des échanges collatéraux. Si on admet cette idée, cela pourrait vouloir dire que l'utilisation du courrier électronique pour la communication hiérarchique (top-down ou down-top) serait relativement inappropriée ou non fonctionnelle.

3. Enfin, cette logique de réseau pourrait également être qualifiée comme étant (relativement) **superficielle**. Dans les échanges électroniques, généralement, on ne trouve pas de contenus particulièrement "profonds", ni particulièrement développés. Au contraire, les échanges tendent à être extrêmement courts et succincts.

On pourrait penser que ces échanges exercent (notamment) une fonction **phatique** (de maintien de contact). La visée est assez rarement de développer un problème de manière approfondie ou extensive (comme on le pourrait le faire dans une lettre ou un courrier classique). Elle serait plutôt d'échanger pour rester en contact (ou signifier qu'on reste en contact) - au-delà du contenu qui, au fond, occupe une place parfois secondaire. Si on admet ce point de vue, on pourrait dire qu'une des fonctionnalités du courrier électronique est d'entretenir les contacts existants (il ne permet par contre guère de créer des contacts nouveaux).

Il faut signaler que le style court des échanges électroniques est probablement lié aussi à d'autres facteurs et notamment à une évolution dans les pratiques de lecture-écriture sur l'internet (on revient au problème de la surcharge évoqué plus haut). En effet, pour résumer l'attitude de l'utilisateur du web aujourd'hui, on peut essentiellement dire trois choses :

- a. L'utilisateur du web est en général un être occupé et pressé, qui préfère ou désire des informations factuelles précises en réponse à des requêtes et investigations précises.
- b. La lecture d'écran procède plus du "scannage", du balayage visuel, de la lecture en diagonale que de la lecture mot à mot (on parle de scannabilité d'un texte). La majorité des utilisateurs ne lisent pas l'entièreté des textes qu'ils consultent sur le web.
- c. L'écriture sur le web doit être très économique, étant donné l'espace fortement réduit offert par l'écran. On estime qu'un texte publié sur le web doit compter deux fois moins de mots (au moins) qu'un texte conventionnel comparable sur support papier.

En conclusion, on pourrait dire que le courrier électronique s'est introduit et développé entre les formes de communication écrites traditionnelles (relativement formelles) et les formes de communication directes, face to face, informelles, qui étaient habituellement orales. Vu de cette manière, le courrier électronique pourrait être défini comme une forme de **communication écrite informelle**. Du moins est-ce selon cette logique qu'il tend aujourd'hui souvent à être utilisé et à se développer.

Néanmoins, il convient de souligner que le courrier électronique porte sur des formes de communication qui ne sont pas encore stabilisées, qui sont encore relativement labiles. Des perceptions et des tendances diverses subsistent autour de l'usage du courrier électronique. Par exemple, pour certains, la communication électronique n'engage pas (pas de la même manière du moins qu'un document écrit traditionnel), pour d'autres oui. Un autre exemple concerne la question de la temporalité et plus précisément le problème de savoir quel est le délai "normal" de réponse au courrier électronique. Pour certains, on s'attend à une réponse quasi-immédiate (dans l'heure), alors que pour d'autres la perception est tout à fait différente, d'où un problème de communication possible (dû au hiatus éventuel entre les représentations). À ce propos, il est intéressant de voir que les mailers récents ont commencé à prendre en compte ce problème en prévoyant une fonction nouvelle qui permet au destinataire de transmettre un accusé de réception ("j'ai bien reçu ton message, mais je ne l'ai pas encore lu, je te répondrai plus tard").

### **3. Vers une nouvelle gestion des ressources humaines ?**

On pourrait encore proposer un autre point de vue sur le courrier électronique et les réseaux informatiques, un point de vue sans doute plus critique, en tout cas moins fonctionnel, mais pouvant illustrer des problèmes et des enjeux très concrets.

Le courrier électronique et les réseaux informatiques peuvent être resitués dans le cadre d'une **technologisation** croissante de nos environnements de travail. Avec les ordinateurs portables, les systèmes de téléphonie mobile, les systèmes de cartes électroniques..., ils constituent une des composantes des nouveaux environnements de travail (high tech) dans lesquels nous baignons &mdash; voire dont nous dépendons &mdash; de plus en plus aujourd'hui (que ferions-nous et que deviendrions-nous en effet sans ces bijoux technologiques ?). On peut sans aucun doute parler à l'heure actuelle d'un renforcement du rôle de la technologie dans les environnements de travail.

Or, il est intéressant de remarquer qu'il s'est opéré ces dernières années (disons depuis 20 ans) un déplacement de point de vue sur la technologie et sur la technique. Traditionnellement, la technologie a été associée à une image négative. Dans la vision classique, la technique apparaît (employons un grand mot) comme un système d'aliénation : l'homme est aliéné par la technique, la technique est de l'ordre de l'inhumain, elle

s'oppose donc à l'humain... On peut par exemple observer cette conception dans l'organisation des systèmes d'enseignement et de formation dans notre pays : dans l'enseignement classique, la technique est extrêmement peu valorisée. Au contraire, on tend plutôt à s'en méfier et à considérer que la véritable formation, la formation noble est la formation non technique.

Aujourd'hui, on voit s'exprimer et se développer un **autre point de vue sur la technique** (on peut parler de revalorisation). Cela ne veut pas dire que l'image d'aliénation de la technique a disparu (ça n'a pas disparu), mais du moins la technique n'est-elle plus vue nécessairement ou uniquement sous ce point de vue négatif. On considère qu'il est possible d'avoir avec la technique des rapports qui ne sont pas d'aliénation, mais qui peuvent être intéressants, enrichissants. Il n'y a plus cette opposition aussi tranchée entre rapports humains et rapports à la technique.

Trois aspects semblent pouvoir être observés dans cette nouvelle image de la technique.

- a. Tout d'abord, les environnements techniques sont devenus des environnements intelligents. On parle désormais d'intelligence de la technique et d'intelligence partagée (ou distribuée) : l'intelligence de l'homme se combine avec celle de la technique.
- b. Ensuite, les nouvelles technologies favorisent et facilitent la communication, en autorisant notamment le feedback (alors que les technologies de communication traditionnelles, comme la radio ou la télévision, sont essentiellement unidirectionnelles). Aujourd'hui, nous sommes à l'ère de l'interactivité (un mot qui rencontre également un grand succès).
- c. Enfin, les dispositifs techniques d'aujourd'hui sont associés à une idée de promotion de l'initiative et de l'autonomie individuelles. Utiliser les nouvelles technologies, c'est développer son sens ou son esprit d'initiative, c'est conquérir une forme d'autonomie dans la société.

Avec la prolifération des dispositifs techniques dans nos environnements de travail quotidien (et le courrier électronique constitue un de ces dispositifs techniques), nous sommes peut-être en train d'assister à l'émergence d'une nouvelle modalité, d'une nouvelle forme de gestion des relations et des ressources humaines dans les organisations (le terme même de "dispositif", omniprésent aujourd'hui, est révélateur à cet égard : "dispositif" est un terme d'origine militaire qui désigne un environnement aménagé en vue de produire un certain résultat).

On pourrait appeler cette nouvelle forme de management "**a-management**" ou "management par l'aménagement". Pour les responsables d'entreprises, de manière consciente ou non, installer et multiplier les dispositifs techniques constitue aujourd'hui une occasion de stimuler l'esprit d'initiative, d'autonomie, de créativité. On pourrait comparer cette approche nouvelle du management avec celle du "management baladeur", qui est plutôt le management par la communication directe, alors qu'ici, il s'agit plutôt de management par l'installation et la multiplication de dispositifs techniques, par l'aménagement des environnements de travail. Certains parlent aujourd'hui dans les entreprises d'une tentative visant à instrumenter et à optimiser l'autonomie individuelle, une approche qui présente un côté paradoxal et peut poser question...

Si cette analyse est correcte, on pourrait donc également parler du courrier électronique comme instrument de **promotion de l'initiative individuelle** au sein des organisations. Chacun se voit aujourd'hui équipé de ressources techniques et se trouve invité, voire prié d'utiliser ces ressources pour communiquer, échanger, prendre des initiatives et en haut lieu, on fait l'hypothèse que cela aura des conséquences positives pour l'organisation.

#### **4. Pistes concrètes**

Que pourrait-on retenir de ceci comme pistes concrètes pour la réflexion et pour l'action ?  
On se limitera ici à deux éléments.

- Pour la **communication externe**, en particulier pour la communication publicitaire, le courrier électronique risque d'être de peu de poids. Il peut sans doute permettre d'entretenir des relations externes, mais créer de nouvelles relations par voie électronique risque d'être de plus en plus difficile dans le contexte de surcharge croissante auquel les usagers sont confrontés.

À ce propos, on peut à nouveau faire référence au discours des spécialistes de l'écriture sur le web qui recommandent en général d'éviter l'écriture promotionnelle ou le langage marketing dans la communication électronique pour privilégier un langage clair, direct et factuel (encore une fois, l'utilisateur du web est souvent un être pressé qui n'a que faire des formules slogans).

- Le courrier électronique semble par contre plus naturellement adapté à la **communication interne**. Son emploi efficient semble cependant conditionné par ses caractéristiques propres, encore en voie de construction et de stabilisation. Messages courts, prévalence du style direct, communications essentiellement informelles, latérales, horizontales, permettant de maintenir des contacts existants ou d'entretenir des réseaux, tels seraient quelques-unes de ces caractéristiques qu'il importerait de prendre en compte.

Vos réactions et commentaires sont bienvenus : [charlier@reco.ucl.ac.be](mailto:charlier@reco.ucl.ac.be)