



Le mariage des
comportements
& des outils



RH TRIBUNE

Novembre 2002

Mal utiliser le mail révèle d'autres problèmes

Se former à l'aide des nouvelles technologies ouvre un champ formidable de possibles. Encore convient-il, à côté, d'apprendre à utiliser au mieux l'ensemble de ces technologies qui s'offrent à nous. Devenu un véritable mangeur de temps, l'e-mail en est sans doute le plus bel exemple.

D'après une enquête de Gartner Research, l'actif consacrerait en moyenne 49 minutes par jour à lire ses mails et à y répondre. Soit, sur un mois de 21 jours ouvrables, quelque 17 heures ou deux jours entiers! Or, d'après les sondés, un mail interne sur trois serait inutile et seuls 27% exigeraient vraiment une attention immédiate.

Traduction: ce qui était un moyen révolutionnaire de communication par sa rapidité et la possibilité d'échanger des informations avec l'autre bout de la planète à faible coût devient un canal pollué, saturé, vorace en temps et stressant. Cette surabondance de mails, mais aussi la qualité brouillonne de ceux-ci et la mauvaise gestion de l'outil lui-même ont amené Alex Adam, créateur du bureau conseil A², à développer une formation spécifique à l'e-mail, en partenariat avec six autres organismes.

L'idée sous-jacente? Communiquer efficacement par mail est une problématique très complexe nécessitant une approche pluridisciplinaire. "Souvent, les responsables RH ne savent pas par quel bout l'aborder, or le coût des dysfonctionnements en la matière est énorme", dit-il. "Le temps est la valeur qui nous fait le plus défaut mais, en même temps, peu d'entre nous s'interrogent sur ce que sont leurs mangeurs de temps."

Echanges surmultipliés

La spécificité du mail réside dans les déséquilibres qu'il engendre, en ce sens qu'il circule dans l'entreprise un peu dans tous les sens: horizontalement entre collègues, verticalement dans la hiérarchie ou encore de et vers l'extérieur. "Nous nous sommes par ailleurs remis à écrire, repassant ainsi d'une culture de communication orale à une culture d'échanges écrits. Le tout surmultiplié par la technologie."

Exemple: cet employé d'une société belge de télécommunications comptant plus de vingt mille actifs qui a envoyé un courriel à l'ensemble de l'entreprise afin de signaler... qu'il avait perdu son paquet de cigarette. Et demandant à celui qui mettrait la main dessus de le lui rapporter! "Ce n'est guère étonnant: puisque nous évoluons dans une culture orale, nous écrivons nos mails comme nous parlons."

Cette réalité se traduit également par une mauvaise qualité rédactionnelle, souligne Alex Adam. "Les gens ont plusieurs types de difficultés avec l'écrit: problèmes pour synthétiser leurs idées et pour construire une phrase, faiblesse dans la ponctuation, mauvaise orthographe, etc. Or, si on a des difficultés à utiliser Excel, on s'inscrit à une formation, mais si on a des problèmes à l'écrit, on tend à les camoufler..."

De fait, si quelqu'un passe une demi-heure face à son ordinateur pour rédiger un mail qui n'exige que deux à trois minutes de concentration, il n'y aura souvent que lui pour le savoir. Mais la clarté, la lisibilité, le respect des convenances ou l'attractivité du message sont cruciaux en ce sens qu'ils véhiculent une certaine image de soi. "Sans compter que ce qui est cochonné en interne le sera aussi en externe", ajoute-t-il.

Pire: les échanges de mails ne laissent pas seulement transparaître des lacunes de ce genre mais révèlent encore des faiblesses comportementales, voire des difficultés de type relationnel. "Lorsque j'envoie un mail à un collègue avec copie à notre chef, je veille en réalité (parfois) à me protéger. C'est ce que je qualifie de mail 'parapluie'. Or, en ce qui me concerne, je n'ouvre mon parapluie que lorsqu'il pleut. Si ce type de mails est très présent dans une organisation, cela indique très clairement qu'il y a des problèmes relationnels qui demande à être traités"

Son propre code

Une solution envisagée par nombre d'entreprises? L'établissement d'un code de bon usage en matière de courrier électronique. Si besoin en est, adapté à chaque cellule ou département en fonction de leur spécificité. "Trop souvent, les travailleurs ne savent même pas qu'il existe ou ne s'approprient que ce qu'ils jugent bon pour eux", constate Alex Adam. "Et puis, c'est connu, ce qui est imposé a peu d'impact."

Fort de ce constat, la formation développée vise à aider les participants à faire sien le code de bonne conduite élaboré par l'entreprise, sur base d'une prise de conscience progressive des enjeux du problème. "On entend souvent que les gens n'aiment pas le changement, note le formateur. A mon sens, c'est faux: depuis sa naissance, l'individu n'est que changements. Ce qu'il n'aime pas, c'est en fait le changement imposé."

Trois champs de travail sont explorés: la prise de conscience de la nécessité d'adapter ses comportements (rôle de l'émetteur, du récepteur et besoins de compétences spécifiques à ceux-ci, l'approche technique pour une meilleure communication écrite (clarté, attractivité, lisibilité) et le management de l'outil dont l'éventail des possibilités est très souvent méconnu.

"Les participants vont ainsi découvrir qu'il existe des compétences spécifiques au rôle d'émetteur, d'une part pour tout ce qui touche la rédaction mais aussi quant au choix même du média par exemple. Autrement dit, le mail est-il réellement le meilleur moyen de faire passer tel type de message." Le point de départ? Demander aux gens d'identifier où le besoin de compétences sera le plus criant: côté émetteur, côté récepteur ou côté outil de communication?

Excellent révélateur

"Tout le monde se dit toujours: le problème, ce sont les autres", répond Alex Adam. "Or, on constate que le besoin de compétences est attribué à plus de 70% à l'émetteur. Il devient alors plus aisé et plus performant de dresser une liste de règles à appliquer ou d'isoler les compétences que vous estimez devoir acquérir pour mieux gérer votre messagerie."

Exemples de solutions? Préciser dans ses mails *Vous pouvez me joindre en priorité entre 16 heures et 17 heures 30*. Les gens sauront alors qu'à ces heures, ils pourront entrer en contact directement avec vous... Ce qui évite bien des mails. Ou encore ne traiter que d'un sujet par mail: "Cette simple règle facilite l'archivage et le classement éventuels. Car, si j'ai vingt collègues qui m'envoient une dizaine de mails avec divers sujets et attachments que je dois dissocier, c'est moi qui suis pénalisé."

Le bénéfice d'une telle formation va bien plus loin que l'utilisation efficace d'une messagerie électronique. Elle permet par exemple de prendre conscience de carences en matière d'organisation, de gestion des priorités, etc. et donne en outre des clés pour mieux utiliser d'autres outils.

L'agenda en partage, la frappe à dix doigts et en aveugle, la lecture rapide et efficace et le téléphone.

"Le mail est à ce titre un excellent révélateur", conclut Alex Adam. "Tant qu'une chose n'est pas faite, elle occupe mon cerveau: elle reste sur mon disque dur interne. Or, notre cerveau scanne tout, tout le temps. Pour aider les gens à ne plus se sentir surchargés, la seule solution consiste à alléger ce disque dur, donc l'organiser. Aborder le problème par ce mangeur de temps qu'est le mail est donc très riche."

CHRISTOPHE LO GIUDICE

"Au final, on s'inonde les uns les autres"

Le Gartner Research se fend également de quelques suggestions pour soigner le mal d'un usage intempestif de mails. Exemples? Comptez jusque dix avant de cliquer sur *Reply* pour vous assurer que cela en vaut bien la peine. Présupposez que l'accord est implicite et évitez les réponses du style *Tu l'as dit, Je suis 100% d'accord* ou *Avec plaisir*. Concluez vos messages d'un *Pas de réponse nécessaire*.

"Utilisez la liste d'envoi avec modération", ajoute Maurene Grey, Senior Research Analyst au sein du bureau américain. "N'envoyez le mail, et surtout sa copie, qu'aux gens en ayant vraiment besoin. On s'e-mails pour se montrer attentionnés ou communicatifs mais le résultat est, au final, qu'on s'inonde les uns les autres."

Transmis 'pour information', confirmation de réception de ce transmis, invitation à un drink pour le départ d'untel qui vous l'a pourtant déjà dit en vous croisant dans le couloir, autant de messages inutiles. Tout comme les échanges incessants de petits malins qui travaillent pourtant à quelques mètres les uns des autres, voire dans la même pièce. C'est aussi une source de stress: se parler face à face est un besoin psychologique qui n'est ainsi plus satisfait.

C.L.

ILLUSTRATIONS:

Photo ou dessin de quelqu'un devant sa messagerie électronique (A trouver):
"Le mail est un excellent révélateur de besoins de compétences: les gens qui ont tendance à être brouillons dans leurs courriels sont par exemple souvent les mêmes qui vous répéteront trois fois la même chose au téléphone."

Alex Adam (A²): *"Lorsque j'envoie un mail à un collègue avec copie à notre chef, je veille en réalité à me protéger. Si ce type de pratiques est récurrente dans une organisation, il y a des choses à retravailler au niveau interpersonnel."*

EXERGUE:

"On dit que les gens n'aiment pas le changement. C'est faux: ils n'aiment pas le changement imposé."