

La messagerie électronique, piment de la relation managériale ?

Résumé

L'article présente l'étude du lien entre la messagerie électronique et la relation managériale : dans quelle mesure les effets de surcharge, sentiment d'urgence et stress liés à l'utilisation de la messagerie électronique interfèrent-ils sur la qualité de la relation managériale ? La méthodologie repose sur plus de 450 questionnaires traités sur SPSS en ACP et régression linéaire, et teste empiriquement la relation directe entre messagerie électronique et relation managériale ainsi que l'influence de trois variables médiatrices : la surcharge informationnelle, le sentiment d'urgence et le stress. Pour ces deux dernières variables nous proposons deux nouveaux instruments de mesure. L'apport majeur des résultats montre que le lien entre la messagerie électronique, le stress et la qualité de la relation managériale est contre-intuitif. En effet, l'intensité de l'utilisation de la messagerie électronique ne crée pas plus de stress, et de surcroît le stress influence positivement la qualité de la relation managériale. Du point de vue des implications managériales, ce résultat devrait conduire les managers à envisager différemment la perception de la messagerie électronique et du stress qu'elle génère.

Mots-clés

Messagerie électronique, relation managériale, stress, sentiment d'urgence, surcharge informationnelle

Introduction

La relation managériale subit actuellement, à juste titre, un questionnement à double facette : une facette psychologique du fait des risques psycho-sociaux, du stress, de la porosité des frontières entre vie privée et vie professionnelle ; et une facette organisationnelle avec la diminution des échelons hiérarchiques, le nouveau contrat social entre employé et organisation, la place grandissante des nouveaux outils de communication. L'ensemble est épinglé, disséqué, le sujet appelle des mesures managériales plus ou moins comprises dans les organisations, mais l'étude des variables concernées reste complexe.

Dans ce cadre, et en rapport avec des recherches antérieures, l'étude du lien entre la messagerie électronique et la relation managériale prend tout son sens : la messagerie électronique est-elle facteur de stress ? Quelles sont les conséquences de son implantation sur les conditions de travail et les relations au sein des organisations ? Les travaux répertoriés sur le sujet montre une incompréhension des effets du média, empêchant les organisations de trouver de nouvelles pistes, d'inventer de nouvelles pratiques managériales. Bon nombre de recherches se sont penchées sur le sujet, mais si elles expliquent les mécanismes de la relation hiérarchique d'une part, et qu'elles reconnaissent les effets de la messagerie électronique sur celle-ci d'autre part, elles restent plus prudentes quant à la compréhension de cette relation en elle-même ; pour Weber (2004), la compréhension du phénomène reste superficielle et fragmentée et mérite d'être creusée.

D'où notre question de recherche : dans quelle mesure les effets de surcharge informationnelle, sentiment d'urgence et stress liés à l'utilisation de la messagerie électronique interfèrent-ils sur la qualité de la relation managériale ?

Pour y répondre nous nous efforçons de tester empiriquement la relation directe entre l'utilisation de la messagerie électronique et la qualité de la relation managériale ainsi que l'influence de trois variables médiatrices : la surcharge informationnelle, le sentiment d'urgence et le stress.

Sur ces différents aspects, l'intérêt managérial de la recherche est justifié par l'actualité des organisations : selon une étude récente¹, plus d'un tiers des travailleurs souffriraient du " stress de l'email " car ils sont inondés de messages électroniques. La lutte pour faire face au déluge d'emails fatiguerait les équipes, les frustrerait et les rendrait improductives. Le Cigreff² parle d'une mutation initiée en premier lieu par les transformations technologiques, mais qui révèle également une transformation du leadership et des formes de cohésion sociale, une modification des relations de hiérarchisation et de circulation du pouvoir, une modification de la construction de la confiance dans les groupes.

C'est pourquoi, après avoir rappelé les fondements théoriques de notre étude, nous abordons le modèle et les hypothèses de recherche. Nous présentons ensuite la méthodologie choisie, décrivant tour à tour la collecte des données, l'échantillon ainsi que les instruments de mesure. Puis nous exposons les résultats du traitement statistique des données avant de conclure sur les apports, limites et perspectives de la recherche.

¹ Karen Renaud, Judith Ramsay, Mario Hair, (2006), "You've Got E-Mail!" ... Shall I Deal With It Now? Electronic Mail From the Recipient's Perspective, *International Journal of Human - Computer Interaction*. Norwood. Vol. 21.

² Nouvelles pratiques sociales dans les grandes entreprises, par F.Silva et S.Hugon, Rapport du CIGREFF, 2009.

1. Fondements théoriques, modèle et hypothèses de recherche

1.1 Les travaux structurationnistes comme point d'ancrage de la recherche

Nos travaux rejettent les théories déterministes qui considèrent que seules les propriétés intrinsèques du média justifient sa réussite ou son échec et produisent des effets sur les organisations. Nous nous inscrivons dans le courant de la théorie de la structuration et adoptons la posture de Giddens (1984) selon laquelle « *les utilisateurs d'une technologie en ont des pratiques quotidiennes qui vont les amener à reproduire ou à transformer les structures sociales* ». La structure sociale pouvant être définie comme « *l'ensemble des règles et ressources (matérielles ou immatérielles) qui sont mobilisées dans l'action* ».

Cela nous amène à exclure la technologie comme une force externe, objectivable et subie, et à considérer « *la technologie en pratique* » (Orlikowski, 2000). Ainsi la technologie n'existe pas par elle-même mais parce que les acteurs l'utilisent, la paramètrent, la manipulent, la modifient ou encore en détournent les usages.

Ainsi, pour comprendre les effets de l'utilisation de la messagerie électronique sur les relations managériales, faut-il explorer le phénomène en profondeur. Etablir la relation directe entre les deux est nécessaire - ce sera l'objet de la section 1.2 - mais pas suffisant. Une phase qualitative exploratoire (de la Rupelle, 2010 ; de la Rupelle et Kalika, 2010), antérieure à la recherche en cours, nous a permis de mettre en évidence un certain nombre d'usages et d'effets, tantôt individuels, tantôt collectifs, pouvant expliquer la nature de l'influence du média sur la relation managériale. Les trois variables individuelles ressortant des analyses passées sont la surcharge, le sentiment d'urgence et le stress ; elles constituent le cœur de notre travail de recherche et nous les traiterons dans la section 1.3.

1.2 Relation directe entre utilisation du média et relations managériales

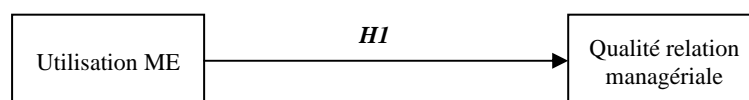
Les échanges entre collaborateurs sont soumis aux fonctionnalités nouvelles de la communication électronique (Yates et al, 2008) : une communication rapide, écrite, asynchrone, de un à plusieurs et comportant une mémoire externe. Dès lors les relations entre individus et organisation et entre les individus eux-mêmes peuvent être déstabilisées (Griffith et al, 2003). Dans ce contexte, l'accessibilité aisée et rapide aux individus et la diminution des freins hiérarchiques par la messagerie électronique devient un élément clé de la relation hiérarchique et managériale (Sproull et Kiesler, 1991 ; Taylor et al, 2008).

Les relations entre managers et collaborateurs sont également impactées par le partage des connaissances entre les différents points de l'organisation, partage facilité par l'utilisation du média (Malhotra et Majchrzak, 2005).

Bachelet et Moscarola, (2002), présentent la messagerie électronique comme un facteur de pression selon le degré de hiérarchie entre les individus, détériorant les relations entre managers et collaborateurs. Ces différents aspects évoluent selon les systèmes managériaux, et le rôle donné aux managers dans l'organisation.

Cela nous amène à poser la question de savoir si l'intensité de l'utilisation de la messagerie électronique peut avoir des effets directs sur la qualité de la relation managériale et à formuler ainsi notre première hypothèse :

H1 : l'utilisation de la messagerie influence la qualité de la relation managériale.



Cette première hypothèse de recherche est l'expression la plus simple de notre problématique. Pour mieux expliquer le phénomène d'interaction entre le média et la relation managériale, nous intégrons dans notre modèle de recherche trois variables médiatrices : la surcharge informationnelle, le sentiment d'urgence et le stress

1.3 Les variables médiatrices : surcharge informationnelle, sentiment d'urgence et stress

Les recherches antérieures montrent que la messagerie électronique interfère sur les relations managériales par la surcharge informationnelle, mais que cette relation subit également des variations organisationnelles.

1.3.a Ainsi, les travaux tendant à démontrer que l'utilisation de la messagerie électronique produit une surcharge informationnelle sont nombreux (Ducheneaut et Bellotti, 2001 ; Malhotra et Majchrzak, 2005 ; Isaac et al., 2007 ; Taylor et al., 2008 ; Boukef Charki et Charki, 2009). Si la surcharge est caractérisée par un volume d'informations à traiter en vue d'une prise de décision, elle est principalement devenue une source de stress à l'origine de pertes d'efficacité (Meier, 1963) et a tendance à submerger les utilisateurs sous un brouillard informationnel bien peu confortable (Shenk, 1998). L'empilement des médias de communication appelé « effet millefeuille » renforce cette perception de surcharge informationnelle (Kalika et al., 2007).

Les managers sont, plus encore que d'autres catégories de salariés, soumis à la pression de la surcharge informationnelle. La surcharge se situe alors à trois niveaux : tout d'abord le niveau de communication de plus en plus synchrone, demandant un temps de réponse de plus en plus court, contribuant ainsi un peu plus à la surcharge. La coordination des tâches et des projets ensuite, mettant en évidence et allant même jusqu'à formaliser le rôle de chacun. La mémoire organisationnelle enfin, permettant de garder la trace des échanges, des réussites, des retards, des échecs... comme preuve de leur existence dans la communauté des managers.

Les relations entre managers et collaborateurs sont également impactées, par le partage des connaissances entre les différents points de l'organisation, partage facilité par l'utilisation du média (Malhotra et Majchrzak, 2005). Et ce, même si Bachelet et Moscarola, (2002), présentent également la messagerie électronique comme un facteur de pression détériorant les relations entre managers et collaborateurs et pouvant varier selon le degré de hiérarchie entre les individus. Ces différents aspects évoluent selon les systèmes managériaux, et le rôle donné aux managers dans l'organisation.

Dans le même temps, le contrat managers-organisation a évolué, glissant vers une relation quasi-commerciale et un changement de normes de comportement : objectifs, résultats, course au challenge (Bouffartigue, 2001). Dans ce cas, le contrôle et la surveillance (Nolan, 2003 ; Taylor, 2008), peuvent être effectués par le biais de la messagerie électronique au service de ces objectifs et participent à la création de nouveaux comportements et de nouvelles compétences. La performance de l'instant prime sur la performance de durée : l'excellence n'est plus une fin mais un moyen composée d'urgence, de réactivité et de court-terme.

La relation managériale est donc désormais sous le signe de l'accélération des rythmes de travail, à la quête de l'excellence : l'individu « hypermoderne » émerge et s'identifie comme porteur d'un souci de dépassement constant et d'hyperactivité au travail. (Aubert, 2005).

1.3.b Dans ce contexte de relations managériales recomposées, se dessine la question du rapport au temps : urgence et instantanéité sont induits par ces nouvelles relations, soutenues

par les technologies en général et plus encore la messagerie électronique. Le sentiment d'urgence est défini dans la littérature comme un impératif d'hyper activité immédiate, où s'impose le fait de répondre de suite aux exigences (Aubert, 1999).

Les travaux portant sur les liens entre messagerie électronique et urgence montrent que le média accélère les rythmes de travail en induisant des temps de réponses de plus en plus rapides (Taylor et al, 2008) ; cette situation génère alors chez l'utilisateur un sentiment d'urgence (Boukef, 2005 ; Isaac et al., 2007 ; Taylor et al., 2008), voire un « état d'urgence » (Blanc, Ettighoffer, 2002). Paradoxalement, le média peut alors devenir un facteur de ralentissement du travail (Mennecke et al., 2000).

L'interruption constitue également un facteur explicatif du sentiment d'urgence (Burgess et al, 2005 ; Boukef, 2005). Les alertes visuelles ou sonores signalant l'arrivée d'un nouveau message poussent l'utilisateur à interrompre la tâche en cours pour le consulter puis le traiter. On assiste alors à une fragmentation de l'activité, déclenchant un sentiment d'éparpillement, de perte de temps et plus indirectement de sentiment d'urgence.

L'utilisation du courrier électronique en mode synchrone, adossée aux dispositifs de messagerie mobile, amènent à une réduction du délai d'échange entre les acteurs et à un prolongement des échanges au-delà des stricts horaires de travail. Le média devient alors un élément transactionnel entre le temps professionnel et le temps privé, pouvant provoquer un enchevêtrement entre les deux et par ricochet une aggravation du sentiment d'urgence (Metzger et Cléach, 2004). De même, l'utilisation des temps morts de la journée (transport en commun, embouteillage, pause-café ou pause-déjeuner) pour traiter les messages accentue le sentiment d'urgence. Cette porosité entre vie privée et vie professionnelle peut poser des éléments de satisfaction (Colombier et al, 2007) : le temps étant l'ultime ressource limitée de la vie, il suppose des choix à la fois économiques et psychologiques (de la Bruslerie, 2009). Mais cette porosité est, malgré tout, le plus souvent synonyme de dysfonctionnements professionnels : augmentation de la surcharge, dépendance à une connectivité en continu ou encore polychronie (Isaac, 2006).

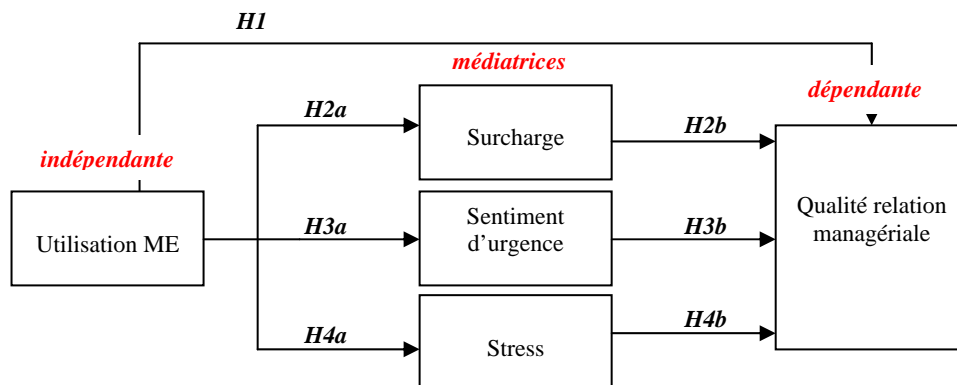
Les conséquences de ce sentiment d'urgence se situent à plusieurs niveaux : intensification de la compétition individuelle, mise à l'écart des plus lents et/ou des moins performants ou encore saturation physique et émotionnelle reprise sous le terme de « burn-out » (Freudeberger, 1987), et plus connu en organisation sous le terme « stress ».

1.3.c Le stress est considéré comme une action visant à maintenir son équilibre intérieur en cas d'agression. En ce sens il est un Syndrome Général d'Adaptation (SGA) montrant que l'individu est capable d'un état réactionnel (Selye, 1936) : le stress a donc une première dimension physiologique. La seconde dimension, psychologique, va dépendre de l'interprétation que fait l'individu de la situation : cette « évaluation cognitive primaire » dépend de nombreux facteurs tels que le sexe, l'âge ou encore l'état de fatigue (Lazarus, Folkman, 1984).

Les conséquences négatives du stress sur le bien-être de l'individu ont été mises en avant (Légeron, 2001 et 2004), ainsi que celles portant sur les performances de l'organisation (Aubert, Pages, 1989 ; Stora, 1990 ; Naboit, Vézina, 2002). Il aura pourtant fallu de nombreuses années avant que le stress ne soit considéré dans les organisations comme une psychopathologie de la souffrance (Dejours, 1980). Pendant longtemps les managers n'ont pas jugé opportun d'évaluer l'impact du stress sur la performance organisationnelle, considérant que ça n'était pas une priorité et que cela ne faisait pas partie de leur mission (Abord de

Chatillon, 2004). Les événements récents de l'actualité sociale de grands groupes et la fin tragique des suicides de salariés a fini par sensibiliser les dirigeants.

Au niveau de l'individu, de la Rupelle et Kalika (2010) analysent le lien causal entre messagerie électronique et relation managériale et l'établissent à trois niveaux. Tout d'abord la *surcharge* d'information qui s'explique par le grand nombre de messages à traiter chaque jour et l'accumulation de messages en cas d'absence. Le *sentiment d'urgence* ensuite, généré par l'accélération des échanges et l'obligation ressentie de répondre et de traiter un message rapidement. Le *stress* enfin : tous les objectifs commerciaux, résultats et commentaires associés transitent par la messagerie électronique, le média peut-être l'occasion de déclenchement ou d'aggravation d'un conflit, elle entraîne une porosité grandissante entre vie privée et vie publique, elle peut encore être l'occasion de reproches exprimés par un supérieur hiérarchique à son subordonné. Ce sont ces trois variables, surcharge, sentiment d'urgence et stress, que nous admettons comme pouvant être des variables médiatrices entre l'intensité de l'utilisation du média et la qualité de la relation managériale.



Nous proposons donc les hypothèses suivantes :

H2 : la surcharge médiate l'effet de l'utilisation de la ME sur la qualité de la relation managériale

H2a : l'utilisation de la ME influence la surcharge

H2b : la surcharge influence la qualité de la relation managériale

H3 : le sentiment d'urgence médiate l'effet de l'utilisation de la ME sur la qualité de la relation managériale

H3a : l'utilisation de la ME influence le sentiment d'urgence

H3b : le sentiment d'urgence influence la qualité de la relation managériale

H4 : le stress médiate l'effet de l'utilisation de la ME sur la qualité de la relation managériale

H4a : l'utilisation de la ME influence le stress

H4b : le stress influence la qualité de la relation managériale

2. Design de la recherche

Afin de mesurer les variables du modèle et de tester les hypothèses de recherche, l'option méthodologique retenue est celle d'une enquête par questionnaire. Le terrain sélectionné est celui d'un grand groupe bancaire français ; la pertinence de ce choix s'explique par le niveau d'adoption de la technologie (de la Rupelle, 2010), les effets structurels (Rowe et Monod, 2000) ainsi que la préoccupation des dirigeants au regard du sujet traité.

2.1. Collecte des données

Le recueil des données a été réalisé grâce à un questionnaire envoyé par messagerie électronique à près de 2700 salariés du groupe. L'échantillon constitué est représentatif de l'ensemble des salariés sur les critères d'âge, de sexe, de niveau hiérarchique et de fonction. Pour réduire le risque d'inquiétude quant au respect de l'anonymat des réponses, la liberté de retourner le message par voie postale classique a été laissée au répondant.

Sur l'ensemble de l'échantillon, 483 salariés ont retourné le questionnaire, ce qui représente un taux de retour de 20,3% ; cinq questionnaires très incomplets ont été exclus, ce qui porte à 478 le nombre total de questionnaires valides.

2.2. Echantillon de l'étude

La population étudiée est l'ensemble des salariés d'une banque de réseau française. Sur la base de la représentativité des critères d'âge, de sexe, de niveau hiérarchique et de fonction, un échantillon de 2684 individus a été constitué. Lors de l'envoi du questionnaire, nous avons identifiés 305 individus pour lesquels l'adresse de messagerie électronique n'était pas valide, ce qui porte à 2329 le nombre d'individus ayant effectivement reçu le questionnaire. Après avoir exclu 5 questionnaires dont le nombre de réponses manquantes était trop important, nous avons recensé 478 questionnaires valides.

Les principales caractéristiques de l'échantillon figurent dans le tableau 1.

Tableau 1 – Caractéristiques de la population

Age	Sexe	Ancienneté	Ancienneté banque	Encadrement	Niveau étude
M = 43,6 $\sigma = 10,7$	H : 57% F : 43%	M = 21,9 $\sigma = 12,2$	M = 19 $\sigma = 13,1$	Non cadre : 21% Cadre : 74% Cadre dirigeant : 5%	Bac ou moins : 26% Bac + 1 ou 2 : 24% Bac + 3 ou 4 : 11% Bac + 5 ou plus : 39%

M = moyenne ; σ = écart-type

2.3. Instruments de mesure

Les variables, à l'exception du genre et de l'âge, sont mesurées grâce à des échelles de Lickert en 7 points (de 1 = pas du tout d'accord à 7 = tout à fait d'accord) et à une échelle de sémantique différentielle en 7 points.

Trois des échelles sont issues de la littérature : l'utilisation de la messagerie électronique (de la Rupelle, 2010), la surcharge (Isaac et al, 2007) et la qualité de la relation hiérarchique (Graen et Cashan, 1975 ; Liden et Graen, 1980). Les deux autres échelles, mesurant stress et sentiment d'urgence, ont été créées spécifiquement pour l'étude.

Les échelles issues de la littérature

Les échelles créées pour l'étude sont construites sur la base des résultats d'une analyse qualitative exploratoire (de la Rupelle et Kalika, 2010).

L'utilisation de la messagerie électronique est mesurée par une échelle développée par de la Rupelle (2010). L'instrument mesure l'intensité de l'utilisation du média telle qu'elle est perçue par les utilisateurs. Il ne s'agit pas d'une mesure métrique des messages reçus, envoyés ou du nombre de consultations de l'outil mais bien d'une mesure de la perception qui permet de prendre en compte le ressenti de l'utilisateur. Il s'agit d'un construit à deux dimensions : envoi/réception et consultation (de la Rupelle, 2010).

Pour la qualité de la relation hiérarchique, l'échelle utilisée est la Leader-Member Exchange, LMX (Graen et Cashman, 1975 ; Linden et Graen, 1980). Dans sa version initiale il s'agit d'une échelle à 4 points. A l'instar de Klein et Kim (1998), de nombreux auteurs l'ont modifiée, passant de 4 points à 5 points. Suivant leur logique et afin d'obtenir une mesure plus fine des perceptions, nous avons opté pour une échelle en 7 points (de la Rupelle, 2010). La surcharge enfin, est mesurée par une échelle développée par Isaac et al (2007). Elle prend en compte aussi bien la surcharge communicationnelle qu'informationnelle ou encore cognitive.

Les échelles créées pour l'étude

La mesure du stress est effectuée par une échelle créée sur la base des résultats d'une étude qualitative exploratoire (de la Rupelle et Kalika, 2009). Elle mesure l'intensité des situations de stress perçue par les utilisateurs dans le cadre de l'utilisation du média. Initialement l'échelle est composée de 11 items ; l'Analyse en Composantes Principales (ACP) nous indique que cinq des onze items ne sont pas suffisamment représentatifs (qualité de représentation inférieure à 0,7). L'échelle a donc été réduite à 7 items.

La variable sentiment d'urgence est également mesurée par une échelle créée pour l'étude. Il s'agit d'une échelle de sémantique différentielle, autrement dit d'une échelle bipolaire en sept points et dont chaque pôle possède une valeur sémantique (Malhotra, 2004). Par exemple un item est constitué par une valeur nominale bipolaire telle que « lenteur » et « rapidité » ; entre les deux est représentée une échelle en sept points sur laquelle les répondants doivent évaluer leur position. Selon les recommandations de Malhotra (2004), nous avons positionné les adjectifs ou expressions négatives tantôt à droite, tantôt à gauche afin d'éviter que les répondants ne se positionnent systématiquement d'un côté de l'échelle sans lire les énoncés. Initialement l'échelle est composée de 7 items ; l'Analyse en Composantes Principales nous indique que trois d'entre eux ne sont pas représentatifs (qualité de représentation inférieure à 0,7). L'échelle a donc été réduite à 4 items.

2.4. Validité et fiabilité des instruments de mesure

Une analyse factorielle nous a permis d'épurer les instruments de mesure. Dans un premier temps, une Analyse en Composantes Principales (ACP) nous a conduits, pour chacun des instruments, à supprimer les items dont la qualité de représentation était jugée insuffisante (inférieure à 0,7). Puis nous avons procédé à deux vérifications supplémentaires : celle de la variance totale expliquée par l'alpha de Cronbach, considérant un taux de fiabilité satisfaisant au-delà du seuil de 0,7 recommandé par Nunnally et Bernstein ; puis celle de la cohérence interne mesurée par l'indice KMO (Kaiser, Meyer et Oklin).

Prenons l'exemple de l'échelle mesurant le stress : nous avons conservé les items dont la qualité de représentation est supérieure à 0,7 ; ainsi épurée, les items retenus expliquent 65,538% de la variance totale, pour un taux de fiabilité de 0,884 (alpha de Cronbach) et une cohérence interne de 0,831 (indice KMO).

Le tableau 2 présente l'ensemble des caractéristiques de chacun des instruments de mesure.

Tableau 2 – Instruments de mesure

	Echelle	Exemple d'item	KMO	Variance	Cronbach
Utilisation de la ME 1 Envoi réception 2 Consultation	De la Rupelle (2010) Lickert	<i>On m'envoie très souvent des messages Mon logiciel de messagerie est toujours ouvert</i>	,869 ,778	67,879 65,617	,933 ,806
Qualité de la relation hiérarchique	LMX (Graen et Cashman, 1975 ; Linden et Graen, 1980) Lickert	<i>Savez-vous, en général, si votre supérieur hiérarchique direct est satisfait ou non de votre travail ?</i>	,916	69,281	,924
Stress	Créée Lickert	<i>J'ai un échange conflictuel par messagerie</i>	,831	65,538	,884
Surcharge	Isaac et al (2007) Lickert	<i>Je reçois trop de messages que je n'ai pas le temps de traiter</i>	,767	61,480	,684
Sentiment d'urgence	Créée Sémantique différentielle	<i>Lenteur</i> <i>Rapidité</i>	,695	51,942	,683

3. Résultats

Nous avons testé nos hypothèses à l'aide de régressions linéaires (Tenenhaus, 1996) et en utilisant le logiciel SPSS. Les sous-sections qui suivent présentent les résultats pour chacune des hypothèses posées, ils seront ensuite commentés dans la partie « discussion ».

3.1. La relation directe de l'utilisation du média sur la relation hiérarchique

L'hypothèse selon laquelle l'intensité de l'utilisation de la messagerie électronique influence la qualité de la relation hiérarchique n'est pas significative ($p = ,09$) et ne peut donc être validée. Rejetant les positions déterministes selon lesquelles les qualités intrinsèques du média produisent des effets sur l'individu et l'organisation, nous rejoignons les prémisses des travaux structurationnistes préférant considérer la technologie « en pratique ».

3.2. L'effet médiateur de la surcharge informationnelle

Tableau 3 – Régressions sur la variable médiatrice surcharge

H	Hypothèse	Validée	Sig	Coef β	R-deux
H2a	Influence utilisation sur surcharge	Oui +	,000	0,219	0,046
H2b	Influence surcharge sur LMX	Non	NS	-	-

Les résultats du tableau 3 font apparaître une hypothèse H2 partiellement validée : l'intensité de l'utilisation de la messagerie électronique influence positivement le sentiment de surcharge informationnelle ($\beta = 0,219$) ; en revanche, l'hypothèse selon laquelle la surcharge informationnelle influence la qualité de la relation hiérarchique n'est pas validée dans la mesure où elle n'est pas significative ($p = ,235$).

3.3. L'effet médiateur du sentiment d'urgence

Tableau 4 – Régressions sur la variable médiatrice sentiment d'urgence

H	Hypothèse	Validée	Sig	Coef β	R-deux
H3a	Influence utilisation sur sentiment d'urgence	Non	NS	-	-
H3b	Influence sentiment d'urgence sur LMX	Non	,008	-	-

Nous retenons du tableau 4 le résultat selon lequel l'hypothèse H3 ne peut être validée. Pour l'hypothèse H3a $p = ,666$ et pour l'hypothèse H3b $p = ,008$. Le sentiment d'urgence n'est donc pas une variable explicative du rôle joué par l'utilisation du média sur la qualité de la relation hiérarchique.

3.4. L'effet médiateur du stress

Tableau 5 – Régressions sur la variable médiatrice stress

H	Hypothèse	Validée	Sig	Coef β	R-deux
H4a	Influence utilisation sur stress	Oui -	,000	-0,78 -0,107	0,038
H4b	Influence stress sur LMX	Oui +	,003	0,163	0,018

Les résultats du tableau 5 nous permettent d'affirmer le rôle médiateur du stress entre l'intensité de l'utilisation du média et la qualité de la relation hiérarchique.

L'hypothèse H4a de l'influence de l'utilisation du média sur le stress est validée négativement avec des coefficients β de $-0,78$ et $-0,107$ concernant respectivement l'envoi/réception de messages et la consultation de la messagerie ; cette relation est significative avec un $p = ,000$. Autrement dit l'intensité de l'utilisation du média influence négativement le stress.

Par ailleurs l'hypothèse H4b selon laquelle le stress résultant de l'utilisation de la messagerie influence la qualité de la relation hiérarchique est validée positivement ; elle est significative puisque $p = ,003$.

Ce résultat, contre intuitif, fera l'objet d'une grande partie de la discussion.

Pour terminer, le tableau 6 permet de récapituler les résultats de la recherche.

Tableau 6 – Récapitulatif des principaux résultats

<i>Hypothèses posées</i>	<i>Résultats obtenus</i>
H1 : l'utilisation de la messagerie influence la qualité de la relation managériale.	Non validée
H2 : la surcharge informationnelle médiatise l'effet de l'utilisation de la ME sur la qualité de la relation managériale H2a : l'utilisation de la ME influence la surcharge informationnelle H2b : la surcharge informationnelle influence la qualité de la relation managériale	Partiellement validée H2a validée positivement H2b non validée
H3 : le sentiment d'urgence médiatise l'effet de l'utilisation de la ME sur la qualité de la relation managériale H3a : l'utilisation de la ME influence le sentiment d'urgence H3b : le sentiment d'urgence influence la qualité de la relation managériale	Non validée
H4 : le stress médiatise l'effet de l'utilisation de la ME sur la qualité de la relation managériale H4a : l'utilisation de la ME influence le stress H4b : le stress influence la qualité de la relation managériale	Validée H4a validée négativement H4b validée positivement

4. Discussion

Les résultats tendent à montrer que la messagerie électronique n'a pas un impact en soi sur la qualité de la relation managériale. Il s'agit d'un effet contre intuitif dont l'explication peut s'appuyer sur le concept de « stress positif ». C'est donc sur cet aspect que nous développons la discussion. Nous apprécions la possibilité d'employer le terme de « stress positif » en organisation, puis analysons le résultat de notre terrain sous l'angle de la relation managériale en organisation.

De façon générale, les chercheurs en Sciences de Gestion portant leurs études sur le stress présentent celui-ci comme un facteur négatif, aussi bien pour les individus que pour les

organisations³. Il faut aller vers des sciences annexes (psychologie, études cognitives), pour trouver une approche qui, sans oblitérer les effets négatifs, reconnaissent par l'observation, des nuances dont l'individu, comme l'organisation, peuvent tirer partie. Il est également possible d'utiliser une vision systémique, replaçant stress et relations managériales dans un nouveau contexte.

Peut-on alors parler de stress positif ? Les recherches de Selye donnent une définition physiologique du stress mais font également une différence entre le stress dit « eustress » (du grec « eu », bon) et le stress dit détresse (du latin « dis » ou mauvais). De la même façon le SGA (Syndrome Général du Stress) peut s'accompagner d'un SAL (Syndrome d'Adaptation Locale), les deux étant systémiques et donc coexistants. Dans le SGA, le stress suppose la présence de deux éléments : un agent (force, stressor) qui menace la vie l'organisme ; la réponse adaptative de l'organisme agressé. C'est-à-dire, la perception par l'individu ou par le système d'être en danger et la mise en œuvre des mécanismes de défense. Le SAL développe l'idée que, dans une situation particulière, l'individu va extirper les aspects positifs pour se défendre contre l'apparition du stress.

Dans la même approche, l'émergence du courant de psychologie positive coïncide, en psychologie du travail, avec le développement d'un intérêt pour les réponses positives des travailleurs à leurs conditions de travail. Ainsi, le modèle Job Demands-Resources de Schaufeli et Bakker (2004) postule que stress positif et stress négatif sont deux facettes différentes du bien-être au travail, qui sont causées par des conditions et des processus différents, et doivent donc être mesurés par des items différents (Barbier, Hansez, 2008). Il y a donc bien possibilité d'un stress dit positif dans les organisations, mais dépendant du comportement de la relation managériale dans des organisations fournisseurs de pressions.

L'évolution des organisations productives, que ce soit dans les secteurs de la production ou des services, débouche sur une augmentation significative des indicateurs de dégradation des conditions de travail. Ainsi, Bué et Rougerie (1999) mettent en évidence une augmentation entre 1991 et 1998 du nombre de salariés français travaillant sous la pression de normes, de contrôles permanents de la hiérarchie et de la demande extérieure. Un constat identique est effectué au niveau européen. Ces éléments (charge mentale, rythmes de travail, travail sous contraintes de temps ou de la clientèle, etc.) apparaissent comme conduisant à une pression de plus en plus forte sur les salariés participant au renforcement et à la diversification des formes de l'intensification du travail (Valeyre, 2001).

Au même moment, cette compétition présente sur les marchés de l'entreprise fait son apparition au sein même de celles-ci, amenant les managers à relayer en interne le discours et les mots d'ordre de la compétition. Le rôle des managers est, dans ce cadre, essentiel. Dans cet univers compétitif, celui-ci estime (certainement à tort) qu'il doit renvoyer de la pression et provoquer ce que l'on peut appeler du « stress positif » pour obtenir le meilleur de ses équipes et subordonnés..

Dans son étude sur le lien existant entre le style de management et le stress, Abord de Chatillon montre l'importance du manager de proximité en tant que soutien social, tel que conçu par Karasek (1979, 1990), voire en tant qu'amortisseur des contraintes organisationnelles. Le manager doit ainsi apprendre à diriger sans pour autant mettre en danger physique et mental ses subordonnés (Abord de Chatillon, 2004).

La clé de voute réside alors dans la participation et la qualité de la relation managériale : « la participation au management sera de toute évidence une solution inévitable aux problèmes

³ « Le concept de stress positif ou « bon stress », très répandu dans les entreprises publiques et privées est une illusion. Le stress se définissant comme une situation dans laquelle l'individu se sent incapable d'affronter les exigences du milieu de travail. On ne voit pas comment cette situation pourrait être positive pour l'individu (qui ne peut qu'en être affecté négativement) comme pour l'organisation (qui ne peut profiter de l'activité de salariés alors diminués) ». (Abord de Chatillon, 2005)

que nous vivons présentement... La participation nous semble intimement liée à la diminution du stress » (Selye, Turcotte, 1976, p. 609). D'après cette approche, la pression du mail comme instrument managérial peut être vécue comme une réduction de l'incertitude et un intérêt du manager vers le managé. Tremblay souligne ainsi l'importance du partage des informations, auquel participe la messagerie électronique des mails : la transmission d'information est perçue comme une marque de confiance envers les compétences et l'intelligence des individus. Ce partage est également associé dans la littérature à la perception du sentiment de justice procédurale et au concept d'engagement organisationnel (Tremblay et alii, 2005).

Ce résultat positif peut aussi être interprété comme une stratégie d'adaptation, ou « coping » s'inscrivant dans une perspective transactionnelle, et faisant appel au lien direct avec la personnalité (Hewitt et Flett, 1996). La stratégie de coping peut être orienté sur la gestion de la situation, des émotions ou sur la recherche d'un soutien social organisationnel (Greenglass, 1993). L'individu vit au cours de sa relation managériale un certain nombre d'événements qu'il peut percevoir comme menaçants (surcharge informationnelle par exemple). On parle de coping pour désigner la façon de s'ajuster aux situations difficiles. Ce concept est explicatif des liens qui existent entre des événements stressants et les conséquences tels que l'anxiété, la dépression, la souffrance psychologique et les plaintes somatiques (Lazarus, Launier, 1978) : le coping est l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu. La littérature scientifique française parle de « stratégie d'ajustement » : on parle alors moins des réactions de stress par les stressés (événements auxquels l'individu est exposé), que de la façon dont le sujet réagit en relation avec son environnement.

Sur le plan managérial, la première conclusion fondamentale à retenir réside dans le fait que la seule utilisation du média messagerie électronique ne produit pas d'effets directs sur la qualité de la relation managériale.

La deuxième conclusion repose sur un effet médiateur et contre intuitif : l'utilisation de la messagerie électronique influence négativement le stress (le diminue) puis le stress influence positivement la qualité de la relation hiérarchique. Cet élément va à l'encontre des détracteurs d'un stress positif et s'oppose au déterminisme qu'ils inspirent : le résultat est contingent et interactif avec la relation managériale qui est à la fois cause et conséquences du résultat. Les effets générés sont fonction des pratiques organisationnelles : ce qui est vrai dans une entreprise ne le sera peut-être pas dans une autre, tout simplement parce que les comportements managériaux ne sont pas les mêmes. Cette différence d'une entreprise à l'autre est applicable d'un service à l'autre ou d'un individu à l'autre. Ce point nous amène à considérer que la personnalité de l'individu entre en ligne de compte dans le lien ME/relation managériale ainsi qu'une communication adaptée d'un managé à l'autre.

5. Apports, limites et perspectives

L'apport majeur de notre recherche est incontestablement le résultat contre-intuitif de la place explicative du stress entre l'intensité de l'utilisation du média et la qualité de la relation managériale. Sur le plan théorique, cela constitue un apport original dans la mesure où la revue de littérature portant sur le média ne nous a pas permis de déceler ni même d'imaginer un tel résultat. D'un point de vue managérial, ce résultat devrait conduire les managers à envisager différemment la perception de la messagerie électronique et du stress qu'elle génère. Le stress, provoqué par une situation d'attente du supérieur hiérarchique, peut être considéré comme une forme de considération de la part du subordonné. Le stress déclenche de

l'adrénaline chez l'utilisateur et peut expliquer une perception favorable dans le cadre de la relation managériale. Il est d'ailleurs intéressant d'adosser ce résultat à un phénomène observé dans le cadre de nos travaux exploratoires (de la Rupelle et Kalika, 2010) mettant en avant le fait que lorsqu'un supérieur hiérarchique répond rapidement à un subordonné, cela constitue pour ce dernier un facteur de motivation.

D'un point de vue méthodologique, nous proposons deux nouveaux instruments de mesure pour le sentiment d'urgence et le stress. Les échelles ainsi créées, testées puis épurées permettent de prendre en compte le poids du média dans les variables qu'elles mesurent.

Nos travaux comportent des limites parmi lesquelles figure la méthode statistique par régression linéaire. L'utilisation d'équations structurelles devrait permettre d'aller plus loin dans l'analyse des données en décelant d'éventuels effets d'interaction entre les variables modératrices. Par exemple : dans quelle mesure la surcharge et le sentiment d'urgence contribuent-ils au stress ? Ces traitements sont envisagés pour étoffer les résultats de l'étude.

Les résultats de la recherche concernent l'ensemble de l'échantillon, nous n'avons pas fait de distinction sur des variables de contingence telles que le sexe, l'âge, le niveau d'études ou encore le niveau de poste ; nous proposons d'enrichir nos investigations en considérant ce type de variables comme pouvant modérer le phénomène observé.

En outre, nous avons choisi de mesurer nos variables sur les perceptions des utilisateurs. Par exemple l'intensité de l'utilisation de la messagerie électronique ne consiste pas en une mesure métrique du nombre de message envoyés, reçus ou du nombre de fois où l'utilisateur consulte sa messagerie dans une journée. Ce qui nous intéresse dans cette étude est bien de mesurer l'impression, le sentiment, la perception qu'a l'utilisateur au regard du média, et non un volume objectif. Néanmoins, il serait probablement porteur à l'occasion d'une recherche future de faire une comparaison entre une mesure métrique et la perception des utilisateurs.

Enfin, les travaux des structurationnistes nous enjoignent à considérer la transférabilité de nos recherches : nos résultats seraient-ils applicables dans un autre espace temps et dans un contexte différent ? Pour répondre à cette question il faudrait alors reproduire notre protocole de recherche dans une ou plusieurs autres organisations et mesurer également l'effet temporel sur les résultats observés.

Bibliographie

- ABORD DE CHATILLON E., (2004), « Management de la santé et de la sécurité au Travail : un problème de mesure ? », Actes du XV^{ème} congrès de l'AGRH, Montréal, Canada.
- ABORD DE CHATILLON E., (2005), « Le DRH de demain face aux questions de santé et sécurité au travail », *Management & Avenir*, 2005/2, n° 4.
- AUBERT N., PAGES M., (1989), *Le stress professionnel*, Editions Klincksieck, Paris.
- AUBERT N., (1999), « *Le Management par l'urgence* », in Ingrid Brunstein (dir.) « *L'homme à l'échine pliée* », Paris, Desclée de Brouwer.
- AUBERT N., (2005), « *L'individu hypermoderne* », Erès.
- BACHELET C., MOSCAROLA J., (2001), « La messagerie électronique, facteur de changement dans l'organisation ? Implication sur la décision », 5^{ème} colloque du CRIC
- BACHELET C., MOSCAROLA J., (2002), « La messagerie électronique dans la communication : usages, contextes et satisfaction », Colloque AIM, Hammamet, Tunisie
- BARBIER M., HANSEZ I., « Le questionnaire de stress professionnel positif et négatif : validation interne », Actes du 15^{ème} Congrès de Psychologie du Travail et des organisations de Langue Française, Quebec, Canada.
- BOUFFARTIGUE P., (dir.) (2001), *Cadres la grande rupture*, La Découverte, Paris
- BOUKEF N., (2005), « Utilisation du courrier électronique dans l'activité managériale : usages, intérêt et limites », Thèse de doctorat, soutenue le 06 décembre 2005, Université Paris Dauphine.
- BOUKEF-CHARKI N., CHARKI M.H., (2009), L'e-mail : un moyen de contrôle ou de responsabilisation ?, *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 31-60.
- BLANC G., ETTIGHOFFER D., (2002), « *Pour une écologie du temps* », Sociétal, no 37.
- BRUSLERIE (de la) H., (2009), « Le temps, la finance et le management des entreprises, *Revue Française de Gestion*, n°198/1999.
- BUÉ J., ROUGERIE C. (1999), « L'organisation du travail : entre contraintes et initiative (résultats de l'enquête sur les conditions de travail de 1998) », *Premières Synthèses*, 99-08, n° 32-1, Dares, Août.
- BURGESS A., JACKSON T., EDWARDS J., (2005), « Email training significantly reduces email defects », *International Journal of Information Management*, Vol. 25, No. 1, p. 71.
- COLOMBIER N., (2007), « Usage des TIC, conditions de travail et satisfaction des salariés », *Réseaux* 2007/4, n° 143.
- DEJOURS C., (1980), *Travail et usure mentale*, Editions Le Centurion, Paris.
- DUCHENEAUT N. et BELLOTTI V., (2001), « Email as habitat – An exploration of embedded personal information management », *Interactions*, Vol. 8, No. 5, pp. 30-38.
- FREUDENBERGER H. (1974), « Staff burn out », *Journal of Social Issues*, 1974, p. 159 165
- GIDDENS A., (1984), « The constitution of society: outline the theory of structuration », Cambridge, England: Polity Press.

- GRAEN G., CASHMAN J., (1975), « A role-making model of leadership in formal organizations: a development approach », dans J.G. HUNT et L.L. LAWSON (Eds), « Leadership frontiers » (pp. 143-165), Kent State University Press.
- GREENGLASS, E. R. (1993), The contribution of social support to coping strategies. *Applied Psychology: an International Review*, Vol 42, n°4, pp. 323-340.
- GRIFFITH T.L., SAWYER J.E. et NEALE M.A., (2003), « Virtualness and knowledge in teams: managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology », *MIS quarterly*, Vol. 27, No. 2, pp. 265-287.
- HEWITT P.L., FLETT G.L., (1996), « Personality traits and the coping process », in *Handbook of coping : theory, research, applications*, John Wiley, New York, p. 410-433.
- ISAAC H., (2006), « Le manager à distance : émergence d'un manager nomade.», in « *Management & TIC. 5 ans de e-management*», ouvrage dirigé par M. Kalika, 256 p., Editions Liaisons, Paris.
- ISAAC H., CAMPOY E., KALIKA M., (2007), « Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information », *Management et Avenir*, Vol. 12, pp. 153-172.
- KALIKA M., BOUKEF CHARKI N., ISAAC, H., (2007), « La théorie du millefeuille, de la non-substitution entre communications électroniques et face à face », *Revue Française de Gestion*, 33(172), pp. 117-129.
- KARASEK R.A. (1979), « Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign », *Administrative Science Quarterly*, N° 24, pp. 285-308.
- KARASEK R.A. (1990), « Lower health risk with increased job control among white collar workers », *Journal of Organizational Behavior*, Vol 11, pp. 171-185.
- KLEIN H.J., KIM J.S., (1998), « A field study of the influence of situational constraints, leader-member exchange, and goal commitment on performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1, pp. 88-95.
- LA RUPELLE (de) G., KALIKA M., (2010), « Messagerie électronique et relations hiérarchiques : union parfaite ou impossible mariage ? », *Management & Avenir*, No. 30, pp. 51-74.
- LA RUPELLE (de) G., (2010), « Les effets de l'utilisation de la messagerie électronique sur la relation hiérarchique », Thèse de doctorat soutenue le 16 novembre 2010, Université Paris Dauphine.
- LAZARUS R.S., FOLKMAN S., (1984), *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer
- LAZARUS R., et LAUNIER R. (1978), "Stress-related transactions between persons and environment", in L. A. Pervin et M. Lewis (Eds), *Perspectives in international psychology*, New York, Plenum, p. 287-327.
- LEGERON P., (2001), « *Le stress au travail* », Odile Jacob, 382 p.
- LEGERON P., (2004), "Le stress au travail de la performance à la souffrance", *Droit Social*, n°12, décembre, pp.1086-1090.
- LIDEN R., GRAEN G., (1980), « Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership », *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 3, pp. 451-465.

- MENNECKE B.E., VALACICH J.S., WHEELER B.C., (2000), « The effects of media and task on user performance: a test of the task-media fit hypotheses », *Group Decision and Negotiation*, Vol. 9, No. 6, pp. 507-529.
- MALHOTRA N.K., DECAUDIN J.-M., BOUGUERRA A., (2004), « Etudes marketing avec SPSS », Pearson Education France, 664 p.
- MALHOTRA A., MAJCHRZAK A., (2005), « Virtual Workspace Technologies », *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46, No. 2; p. 11.
- MEIER R., (1963), « Communication overload : proposals from the study of a university library », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, p. 521 - 544.
- METZGER J.L., CLEACH O., (2004), « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du Travail*, Vol. 46.
- NEBOIT M., VEZINA M., (2002), *Stress au travail et santé psychique*, Octarès, Toulouse.
- NOLAN D.R., (2003), « Privacy and profitability in the technological workplace », *Journal of Labor Research*, Vol. 24, No. 2, pp. 207-232.
- NUNNALLY J.C., BERNSTEIN I.H., (1994), « Psychometric theory », New York: McGraw-Hill, pp. 33-82.
- ORLIKOWSKI W.J., (2000), « Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations », *Organization Science*, 2000, Vol. 11, No. 4, pp. 404-428.
- ROWE F., MONOD E., (2000), « Limites structurelles et culturelles à l'usage de la messagerie dans les banques à réseau », *Réseaux*, Vol. 18, No. 104, pp. 139-158.
- SCHAUFELI W.B., BAKKER A.B. (2004), « Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study », *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- SEYLE H. (1998), « A syndrome produced by diverse nocuous agents », 1936, in *J Neuropsychiatry Clin Neurosc*, 1998 Spring, 10 (2), 230-1.
- SEYLE H. et TURCOTTE P., (1978), « La gestion du stress », *Relations industrielles*, vol. 31, No. 4. pp. 609-616.
- SEYLE H. et TURCOTTE, P., (1978), « La canalisation du stress à des fins créatrices dans les organisations », *Revue Commerce*, Mars 1978, pp. 10-17.
- SHENK D., (1998), « Data Smog : surviving in the information glut », Harper, San Francisco, 256 p
- SPROULL L., KIESLER S., (1991), « Connections: new ways of working in the networked organization », Cambridge, MA: MIT Press, 205 p.
- STORA J.B., (1990), *Le stress*, PUF, Que sais-je, Paris.
- TAYLOR H., FIELDMAN G., ALTMAN Y., (2008), « E-mail at work: a cause for concern? The implications of the new communication technologies for health, wellbeing and productivity at work », *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, Vol. 5, No. 2, pp. 159-172.
- TENNENHAUS M., (1996), « Méthodes statistiques en gestion », Dunod, Paris.

TREMBLAY M., *et al.* (2005), « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, Vol 30, n°2.

VALEYRE A., 2001, «Le travail industriel sous la pression du temps », *Travail et emploi*, n° 86, pp. 127-149.

WEBER R., (2004), « The Grim reaper: the curse of E-mail », *MIS Quarterly*, Vol. 28, No. 3, pp.3-14.

YATES J., ORLIKOWSKI W.J., JACKSON A., (2008), « The six key dimensions of understanding media », *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49, No. 2, p. 63.