HAL
open science

Analyse systémique des tendances e-comportementales, induites par les Technologies de l'Information et de la Communication en management à distance

Jean-Michel Rolland

To cite this version:

Jean-Michel Rolland. Analyse systémique des tendances e-comportementales, induites par les Technologies de l'Information et de la Communication en management à distance. Sciences de l'Homme et Société. Université du Sud Toulon Var, 2010. Français. NNT : . tel-00603728

HAL Id: tel-00603728

https://theses.hal.science/tel-00603728

Submitted on 27 Jun 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université du Sud Toulon Var

N° attribué par la bibliothèque | | | | | | | | | |

THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES
DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION
À L'UNIVERSITE DU SUD TOULON-VAR

Analyse systémique des tendances e-comportementales, induites par les Technologies de l'Information et de la Communication en management à distance

Présentée et soutenue publiquement le Mardi 30 novembre 2010

Par **Jean-Michel ROLLAND**

Sous la direction du **Professeur Luc QUONIAM**

Composition du jury :

Directeur : **Pr. Luc QUONIAM**
Professeur - Université du Sud Toulon-Var

Codirecteur : **Dr. Richard SOLER**
Directeur du CERE Institut - École Centrale Marseille

Rapporteur (s) : **Pr. Fabrice PAPY**
Professeur - Université de Nancy

Dr. Denis PEGUIN
Maître de conférence - HDR - Université de Provence

Examinateur (s) : **Pr. Marie-Reine BOUDAREL**
Professeure - École des Mines de Saint-Etienne

REMERCIEMENTS

À ma Femme, pour mes enfants

Pour leurs aides durant ce parcours de Thèse, tous mes remerciements :

- Au Professeur Luc QUONIAM pour son accompagnement durant cette thèse et la possibilité qu'il m'a donnée de m'ouvrir aux mystères des processus de veille et de recherche d'informations sur le Net ;
- à Richard SOLER, Directeur du CERE Institut pour son soutien durant ses presque trois années de recherches ;
- à Eric BOUTIN, Directeur du laboratoire I3M, pour ces conseils précieux tout au long de la thèse ;
- à Patrick ZIMBARDO, pour ses remarques avisées qui m'ont permis de conclure l'écriture de cette thèse.

Pour sa décision à me laisser réaliser une thèse, tous mes remerciements :

- À Bernard PETITPREZ, Directeur de l'Institut d'Électronique et du Numérique, (ISEN Toulon), qui m'a permis de passer cette thèse à la fois en termes de temps et d'investissement financier.

Pour leurs encouragements, nécessaires et indispensables tout au long de mon parcours de thésard, tous mes remerciements :

- À Didier GOGUENHEIM, Directeur de Recherche, Philippe OUILLON, Directeur des Études, aux professeurs de l'ISEN Toulon qui m'ont soutenu, et à mes étudiants qui m'ont transmis leur énergie pour avancer sur le chemin de ma thèse.

À tous ceux qui ont contribué (et désolé de ne pas pouvoir tous les citer), à titres professionnel et/ou personnel, à me fournir des données et des témoignages indispensables à la formulation de ma problématique et des solutions présentées dans le cadre de cette thèse.

Merci, à Sébastien BRUYERE, doctorant aussi, pour nos échanges tout au long de notre parcours commun de doctorant.

Enfin, un grand merci à mes amis qui m'ont supporté, dans tous les sens du terme, pendant ces presque trois années d'études et d'écriture.

CITATIONS

- « *L'informatique se dissout dans les comportements* »

Professor Alex Pentland is a pioneer in organizational engineering, mobile information systems, and computational social science. Sandy's focus is the development of human-centered technology, and the creation of ventures that take this technology into the real world.

- « *On est toujours le pré numérique de quelqu'un* »

Jacques-François Marchandise, philosophe de formation, fondateur et Directeur Scientifique de la FING (Fondation Internet Nouvelle Génération).

- « *Les entreprises les plus performantes sont celles qui pensent solidairement le changement technologique, le contenu du travail et le changement des rapports sociaux internes à l'entreprise* »

Antoine Riboud, homme d'affaire français, fondateur et président du groupe Danone.

- « *La perfection des moyens et la confusion des buts semblent caractériser notre époque*. » Albert Einstein.
- « *Toute prise de contrôle par un petit groupe de ce qui procède de tous, toute fixation d'une vivante expression collective, toute évolution vers la transcendance annihile immédiatement le caractère angélique du monde virtuel, qui choit alors immédiatement dans les régions obscures de la domination, du pouvoir, de l'appartenance et de l'exclusion.* » Pierre Levy.
- « *La manière dont on utilise son téléphone mobile a longtemps été influencée par les différences culturelles, explique, mais l'esprit des machines n'est-il pas en train de réduire ces différences ?* »

The Economist : Vers une globalisation des comportements ? 13/02/2010.

- *« Il ne faut pas oublier, que les comportements évoluent plus lentement que les technologies* »

Bellier S. and al., *le e-management, vers l'entreprise virtuelle*, Ed. Liaisons, 2002.

- *« La distance rend toute chose infiniment plus précieuse »,*

2001 l'odyssée de l'espace, Arthur C.Clarke.

- « *Je ne travaille plus les techniques, je cultive les Hommes* »

Kazuo Inamori, PDG de Kyocera.

RÉSUMÉ

Aujourd'hui, l'Homme voit se transformer ses méthodes de travail grâce ou à cause, du développement ininterrompu des Technologies de l'Information et de la Communication. Ces dernières permettent ainsi, à l'ensemble des acteurs, travaillant dans des organisations éclatées, de transférer et échanger des données, de communiquer des informations et des savoirs, sans limite de temps ni d'espace. Dans les entreprises, les responsables ainsi que leurs collaborateurs, se voient ainsi entraînés à s'adapter à ces évolutions technologiques pour continuer à remplir leurs missions, atteindre leurs objectifs et créer de la valeur. Dans le même temps, le manager, à la fois sujet et objet de notre problématique, doit accompagner ces changements et s'adapter aux nouveaux modes de fonctionnement de ses collaborateurs, initiés par les besoins et contraintes de la communication à distance par l'intermédiaire des Technologies de l'Information et de la Communication.

Cet état des lieux des entreprises communicantes, ouvre de nombreux champs de recherches autour des usages, des logiques d'appropriation, des représentations sociales, des processus de communication, de coactions, de coopération, de collaboration et d'intelligence collective, des méthodes et outils de direction et de motivation des femmes et des hommes à distance.

Nous avons, depuis plus de dix années, observé ces transformations, en nous concentrant sur l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication sur les comportements humains en entreprise.

Les demandes des entreprises promotrices et confrontées aux conséquences de la distanciation dans les projets et les tâches au quotidien, les évolutions des comportements des nouvelles générations arrivant sur le marché du travail, les problématiques posées par les managers opérationnels ont été pour nous les déclencheurs de nos recherches sur le besoin de comprendre et d'accompagner tous les aspects de ces transformations comportementales et communicationnelles.

Nos recherches, au regard de la complexité systémique du sujet, nous ont amené à nous intéresser, aux différentes approches initiées en sciences de l'information et de la communication, en sociologie, en psychologie et en management. Cette vision holistique nous a permis de faire ressortir un ensemble de facteurs clés inducteurs de ce que nous avons nommé, des e-comportements.

La complexité humaine ne pouvant se limiter à être représentée à l'aide d'e-comportements spécifiques, le plus souvent extrêmes, nous avons défini, en nous appuyant sur les données recueillies au sein des entreprises, des tendances, dites e-comportementales. Ces tendances observables, traduisant les fonctionnements particuliers des acteurs communicants à distance, doivent permettre d'une part de contribuer à mieux poser les différentes typologies de problèmes de communication à distance et ainsi d'en optimiser les interactions et leurs résultantes.

Cet outil d'observation des tendances e-comportementales induites par les nouveaux process de Communication, doit ainsi permettre aux managers de mieux appréhender les problématiques posées par la confrontation des acteurs communicants et des technologies dont ils font l'usage. Cette meilleure compréhension devrait contribuer à l'optimisation de leurs actes managériaux au sein des e-organisations.

Cette recherche-action s'inscrit ainsi dans une réflexion systémique, portant sur les modalités de compréhension de l'adaptation et de l'évolution des comportements des femmes et des hommes, au cœur des changements, initiés par les Technologies de l'Information et de la Communication au sein des entreprises.

Mots-clés

Sciences de l'information et de la communication, SIC, technologies de l'information et de la communication, TIC, e-entreprise, entreprise 2.0, management, management de projet, management à distance, e-management, management 2.0, comportement, comportement 2.0, e-comportement.

ABSTRACT

Nowadays, Man sees the transformation of his working methods because of or thanks to the continuous development of Information and Communication Technologies. These allow workers within split organizations to exchange data and communicate knowledge without time and space limits. Within companies, technologic evolutions lead managers and their colleagues to adapt themselves in order to keep carrying out successfully their missions and reach their objectives. Meanwhile, Manager, both subject and object of our concern, must support these changes and adapt to the new working habits of his colleagues.

This matter or fact opens numerous fields of research about new habits, appropriation processes, social representation, communication and collective intelligence processes and tools to lead and motivate from a distance women and men.

Over the last ten years, we have observed these transformations, focusing on the impact of information and communication technologies on human behaviors within companies.

Companies needs to cope with projects and daily tasks distancing, evolutions in the behavior of new generations entering the labor market and operational managers issues have triggered our researches on understanding and supporting all aspects of these behavioral and communicational transformations.

Our investigations, given the systemic complexity of the issue, brought us to look at different approaches developed in information and communication sciences, in sociology, in psychology and in management. This holistic view allowed us to identify a set of inductor key factors which we called e-behaviors.

Given that human complexity cannot be confined to these specific and often quite extreme behaviors, we defined e-behaviors trends using in-firms surveys. These observable trends should help posing different types of distant communicational problems and thus optimize interactions and their result.

This tool to observe e-behavioral trends should help managers to better cope with issues raised by the confrontation between communicating actors and the technologies they use. This enhanced understanding will contribute to optimization of their actions within e-organizations.

This research is thus part of a systemic reflection about ways of understanding the adaptation and evolution of women and men behaviors raised by information and communication technologies within firms.

Keywords

Information and communication sciences, ICS, information and communication technologies, ICT, e-business, business 2.0, company 2.0, management, project management, remote management, e-management, management 2.0, behavior, behavior 2.0, e-behavior.

I. TABLES DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS **2**

CITATIONS **3**

RÉSUMÉ **4**

ABSTRACT **6**

I. TABLES DES MATIÈRES **8**

A. TABLE DES FIGURES 11

B. TABLES DES TABLEAUX 14

I. INTRODUCTION **17**

A. PRÉAMBULE 17

B. GRILLE DE LECTURE 19

II. PROBLÉMATIQUE **21**

A. CONTEXTE DE RECHERCHE 21

B. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE 25

C. ENJEUX DE LA RECHERCHE 26

1) Introduction *26*

2) Des enjeux scientifiques *27*

3) Des enjeux managériaux *28*

4) Des enjeux philosophiques *29*

5) Conclusion sur nos enjeux de recherche *33*

D. DÉFINITIONS ET LIMITES DE NOTRE THÈME DE RECHERCHE 35

E. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE 37

1) Introduction *37*

2) Hypothèses de recherche *38*

F. CONCLUSION SUR NOTRE PROBLÉMATIQUE 40

III. ÉTAT DES LIEUX SYSTÉMIQUE & CONSÉQUENCES **41**

A. INTRODUCTION 41
B. UN POINT DE VUE SUR LES SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION ET LES E-COMPORTEMENTS 44
C. UN POINT DE VUE SUR LA SOCIOLOGIE ET LES E-COMPORTEMENTS 71
D. UN POINT DE VUE SUR LA PSYCHOLOGIE ET LES E-COMPORTEMENTS 83
E. UN POINT DE VUE SUR LE MANAGEMENT ET LES E-COMPORTEMENTS 122

IV. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE 178

A. UN PARCOURS DE RECHERCHE-ACTION 178
B. UN PARCOURS DE CONSULTANT ET DE CHERCHEUR 179
C. UNE RECHERCHE-ACTION EN 2 ÉTAPES 186

V. RÉSULTATS DES RECHERCHES 193

A. INTRODUCTION 193
B. DESCRIPTIF DE L'ÉCHANTILLON ÉTUDIÉ 194
C. FACTEURS INITIATEURS D'E-COMPORTEMENTS 199
D. DU MANAGEMENT DE PROXIMITÉ AU MANAGEMENT À DISTANCE 200
E. LES 12 FACTEURS INDUCTEURS D'E-COMPORTEMENTS 203
F. CADRE ET LIMITES POUR LA COMPRÉHENSION DES E-COMPORTEMENTS 219
G. DESCRIPTION DES 12 E-COMPORTEMENTS 220
1) Introduction 220
2) Présentation des 12 e-comportements 220
3) Présentation des e-comportements centrés sur les TIC 221
4) Présentation des e-comportements centrés sur l'Homme 237
5) Présentation des e-comportements centrés sur le Message 251
6) Conclusions générales sur les 12 e-comportements 266
H. SPÉCIFICITÉS DES TENDANCES E-COMPORTEMENTALES 266
1) Analyse des niveaux d'influence entre e-comportements 267
2) Analyse des interactions entre les e-comportements 269
3) Analyse de cas de tendances e-comportementales 277
4) Conclusions sur les Tendances e-comportementales 283

VI. DISCUSSIONS VERS LE FUTUR 285

A. INTRODUCTION 285
B. DE LA PLACE DES TIC, DANS LA CRÉATION DES E-COMPORTEMENTS 290

C. DE L'EXISTENCE DE RÉALITÉ DE CE MODÈLE DE COMPRÉHENSION DES E-COMPORTEMENTS ET DES TENDANCES E-COMPORTEMENTALES 293
D. DES MÉTHODES ET OUTILS AU SERVICE DES E-MANAGER POUR GÉRER LES E-COMPORTEMENTS 294

VII. APPORTS DE LA THÈSE 300

VIII. CONCLUSIONS POUR LE FUTUR..... 302

IX. ANNEXES..... 312

A. QUESTIONNAIRE : ENTRETIENS INDIVIDUELS ET DE GROUPES..... 312
B. MÉTHODE DES CAS : LE PROJET LEGO®..... 315
C. QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES TENDANCES E-COMPORTEMENTALES 328
D. PAPIER DE SYNTHÈSE DE CONFÉRENCES 339
1) Quels sont les opportunités & risques au niveau des comportements dans l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) en management de Projet ? 339
2) Comment adapter sa Communication en fonction des Acteurs d'un Projet ? 346

X. BIBLIOGRAPHIE..... 352

XI. CONFÉRENCES..... 383

XII. OUTILS DU WEB UTILISÉS..... 384

XIII. GLOSSAIRE..... 385

XIV. INDEX 398

A. Table des figures

Figure 1 : Représentation systémique des domaines supports dans le cadre de notre thèse pour la compréhension des comportements induits par les TIC 24
Figure 2 : Représentation systémique non exhaustive des outils de communication définissant le terme de TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) utilisé dans le cadre de nos recherches. 36
Figure 3 : Triptyque présentant les relations, entre les informations, les managers et les collaborateurs, intermédiées par les TIC. 42
Figure 4 : Croisement des modèles : Technology Acceptance Model (TAM) de Davis et Al. (1989), P3 de Dillon et Morris (1999) et Wu, Wang & Lin (2007)..... 57
Figure 5 : Relations dynamiques des Acteurs, TIC et Environnement contribuant à la création d'e-comportements 59
Figure 6 : Modèles comparés de communication interpersonnelle de ①Shanon et Weaver, ②Lasswell, ③Riley & Riley et ④Jakobson 63
Figure 7 : Comparaison des schémas de communication de proximité et à distance, centrés sur l'impact des TIC..... 64
Figure 8 : Essai de synthèse en SIC, des facteurs clés impactant la création de e-comportements 69
Figure 9 : Essai de synthèse en Sociologie, des facteurs clés impactant la création d'e-comportements 81
Figure 10 : Cycle d'apprentissage d'une TIC chez un individu dans une organisation adapté d'Amar P., *Psychologie du Manager pour mieux réussir au travail*, Ed. Dunod, p22-23, 2008..... 91
Figure 11 : Cycle de non-apprentissage d'une TIC chez un individu dans une organisation adapté d'Amar P., *Psychologie du Manager pour mieux réussir au travail*, Ed. Dunod, p22-23, 2008..... 92
Figure 12 : Modèle d'inférence à l'utilisation des TIC adapté d'Argyris C., *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, Dunod, nouvelle édition, 2003..... 95
Figure 13 : Exemple de lien entre comportement, pensée et émotion dans une communication à distance, adapté d'Amar P., *Psychologie du Manager pour mieux réussir au travail*, Ed. Dunod, p39, 2008 97

Figure 14 : Exemple de transposition d'une problématique, liée au TIC, entre un manager et ses collaborateurs sur la base du modèle ABCDE d'Albert Ellis..... 98
Figure 15 : Exemple de boucle limitante chez un collaborateur utilisateur d'une TIC en management à distance dans une approche cognitivo-comportementale 99
Figure 16 : Initialisation systémique d'un comportement. D'après Alexandre-Bailly F., Bourgeois D., Gruere J.-P., Raulet-Croset N., Roland-Levy C., Comportements humains et management, Pearson Education 2e édition, 2006, p.7-42 110
Figure 17 : Essai d'explicitation d'un comportement sous stress adapté des modèles de Siegrist et de Karasek. 116
Figure 18 : Représentation systémique des items traduisant une surcharge cognitive chez un acteur communiquant..... 119
Figure 19 : Essai de synthèse en Psychologie, des facteurs clés impactant la création d'e-comportements 121
Figure 20 : Développement du Web et impact sur le management *Adapté de Radar Networks & Spivack, 2007, disponible sur www.radarnetworks.com* 130
Figure 21 : Représentation systémique des principaux « *Facteurs d'incertitude* » d'après Crozier M., dans une e-organisation, susceptibles de donner du pouvoir. 146
Figure 22 : Essai de représentation heuristique des facteurs influençant le processus de décision des Acteurs devant communiquer à distance..... 155
Figure 23 : Essai de synthèse en Management, des facteurs clés impactant la création d'e-comportements 175
Figure 24 : Vision systémique en SIC, sociologie, psychologie, et management des facteurs clés impactant sur les e-comportements. 176
Figure 25 : Première étape présentant notre processus de recherche-actions. 188
Figure 26 : Deuxième étape présentant notre méthodologie de recherche-actions 190
Figure 27 : Représentation des trois tendances observées dans la création des e-comportements 199
Figure 28 : Présentation des 12 e-comportements induits par les TIC et leur niveau d'intérêt porté aux TIC, aux Messages ou à l'Homme 220

Figure 29 : Base des usages concernés par les TIC *Enquête Eranos, AddedValue, l'Ifop et BearingPoint, Microsoft, 11/02 2009* 224
Figure 30 : Exemple N°1 de Tendances e-comportementales Cas d'un e-Manager industriel 278
Figure 31 : Exemple N°2 de Tendances e-comportementales Cas d'un e-Manager du Web 279
Figure 32 : Exemple N°3 de Tendances e-comportementales Cas d'un e-Manager commercial 280
Figure 33 : Exemple N°4 de Tendances e-comportementales Cas d'un élève-ingénieur de 2ème année 281
Figure 34 : Exemple N°5 de Tendances e-comportementales Cas d'un Consultant-Formateur à l'International 282
Figure 35 : Rappel résumé de nos hypothèses de recherche sur l'analyse systémique des e-comportements induits par les TIC dans le cadre du management à distance. 286
Figure 36 : Exemple de produit à réaliser par une équipe managée à distance 322
Figure 37 : Grille de résultat pour l'évaluation des tendances e-comportementales 338
Figure 38 : Exemple d'évaluation des tendances e-comportementales 344

B. Tables des tableaux

Tableau 1 : Synthèse de nos hypothèses de recherche sur l'analyse systémique des e-comportements induits par les TIC dans le cadre du management à distance. 40
Tableau 2 : Essai de corrélation entre les fonctions définies en représentations sociales et les TIC. 50
Tableau 3 : Impact des TIC sur les objectifs de communication dans un environnement d'entreprise..... 62
Tableau 4 : Présentation du modèle MBTI et des questions sous-jacentes qu'il pose dans notre contexte de communication à distance..... 85
Tableau 5 : Présentation du modèle OCEAN et des questions sous-jacentes qu'il pose dans notre contexte de communication à distance..... 86
Tableau 6 : Exemples d'erreurs cognitives et leur traduction dans un processus de communication à distance..... 96
Tableau 7 : Relation entre les 7 principes de base du Web Sémantique et leurs conséquences sur les acteurs communiquant à distance en entreprise..... 131
Tableau 8 : Comparaison des principaux avantages et inconvénients dans un contexte de management à distance..... 140
Tableau 9 : Comparatif des fonctions du manager classique et du nouveau rôle du manager, d'après Auger P., *Manager des situations complexes*, Ed. Dunod, p22-23, 2008, ... 143
Tableau 10 : Mise en relation des critères définissant une communauté avec les groupements étudiés dans le cadre du management à distance *d'après Cohendet P. et al, 2001* 148
Tableau 11 : Transposition du processus de décision rationnel dans un contexte de communication à distance à l'aide d'une TIC..... 151
Tableau 12 : Définition des processus décisionnels et leurs transpositions dans le cadre de la décision prise à distance..... 152
Tableau 13 : Les différents types de confiance et leur traduction en communication à distance..... 160
Tableau 14 : Les différents indicateurs d'Hofstede, Trompenaars et Hall..... 164
Tableau 15 : Représentation des différentes postures des entreprises observées en termes de changements organisationnels initiés par l'arrivée des TIC. *d'après*

l'enquête Novamétrie-Cigref réalisée auprès de 309 cadres dirigeants en 2006. 167
Tableau 16 : Les 8 étapes du changement de Kotter J.P. (1996) et le questionnement résultant dans le cadre du management du changement à distance. 171
Tableau 17 : Liste des Facteurs clés inducteurs d'e-comportements 177
Tableau 18 : Echantillon hétérogène observé de 2002 et 2010 dans le cadre de nos études sur les e-comportements 195
Tableau 19 : Échantillon observé de 2002-2010. Typologies Socioculturelles. 197
Tableau 20 : Présentation des modes d'observations participantes (2002 à 2010) 198
Tableau 21 : Les 12 facteurs inducteurs d'e-comportements 204
Tableau 22 : Conséquences du croisement des facteurs Motivation & Compétences avec le triptyque TIC/Homme/Message 206
Tableau 23 : Conséquences du croisement des facteurs Perception & Cognition avec le triptyque TIC/Homme/Message. 207
Tableau 24 : Conséquences du croisement des facteurs Objectifs & Intentionnalité avec le triptyque TIC/Homme/Message. 208
Tableau 25 : Conséquences du croisement des facteurs Appropriation & Acceptation avec le triptyque TIC/Homme/Message 209
Tableau 26 : Conséquences du croisement des facteurs Interactivité & Interaction avec le triptyque TIC/Homme/Message. 210
Tableau 27 : Conséquences du croisement des facteurs Besoin & Satisfaction avec le triptyque TIC/Homme/Message. 211
Tableau 28 : Conséquences du croisement des facteurs Confiance & Contrôle avec le triptyque TIC/Homme/Message. 212
Tableau 29 : Conséquences du croisement des facteurs Temps & Distance avec le triptyque TIC/Homme/Message. 213
Tableau 30 : Conséquences du croisement des facteurs Pouvoir & Stress avec le triptyque TIC/Homme/Message 214
Tableau 31 : Conséquences du croisement des facteurs Règles & Changement avec le triptyque TIC/Homme/Message 215
Tableau 32 : Conséquences du croisement des facteurs Sens & Performance avec le triptyque TIC/Homme/Message 216

Tableau 33 : Présentation des e-comportements centrés sur les TIC 221
Tableau 34 : Spécificités du e-comportement AddicTIC 222
Tableau 35 : Spécificités du e-comportement AffordanTIC 226
Tableau 36 : Spécificités du e-comportement AsynchroTIC 230
Tableau 37 : Spécificités du e-comportement SynchroTIC 234
Tableau 38 : Présentation des e-comportements centrés sur l'Homme..... 237
Tableau 39 : Spécificités du e-comportement PervasiTIC..... 239
Tableau 40 : Spécificités du e-comportement RéseauTIC 242
Tableau 41 : Spécificités de l'e-comportement EgoTIC..... 245
Tableau 42 : Spécificités de l'e-comportement ATIC 248
Tableau 43 : Présentation des e-comportements centrés sur le Message 251
Tableau 44 : Spécificités de l'e-comportement AutocraTIC..... 252
Tableau 45 : Spécificités du e-comportement ParanoTIC 256
Tableau 46 : Spécificités du e-comportement InfobésiTIC 259
Tableau 47 : Spécificités du e-comportement SérenpidiTIC 263
Tableau 48 : Tableau synoptique des interactions entre les e-comportements 268
Tableau 49 : Comparatif de l'impact communicationnel dans la relation de face à face et à distance, d'après Déroulede B., *Manager à distance en toute sérénité*, ESF Editeur, 2009, p.136 270
Tableau 50 : Rappel des 12 facteurs clés recensés inducteurs d'e-comportements 287
Tableau 51 : Sept questions sur l'applicabilité des bonnes pratiques de l'e-manager 297

I. INTRODUCTION

A. Préambule

Il nous a fallu plus de dix années d'observations, d'études et de recherche pour nous décider à nous lancer sur le chemin de la rédaction d'une thèse doctorale. Trois types d'obstacles devaient être franchis, afin de pouvoir à la fois faire une synthèse académique de nos réflexions, s'approprier et faire le lien avec un état de l'art riche, complexe et d'origines multiples et enfin contribuer à l'ouverture d'une nouvelle porte de compréhension sur la rencontre des comportements et des Technologies de l'Information et de la Communication.

- Le premier obstacle a été franchi et explicité dans mes remerciements, à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de cette thèse, nouvelles preuves de la puissance du « **1+1=3** », formule de sémantique générale chère aux relations humaines et aujourd'hui à l'intelligence collective, décrite par Burroughs W. et Gysin B. (1982)[1].

- Le deuxième obstacle fut celui de **choisir le domaine scientifique de référence**. Si le sujet était pour nous, clairement identifié, il nous paraissait impossible de l'étudier dans un domaine d'expertise unique, il est vrai intéressant mais naturellement réducteur. La compréhension des phénomènes comportementaux corrélés aux TIC en entreprise, nous obligeait à prendre en compte des points de vue d'ordre sociologique, psychologique, psychosociologique, managérial[2], voire philosophique. Les sciences de l'information et de la communication nous ont permis de réaliser cette analyse systémique de la complexité[3] et d'intégrer les apports des différents domaines

---

[1] Les auteurs ont appelé ce phénomène « The third mind : le tiers-esprit » cité dans leur livre : *The Third Mind*, traduit par Œuvres Croisées, cité sur le site de sémantique générale. Disponible sur : http://semantiquegenerale.free.fr/unetun.htm, consulté le 23/06/09.

[2] : Voir le Glossaire sur le management en fin de document.

[3] Nizet J., Huybrechts C., *Interventions systémiques dans les organisations, intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto*, Deboeck Université, 1998, pp.71-123.

scientifiques étudiés, indispensable de notre point de vue à la compréhension des phénomènes observés dans cette problématique comportementale.

- Le dernier obstacle à franchir, était de **réussir un changement de posture**, ou plutôt une évolution du métier de consultant[4] au cœur des problématiques des entreprises et des Hommes qui la composent, à celui de chercheur. Ce passage a été rendu possible grâce à l'utilisation des méthodes et outils usités en recherche-actions, terminologie que nous expliciterons dans le cadre de nos écrits.

Il nous reste à souhaiter au lecteur de trouver le même intérêt à lire cette thèse que celui que nous avons trouvé à l'écrire.

---

[4] Crunenberg M., *L'art et la manière d'intervenir en entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 2004.

B. Grille de lecture

Afin de faciliter la compréhension de cette thèse, il nous semble important d'informer le lecteur des règles suivantes :

Cette thèse est construite sur cinq grands chapitres, une présentation de l'objet, des objectifs et des enjeux[5] de notre étude, un état des lieux systémique des domaines étudiés, la présentation de notre méthodologie de recherche, les résultats obtenus à ce jour et une discussion sur les résultats obtenus ouvrant le champ à nos futures investigations.

- Des **notes de bas de page** permettront au lecteur d'obtenir des informations complémentaires ou d'avoir accès à des articles ou livres spécifiques permettant de développer le sujet présenté.
- Les **données exprimées en *italique*** dans le corps du texte ont été tirées directement des travaux des auteurs préalablement cités, afin de respecter le fond et la forme de leurs réflexions.
- Les **données exprimées en gras**, traduisent ce qui nous semble pour nous important à la compréhension de notre étude et sont définies dans le texte ou dans le glossaire en fin de thèse.
- Les **tableaux** permettront aux lecteurs, de comparer tout au long des différents chapitres, des informations spécifiques du domaine étudié avec leurs conséquences ou leurs impacts sur les TIC.
- Les **figures**, le plus souvent heuristiques ont pour intérêt de présenter au lecteur l'aspect fortement systémique de nos réflexions et notre volonté de nous situer logiquement aux interfaces de plusieurs domaines de recherches en sciences de l'information et de la communication notamment.
- Vous trouverez en fin de document, une **bibliographie** scientifique mixant les différents domaines sur lesquels nous nous sommes appuyés pour réaliser notre thèse.

---

[5] Paquet P., *Information, communication et management dans l'entreprise : quels enjeux ?*, Éditions L'Harmattan, 2008, p.288.

- Une **annexe**, présente les questions posées lors de différents entretiens individuels et de groupe, l'étude de cas utilisée, la première version du questionnaire sur les e-comportements[6] et un résumé de nos conférences en relation avec le thème de nos recherches.
- Le chapitre sur les **conférences** présente les thèmes de nos différentes interventions.
- Un **glossaire** présentant les définitions des mots-clés de notre thèse présentés à la fois sous leurs aspects générique et spécifique à notre thème de recherche.
- Un **index** vous permettra de repérer les mots-clés de nos réflexions ainsi que les principaux auteurs cités.

[6] : Nous appellerons e-comportements, tous comportements induits directement par les technologies de l'information et de la communication. La littérature utilise parfois le terme de comportement 2.0, terme qui définit une étape de l'évolution des e-comportements qui vont naturellement évoluer au fil des transformations techno-communicationnelles à distance.

II. PROBLÉMATIQUE

A. Contexte de recherche

Selon l'International Télécommunication Union, il y aura en 2008 « seulement » 1,2 milliard d'utilisateurs de l'internet[7] à partir d'ordinateurs (fixes et portables), alors qu'il y aura environ 3,3 milliards d'utilisateurs de téléphones mobiles, soit la moitié de la population mondiale. Le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (**TIC**)[8] révolutionne les concepts du travail et des relations. L'outil clé de tout travailleur nomade aujourd'hui est l'appareil mobile communicant, tels que les téléphone mobiles, les ordinateurs portables, le Smartphone... Les outils de l'internet mettent à disposition de tous, des milliards de données, accessibles, partageables, transformables... Le micro-nomadisme[9], permet aux individus d'être connectés en permanence, et d'aller d'un point de connexion à un autre sans cesser de travailler. L'e-learning[10] peut offrir l'accès aux savoirs à tout un chacun. Le télétravail offre la possibilité de marier vie personnelle et professionnelle. L'intelligence économique sous l'égide des processus de veille dans tous les domaines, influence les comportements des managers conduisant à la veille managériale. La gestion de projet[11] peut être internationalisée et tend à annihiler les distances et le temps. Les TIC deviennent un outil d'évidence pour mener à bien les missions confiées aux acteurs communicants de l'entreprise. Elles augmentent de façon concomitante les échanges d'informations et leur contrôle. « *L'information est devenue une matière première essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise, quasiment un facteur de production en soi* », écrit Christian Pierret, secrétaire d'état à

---

[7] Chollet M., Riviere P. (Coord.), *Internet révolution culturelle*, Manière de voir, Le Monde diplomatique, N°109, Bimestriel. Février-mars 2010, pp.7-41.

[8] Nous utiliserons le sigle TIC pour **T**echnologies de l'**I**nformation et de la **C**ommunication tout au long de notre thèse.

[9] Attali J., *Une brève histoire de l'avenir*, Ed. Fayard, 2006.

[10] Bellier S., *Le e-learning*, Éditions Liaisons, Paris, 2001, pp. 33-37.

[11] Balmisse G., *La gestion de projet à l'heure du Web 2.0*, in Documentaliste - Science de l'Information, vol 46, n°I, 2009, pp. 44-53.

l'Industrie[12]. Le management, pour décider et suivre les acteurs à distance, est rendu possible par la mise à disposition d'outils de coordination, de collaboration et de contrôle[13].

Dans tous les cas, **des changements de comportement** plus ou moins conscientisés par des managers et leurs collaborateurs, sont observés, car différents de ceux qui sont usités dans le cadre d'une relation de proximité.

La liste ne se veut pas exhaustive, mais représentative de la problématique sur laquelle nous nous proposons de contribuer humblement dans le cadre de cette thèse.

« *L'informatique se dissout dans les comportements* », Professor Pentland A. [14].

Cette citation a catalysé notre réflexion et a renforcé nos questionnements sur la rencontre et ses conséquences de l'Homme et de la machine. En effet, au regard de ces évolutions que devient l'Homme dans ce chaos techno-informationnel ? Comment s'adapte t'il (et le réussit-il tout le temps) en terme comportemental, au sein de cette révolution numérique incessante et de façon plus spécifique dans le cadre de son travail au sein des institutions, des associations et des entreprises[15].

Après les années 2000, la bibliographie basée sur les TIC, traite en priorité, de l'étude de son développement et/ou des recherches qui sont faites en tant que phénomène de société, notamment en termes d'usage. Ces recherches sont

---

[12] : Discours « *Pour une société de réseaux solidaire*», effectué lors du colloque « Le monde en réseaux. Lieux visibles, liens invisibles » (30 septembre au 2 octobre 2005) disponible sur : http://fig-st-die.education.fr/actes/actes_2005/pierret/article.htm consulté le 23/06/10.

[13] Cnil, *La cybersurveillance des salariés*, rapport thématique, 2004, disponible sur : <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/044000175/0000.pdf>, consulté le 6/01/09.

[14] Pentland A., *Honest Signals : How They Shape Our World*, The MIT Press, 2008, cité par l'auteur lors d'une conférence réalisée dans le cadre du PMI, sur « *Les risques comportementaux dans l'utilisation des TIC* », le 3/12/09, résumé disponible sur : http://pmi-francesud.editboard.com/gestion-des-ressources-humaines-du-projet-pmbok-9-f30/risques-comportementaux-dans-l-utilisation-des-tic-t636.htm.

[15] Boyart D., Benghazi P.-J., Borseix A., *Enjeux, modes d'application et nouveaux comportements induits par la mise en œuvre des NTIC à la Poste*. Centre de Recherche en gestion de l'école polytechnique, Mars 2002.

amenées à réunir dans de nombreux cas les sciences dites « dures » de l'ingénieur et les sciences dites « molles » des sciences humaines.

Du côté des entreprises, la priorité pour accompagner les changements[16] est souvent donnée aux technologies communicantes, avant de s'occuper de la préparation des individus à ces évolutions. Une des conséquences de ce constat se traduit par un accroissement de la demande d'accompagnement au management à distance. En effet, les entreprises se voient dans l'obligation de réagir, voire d'anticiper, ces changements, même si les stratégies de développement sont aujourd'hui, le plus souvent centrées sur l'organisation et sur la maîtrise des TIC, que sur des problématiques de management des comportements des acteurs communicants.

Du côté du monde de la recherche, l'étude des comportements créés par l'utilisation des TIC, si elle est abordée dans de nombreuses études, n'est quasiment pas abordée comme pouvant être une autre porte d'entrée pour appréhender les problématiques de performance[17] dans les systèmes humains[18] organisés à distance.

En résumé et au regard du contexte présenté, notre axe de recherche s'inscrit dans une analyse des comportements induits par les TIC en entreprises dans les process relationnels managers et collaborateurs[19]. La figure ci-dessous, présente les domaines des sciences sur lesquels nous nous appuierons tout au long de notre étude.

---

[16] Rheaume J., *Changement*, In Vocabulaire de Psychosociologie. Références et positions. Paris : Erès. Barus-Michel J., Enriquez E., Levy A., version PDF de l'article, Éditions érès, 2002.

[17] Bondarouk T.V., Ruël H.J.M., Oiry E., Guiderdoni-Jourdan K. (coord.), *Perceived performance of the Human Resources Information Systems (HRIS) and perceived Performance of the Management of Human Resources (HRM)*, (en collaboration avec M. Zgheib), Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges, IGT Global, April 2009.

[18] Berry M., *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, École Polytechnique, 1983.

[19] Henriet B., *Management et managers : actualité d'une relation*, in Allouche J. (coordonnée par), encyclopédie des ressources humaines, Paris, p861-885, Vuibert, 2003.

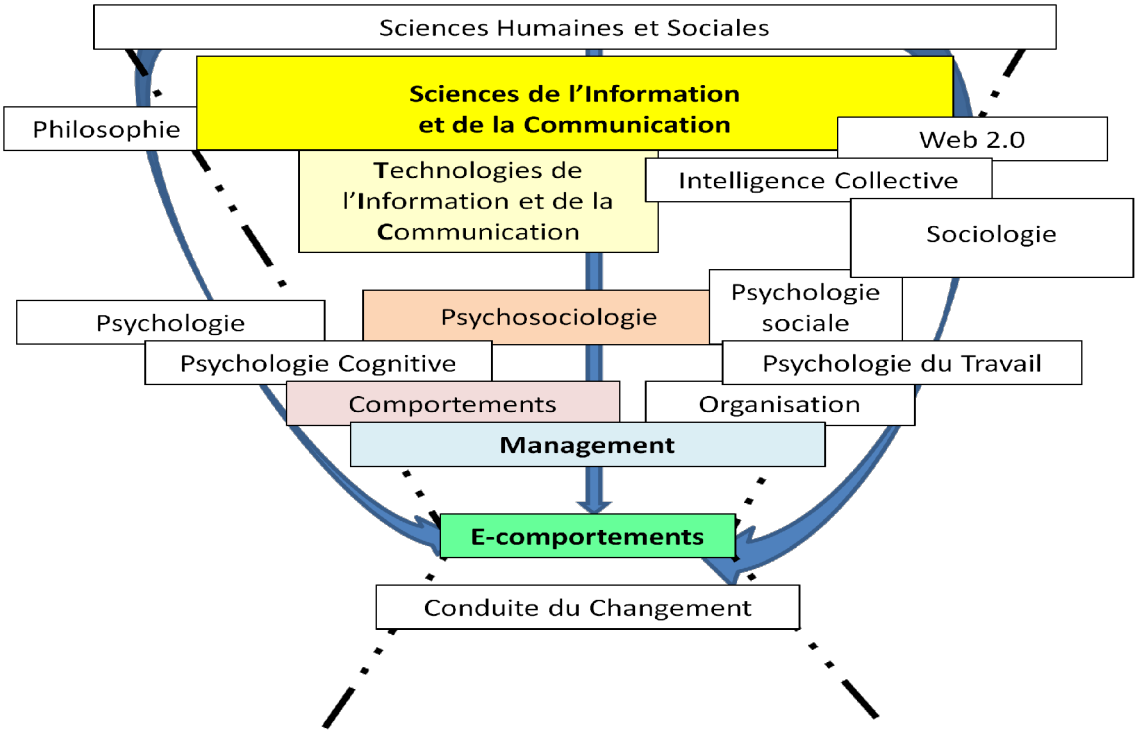


Figure 1 : Représentation systémique des domaines supports dans le cadre de notre thèse pour la compréhension des comportements induits par les TIC

Il est possible de faire l'analogie suivante sur les sciences de l'information et de la communication[20] qui sont aux sciences humaines ce que les mathématiques sont aux sciences techniques. Cette vision des sciences de l'information et de la communication s'inscrit ainsi, en tant que science transversale, qui puise ses ressources dans toutes les autres disciplines des sciences humaines : la sociologie, la psychologie, l'anthropologie[21], l'ethnométhodologie, la pragmatique, la linguistique, l'analyse des discours, etc. Nos années de recherches et d'actions en communication d'entreprise nous ont montré que la gestion des groupes, le management des équipes, le travail collaboratif est l'un des principaux problèmes des entreprises.

---

[20] Mucchielli A., *Sciences de l'information et de la communication*, Hachette éducation, 2006, p.287.

[21] Lee Downey G., *The machine in me. An anthropologist sits among computer engineers*, Routledge, New York/London, 1999, p.288.

B. Objectifs de la recherche

Au regard du contexte spécifique précédemment explicité, il nous semble important de fixer les orientations souhaitées dans le cadre de notre étude.

Cette thèse de recherche se fixe ainsi trois objectifs :

- Le premier objectif est de démontrer que si les TIC sont des facteurs incontournables dans les processus de management à distance, elles sont positionnées comme outils d'évidence dans leur processus d'intégration et d'utilisation dans les systèmes et non comme **une problématique complexe transformant les comportements des personnes** qui les utilisent avec les risques qui y sont liés. Notre objectif est donc de démontrer que la mise à disposition des TIC ne peut se réaliser sans un travail de préparation et d'accompagnement comportemental des utilisateurs.
- Le deuxième objectif est de **définir les indicateurs permettant de repérer le niveau d'impact des TIC[22] sur les comportements** des personnes qui les utilisent. Le repérage de facteurs prioritaires issus des TIC et induisant une transformation des comportements devrait nous permettre de mieux comprendre leur genèse et donc de mieux les accompagner dans leur processus de développement et d'optimisation.
- Le troisième objectif est, en s'appuyant sur les indicateurs précédemment repérés, de **définir les comportements spécifiques induits**. Notre propos ne sera pas de cataloguer des individus par rapport à un comportement, la nature humaine étant par essence trop complexe pour ainsi la schématiser, mais de s'appuyer sur ces comportements « extrêmes » pour proposer une grille de lecture des tendances afin d'aider les managers à améliorer leurs actions dans ce contexte de direction et de motivation des collaborateurs à distance.

---

[22] Besseyre Des Horts C.-H., Isaac H., L'impact *des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise,* Dauphine Recherches en Management - CNRS, Université Paris Dauphine - Paris IX, 2006.

C. Enjeux de la recherche

1) INTRODUCTION

« *Regardons nos poches. Elles se sont alourdies dans la Silicon Valley. Impossible de sortir, au minimum, sans un assistant personnel connecté et un ordinateur portable. Et l'idée de rester une heure sans lire ces mails, l'application la plus basique de l'internet, est devenue un cauchemar. Au point qu'il existe maintenant des cures de désintoxication spécialisées pour les accros du Blackberry* », écrit Dominique Piotet, président de l'atelier BNP Paribas à San Francisco[23], en 2008. Quel que soit notre métier, nos activités, nos missions et nos objectifs, nous sommes concernés, voire impliqués dans les différents processus touchant aux usages[24] des technologies de l'information et de la communication. Si ce paradigme est vrai au niveau personnel, il l'est d'autant plus au niveau professionnel. Cette imprégnation des TIC dans notre quotidien ne peut nous laisser indifférent mais surtout ne peut être évitée que l'on soit émetteur ou récepteur et peut donc avoir des répercussions jusqu'au plus profond de nos attitudes, comportements et actes communicationnels.

Qu'avons-nous à gagner ou à perdre dans cette aventure anthropo-technologique ? Nous avons vu que le contexte de notre étude se limitait au monde professionnel. Si ce sujet est abondamment traité dans la littérature scientifique, entre autres thèmes, au niveau des usages d'internet et de leurs utilisateurs, et ce dans tous les domaines touchant aux sciences de l'information et de la communication, il semble plus complexe d'étudier les phénomènes de façon scientifiques au sein des organisations, entreprises, institutions et administrations[25]. Un certain nombre de questions peuvent en effet se poser quant aux postures prises par les acteurs communiquant au sein de ces systèmes en prise avec les TIC, que ces dernières soient stratégiquement,

---

[23] Disponible sur : <http://jmdedeyne.over-blog.com/article-19458632.html>, consulté le 12/06/2008.

[24] Benedetto-Meyer M., Chevallet R., *Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC*, Anact, 2008, pp.204-269.

[25] Moreau F., (Collectif), *L'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisation*, Insep Consulting, 2003, p.178.

tactiquement ou involontairement imposées, proposées ou délaissées au libre-arbitre des utilisateurs. Nos travaux se retrouvent ainsi liés à trois types d'enjeux; de nature scientifique, en lien avec le management et enfin philosophique.

2) DES ENJEUX SCIENTIFIQUES

De Rosnay J. [26] écrit : « *L'évolution, scientifique et technique du monde, pourrait être caractérisée par trois mots : complexité*[27]*, accélération et convergence* ». La révolution des TIC ouvre un champ d'études remarquable pour l'ensemble des sciences technologiques et humaines. Cette volonté de recherches dans tous les domaines montre l'importance du phénomène pour l'ensemble du genre humain. L'humble contribution scientifique que nous souhaitons apporter à cet écosystème de l'information s'inscrit d'une façon générale dans les relations hommes-machines et en particulier dans les conséquences induites par cette relation qui devient pour certain contre nature, en privilégiant le virtuel au réel, la communication à distance à la communication de proximité, par machines interposées. À l'inverse, les fantastiques possibilités offertes par les TIC, ouvrent un monde où les échanges se jouent de la distance et du temps, où les savoirs se rendent disponibles à tous ceux qui veulent se donner le mal d'en disposer, où les intelligences travaillent en collaboration au sein de réseaux sociaux toujours plus nombreux et complexes. Tous ces changements liés aux TIC, influencent, créent et transforment de nouveaux comportements, en renforcent certains, en éliminent d'autres. Savoir les observer et les comprendre, devient un enjeu pour les organisations[28] encore condamnées pour la plupart d'entre elles, aux jeux de

---

[26] De Rosnay J., 2020 : *Les Scénarios du futur, Comprendre le monde qui vient, Des Idées & des Hommes*, 2007, p25.

[27] Il existe au moins trois facteurs pour définir dans un système la complexité : « *le degré élevé d'organisation, l'incertitude de son environnement et la difficulté, sinon l'impossibilité d'identifier tous les éléments et toutes les relations en jeu. D'où l'idée que les lois qui permettent de décrire ce type de système ne conduisent pas à sa reproduction à l'identique, mais à la détermination d'un comportement global caractérisé par une prédictivité réduite* ». Disponible sur : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Systemique/>, consulté le 10/01/2009.

[28] Cabin P., (coord.), *Les Organisations, État des savoirs*, Sciences Humaines Éditions, 1999, pp.143-267.

la performance tout en étant dépendantes des comportements des femmes et des hommes communicants qui les composent. Notre contribution à la compréhension de ses phénomènes, se doit d'être initiée et accompagnée par une démarche scientifique, sur base de références, d'observations et de méthodes adaptées. Cette vision scientifique des choses devrait permettre de diminuer les risques d'abus de prises de position trop hâtives, réductionnistes, unilatérales afin de mieux prendre en compte la complexité des comportements humains soumis pour ne pas dire contraints à devoir s'adapter sous peine qu'un individu soit sorti du système. C'est dans cette optique, que nous quittons les habits de consultant pour endosser ceux de chercheur. Ce thème sera développé dans le cadre du choix de notre méthodologie de recherche.

3) DES ENJEUX MANAGÉRIAUX[29]

Le développement des TIC, l'internationalisation des échanges et leurs conséquences sur les modes de travail[30] et de relations impliquent la conscientisation des phénomènes de changements impactant les comportements, à la fois de façon négatives et positives.

Pouvoir répondre aux demandes des organisations, utilisatrices des TIC, qui doivent optimiser et faire croître leur développement devient un enjeu majeur à la fois pour les entreprises mais aussi pour les hommes qui les composent.

Notre point de vue est que la compréhension des tendances comportementales induites par les TIC, ne peut être appréhendée et donc managée dans leur logique systémique qu'à partir du moment où est prise en compte la complexité d'un environnement confronté aux changements[31] dans tous les domaines.

---

[29] : voir le glossaire p.397.

[30] Kessous E., Metzger J.L., *Le travail avec les technologies de l'information,* Hermès Lavoisier, (Eds), 2006.

[31] Bes M-P. (éd.) ; Leboulch J-L. (éd.). *L'information face au changement technique : une approche multidisciplinaire*. Paris : Harmattan, (Collection dossiers sciences humaines et sociales). Bibliogr., 1993, p. 223.

Les managers devant travailler à distance, se trouvent donc, sous les contraintes du système dans lequel ils vivent, de répondre à plusieurs types d'enjeux. Ils se doivent en effet de développer des compétences en TIC, qui viennent en complément de celles qui sont demandées par leur cœur de métier et en adéquation avec leurs missions managériales. Ils doivent aussi adopter, faire évoluer, voire changer des comportements managériaux pour accompagner leurs collaborateurs dans l'efficacité et l'efficience des échanges d'informations à distance. La transmission des informations plutôt que sa rétention, la délégation plutôt que la déresponsabilisation voire l'assistanat, le suivi sous couvert de la confiance[32] plutôt que le contrôle autoritaire ne sont que quelques points de changements à initier pour les managers. Le travail à distance pose aussi le problème de l'autonomisation et parfois l'isolement social des acteurs plus ou moins compensé par la mise en place de communautés de pratiques et d'échanges d'informations. Les enjeux liés aux relations sociales, et à la fracture numérique qui existe aussi dans les entreprises notamment entre les générations, ne sont que quelques éléments d'une longue liste qui montre l'importance du sujet pour les managers et les organisations.

4) DES ENJEUX PHILOSOPHIQUES

Meunier J.-G.[33] résume bien ce qui m'a donné envie à la fois de faire mon métier et de me lancer dans cette thèse, « *Le plaisir de trouver des solutions à des problèmes* ». Et les problèmes liés à « l'invasion » des TIC dans notre univers sont pléthoriques. Un cadre d'entreprise un jour, nous a interpellé, son « Smartphone » à la main, et a dit : « *Tous ces outils de communication suppriment l'absence, où que je sois, on me retrouve, je n'ai plus le temps de la solitude pour prendre du recul et me poser, et je ne me donne pas le droit de*

---

[32] Neveu V., *La confiance organisationnelle, une approche en termes de contrats psychologique*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Paris I, Décembre 2004b.

[33] Meunier, J.G., *Représentation, information et culture*, In F. Rastier, Sciences Cognitives et Culture, Presses Universitaires de France, 2002.

couper la communication ». Auto-injonction paradoxale[34], typique de nouveaux comportements où la pensée se décale par rapport à l'action[35], où la forme (l'outil) est priorisée par rapport au fond (le message) où l'individu peut devenir l'objet de son sujet dans le cadre de système d'addiction aujourd'hui reconnu[36]. Nos propos ne peuvent se prévaloir d'un total défaitisme, le développement des TIC permet aux Hommes de transformer le monde en un univers communiquant, où les réseaux, permettent de collaborer, de coopérer, d'apprendre et de faire apprendre, d'initier et faire vivre une intelligence collective. Tous ces thèmes, parmi tant d'autres, développés dans le *Guide Blackwell et la Philosophie de l'informatique et de l'information* par des experts réunis autour de Floridi L.[37] (2003), montrent la complexité et la richesse des réflexions posées par la philosophie de l'information.

Après Shannon C. (1993), Weaver B.[38] a soutenu « *Une analyse tripartite de l'information en termes : de problèmes techniques concernant la quantification de l'information et traitées par la théorie de Shannon, de problèmes sémantiques liés à la signification et la vérité, et de ce qu'il appelait « influents » et de problèmes concernant l'impact et l'efficacité de l'information sur le comportement humain, qu'il croyait avoir à jouer un rôle tout aussi important* ».

---

[34] : ou double contrainte (double-bind) représentant une paire d'ordres explicites ou implicites intimés à quelqu'un qui ne peut en satisfaire un sans violer l'autre. École de Palo Alto, disponible sur : <http://www.bibliotheques-psy.com/spip.php?article931>, consulté le 2/03/2010.

[35] Cairncross F., *The Death of Distance 2.0; How the Communication Revolution Will Change our Lives*, Harvard Business School Press, Cambridge, 2001.

[36] Bouchet H., *L'industrie, les technologies et les services de l'information et de la communication au cœur de l'avenir*, Avis et rapport du Conseil économique, social et environnemental, Paris, Journaux officiels n° 2009-10, pp49-51.

[37] Floridi L., (éd). *Le Guide Blackwell et la Philosophie de l'informatique et de l'information*. Blackwell Publishing, 2003 et *Blackwell Reference Online*, consulté le 02/03/2010. Disponible sur : <http://www.blackwellreference.com/public/book?id=g9780631229193_9780631229193>

[38] Disponible sur : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Philosophie_de_l'information>, consulté le 15/07/08.

C'est sur ce dernier point que nous souhaitons apporter notre contribution. Notre réflexion sur l'impact des TIC sur les comportements au sein des organisations, nous amène à nous questionner principalement sur deux postures :

- De **nature épistémologique** : Un consultant peut-il être ou devenir, au sens le plus profond des termes, un chercheur[39], l'inverse peut-il être vrai d'ailleurs ? Nous serons amenés dans le cadre de la présentation de notre méthodologie de recherche à développer et à présenter notre position sur ce sujet ;
- en **relation avec un paradigme paradoxal** : En effet, quel peut-être notre modèle scientifique de référence, lorsque notre sujet d'études sur les comportements induits par les TIC est étudié et analysé à la fois en sciences de l'information et de la communication, en sociologie, en psychologie, en management, et dans d'autres sciences humaines et de gestion. Toutes ces sciences s'appuyant à un moment ou à un autre sur des phénomènes comportementaux, notre démarche de recherche se trouve naturellement aux confluents de ces sciences. Notre position qui se veut volontairement systémique nous place ainsi aux interfaces de plusieurs problématiques. En effet aborder de manière scientifique, les comportements à distance, induits par les TIC et devant être managés dans un contexte d'entreprise ne peut que nous placer aux frontières de plusieurs sciences, donc plus en termes de généraliste que d'expert.

Stephenson N.[40] présente une position particulière où il annonce : « *La fin des savoirs encyclopédiques en raison de l'extrême complexification des savoirs et annonce l'émergence d'une nébuleuse d'experts* ». Expert et/ou chercheur, peut-on rester dans un univers binaire, d'autres dimensions peuvent-elles exister ? L'encyclopédie de Rousseau ou celle de Wikipédia ne vise pas un savoir absolu mais la diffusion et la vulgarisation, chacun en son temps, des savoirs, savoirs qui sont eux-mêmes, sujets à discussion, à confrontation, à oublis et de plus

---

[39] Vermeulen F., *Chercheurs, Consultants : le dialogue impossible ?*, École de Paris du management, Juin 1998, <http://www.ecole.org>, consulté le 30/01/2010.

[40] : Disponible sur : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Neal_Stephenson>, consulté le 1/03/2010.

évolutifs, améliorables et transformables. La révolution des TIC ouvre d'autant plus ce vaste champ d'échanges d'informations. Aujourd'hui, tout chercheur scientifique, a à sa disposition, des moteurs de recherche, des bases de données des réseaux d'intelligence collective, qui ouvrent à la fois sur les portes du cœur de sa matière et celles de l'ensemble des réseaux de savoirs irrigant ce cœur, lui-même contribuant à faire battre les cœurs d'autres savoirs.

En conséquence, quel expert peut maîtriser un savoir universel dans son domaine en référence à Morin E. [41] qui développer les notions d'interdisciplinarité et de transdisciplinarité. D'un autre côté, est-il inconcevable, d'avoir un généraliste possédant des compétences remarquables dans différents domaines plus ou moins disjoints et plus ou moins connectés. Face à cette logique duale et complexe, chercheur ou généraliste, qui doit ou peut prendre le rôle d'être aux interfaces, et ainsi contribuer à la transmission de savoirs utiles pour comprendre la complexité[42] de notre monde ? Une réponse possible peut se trouver aux interfaces de ces deux mondes.

Dans le cadre de cette thèse, nos réflexions, déjà sûrement avancées et débattues par d'autres, n'ont que vocation à poser des nouveaux champs de réflexions, que nous croyons être aussi de nature philosophique car contribuant au questionnement et à la compréhension de l'être humain dans un monde de communication, où les TIC ne sont que la partie émergée de l'iceberg de son évolution.

Au regard de ces enjeux, notre étude bien que passionnante, est aussi frustrante puisque se trouvant aux interfaces de plusieurs sciences, nous serons donc amenés à retirer dans chacun des domaines scientifiques concernés les éléments que nous estimons utiles à la compréhension et aux finalités de notre recherche, au détriment d'une exhaustivité toujours intéressante mais objectivement irréalisable. C'est dans cette réflexion à la fois passionnée et

---

[41] Morin E., *Sur l'interdisciplinarité* , Bulletin Interactif du Centre International de Recherches et Études Transdisciplinaires (CIRET), n° 2, 1994.

[42] Fortin, R., *Comprendre la complexité. Introduction à La Méthode d'Edgar Morin*. 2e édition. Nouvelle préface d'Edgar Morin, collection : sociologie contemporaine, 2005.

pleine d'humilité, consciente de ses faiblesses et de ses limites, mais convaincue de son intérêt et de son utilité que nous soumettons cette thèse à nos lecteurs.

5) CONCLUSION SUR NOS ENJEUX DE RECHERCHE

Face à la déferlante des TIC et leur impact sur les acteurs communicants, nous avons présenté ce qui semble pour nous les enjeux majeurs en lien avec notre sujet de recherche.

- Des **enjeux scientifiques**, car notre thème de réflexion se doit d'être soumis aux contraintes méthodologiques qu'imposent toute démarches scientifiques. Nous sommes convaincus que cette approche permettra d'ouvrir un champ de réflexions et des pistes de solutions aux problèmes que posent les organisations utilisatrices de ces nouvelles technologies de communication qui sont aujourd'hui plus situées dans une démarche réactive que proactive face aux changements ininterrompus, informationnels, communicationnels, sociologiques et psychologiques, induits par les TIC sur les comportements humains.
- Des **enjeux managériaux**, car les responsables de missions et de projets à distance sont les premiers concernés et impliqués dans l'émergence des nouveaux comportements liés au développement des TIC. La capacité des managers à s'autogérer dans leur propre évolution avec les TIC, tout en manageant leurs collaborateurs à distance en proie à des problématiques similaires, est le passage obligé pour répondre aux besoins de performance attendue par les systèmes auxquels ils appartiennent[43].
- Et enfin des **enjeux philosophiques**, car certaines formes de recherches[44] intègrent des concepts de nature ontologique (ou façon de considérer la réalité) et de nature épistémologique (ou façon de

---

[43] Desbordes C., *Master Manager : Le guide complet du management performant*, Hors Collection, 2005.

[44] Grenier C., Josserand E., *Recherches sur le contenu et recherches sur le processus*, in Méthodes de recherche en management, 2ème édition, Raymond Alain Thiétart et coll. Dunod., 2003.

créer des connaissances), les deux notions contribuant à construire notre paradigme de chercheur. En effet si nos recherches sont centrées sur les comportements et leur évolution, ils ne sont qu'une des portes d'entrée de réflexions sur le devenir de l'Homme en relation avec des machines pour communiquer au sein d'organisations mondialisées. Nous disons bien ici communiquer. Nous suivons ici les propos de, de Rosnay J.[45], quand il dit : « *Il existe des différences entre les termes information et communication. Le premier permet de transmettre des données en temps réel à l'échelle mondiale, le second nécessite une intégration, une médiation humaine, une relation sociale, de la durée. Les TIC démultiplient les moyens d'informations instantanés ainsi favorisent-elles la communication humaine, pour autant donnent-elles du sens au lien social »*.

Weick K.E. (1995)[46], introduit la notion de « *Sensemaking ou processus de construction de sens à l'intérieur de l'organisation. L'action y est présentée comme préalable à toute activité cognitive*[47] *qui se développe alors dans un environnement ayant été promulgué (enacted) par l'acteur.* ». Comme le précise Laroche H. (1996)[48], Weick K.E. fut un précurseur annonçant l'émergence d'une vision constructiviste de la réalité organisationnelle, mettant l'accent sur les processus plutôt que sur les structures et préparant les approches cognitives.

Ainsi, nos travaux s'inscrivent d'une part dans cette logique et d'autre part se doivent aussi de contribuer aux réponses apportées à la question du sens dans les relations Hommes-machines-Hommes.

---

[45] De Rosnay, J., 2020 : *Les Scénarios du futur, Comprendre le monde qui vient*, Des Idées & des Hommes, 2007, pp.207-252.

[46] Weick K.E., *Sensemaking in Organizations,* Ed. SAGE Publications Inc., coll. Foundations for Organizational Science, 1995, p.235.

[47] Chanquoy L., Tricot A., Sweller J., *La charge cognitive*, Paris : A. Colin, 2007

[48] Laroche H., *Karl E. Weick et les managers : avertance et jugement dans l'action managériale*, in Autissier D., Bensebaa F. (eds), *Les défis du sensemaking en entreprise*, Éditions Economica, 2006, pp. 97-110.

D. Définitions et limites de notre thème de recherche

Comme nous l'avons vu au niveau des enjeux, cette thèse centrée sur les sciences de l'information et de la communication, va devoir s'appuyer dans son cadre à la fois théorique et pratique sur plusieurs autres domaines de recherches scientifiques en sciences humaines et de gestion. Nous serons ainsi amenés à faire un lien avec différentes problématiques posées sous les regards de la sociologie, de la psychologie et toutes les autres sciences connexes à ces deux domaines. Les sciences de la communication, de gestion des ressources humaines et du management nous apporteront les compléments indispensables à la compréhension de notre problématique s'inscrivant dans un cadre résolument systémique pour la compréhension des comportements initiés par l'utilisation des TIC. La complexité d'une approche systémique[49] en termes de recherche, se pose par la difficulté à décider du niveau d'approfondissement à faire dans chacun des domaines scientifiques abordés. Nous nous emploierons donc tout au long de notre réflexion à expliciter les limites que nous nous sommes données en acceptant à la fois le risque lié au survol de certains phénomènes et les frustrations suite aux décisions de non-approfondissement de certains thèmes de recherches. Un autre point à définir dans le cadre de notre étude concerne les TIC. La définition générique[50] en donne une représentation large. Dans le cadre des sciences de l'information et de la communication, et de nos recherches, nous réduirons cette définition des TIC, en parlant des outils technologiques, utilisés et utilisables en entreprise, et permettant de rendre possible la communication à distance entre un ou plusieurs acteurs devant être en relation pour réussir leur mission ou projet à distance.

---

[49] Grasce, *Entre systémique et complexité, chemin faisant… Mélanges en l'honneur du Professeur Jean-Louis Le Moigne*, PUF. Textes réunis par le Groupe de Recherche sur l'Adaptation, la Systémique et la Complexité Économique (GRASCE), 1999.

[50] Dans le cadre des systèmes d'informations, la dimension technologique (architectures, matérielles et logicielles, méthodes et outils) dont l'objectif est d'assurer les fonctions de recueil, de traitement, de mémorisation, et de dissémination des données et des informations est appelée Technologie de l'Information et de la Communication ou TIC. Akoka, J., Copmyn-Wattiau I., *Encyclopédie de l'Informatique et des systèmes d'informations*, ed. Vuibert, 2006, p1463.

La figure ci-dessous présente l'environnement des TIC, dans lequel s'inscrivent nos réflexions.

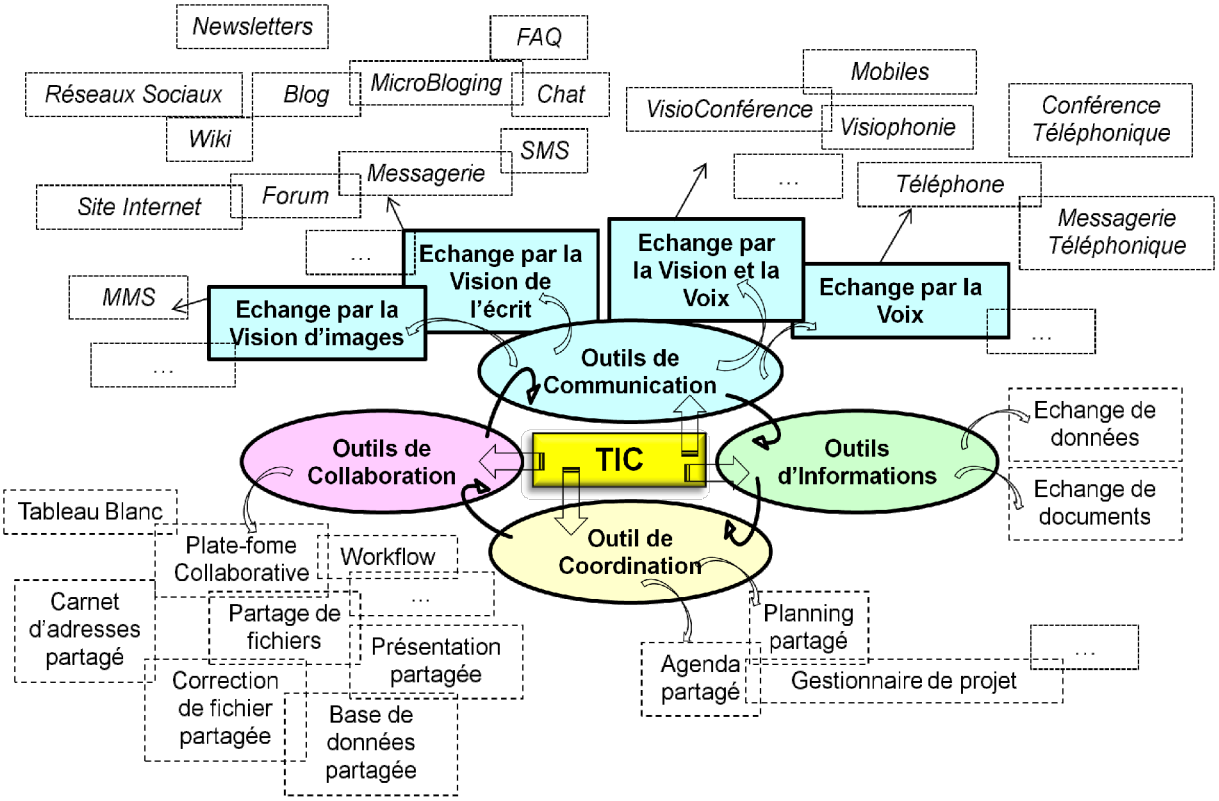


Figure 2 : Représentation systémique non exhaustive des outils de communication définissant le terme de TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) utilisé dans le cadre de nos recherches.

Nous développerons ce schéma dans le cadre du chapitre sur les sciences de l'information et de la communication. Le dernier élément qui nous semble utile de préciser avant de commencer l'état de l'art du domaine qui nous concerne, porte sur la notion de management à distance[51]. Le management, ou ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante, regroupe aussi un large ensemble de secteurs de recherches. Dans le cadre de cette étude, nous nous intéressons aux outils et méthodes permettant à un manager de diriger et motiver[52] ses collaborateurs à

[51] Cayatte R., *Manager une équipe à distance*, Dunod, 2009, p.207.

[52] Cuendet G., Nankobogo F., Emery Y., *Motiver Aujourd'hui*, Paris, Éditions d'Organisation, 2006.

distance. Aujourd'hui, de nombreuses actions demandent une relation de proximité pour être accomplie efficacement. Le développement des TIC, permet aux managers avec plus ou moins de succès, d'assurer leur mission sans être systématiquement au côté de leurs équipes. Nous réduirons volontairement le nombre d'axes de management étudié au regard d'une part de nos vingt années d'observation des managers en activité et d'autre part du développement récent des TIC, utilisées par ces responsables d'activités ou de projet, à distance.

E. Problématique de recherche

1) INTRODUCTION

Nos plus de vingt années d'interventions, en tant que consultant, formateur et professeur dans les domaines de la communication, du management des Hommes, des équipes et des projets nous ont amené à nous interroger particulièrement sur l'évolution des organisations en corrélation avec les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). C'est dans ce contexte, que nous avons décidé, sur base des informations recueillies dans les entreprises et les écoles d'ingénieurs, siège des futurs cadres d'entreprises, à nous lancer dans un processus de recherche sur les comportements initiés par cette évolution. Notre problématique formulée dans le titre de notre sujet de thèse : **« *Analyse systémique des tendances e-comportementales induites par les TIC en management à distance* »**, nous a naturellement convaincu de la pertinence à quitter notre posture de consultant, pour endosser celle de chercheur en sciences de l'information et de la communication. Nous développerons par la suite les logiques qui nous ont amenés à choisir une méthodologie de recherche ainsi que les éventuels paradoxes et la complexité des postures de consultant-chercheur et de chercheur-consultant. Cette problématique, ayant pour ambition une meilleure compréhension des comportements initiés par les TIC dans un contexte de management à distance[53], nous a amené à élaborer un certain nombre

[53] Dumoulin C., *Le management à distance des équipes virtuelles*, Management & Conjoncture Sociale, n°580, 2000, p.50-60.

d'hypothèses. Cette suite d'hypothèses nous a permis, en dehors de leur intérêt en termes de méthodologie scientifique, de rester concentré sur la porte des comportements à distance que nous souhaitons contribuer à ouvrir à la réflexion des chercheurs des domaines concernés. En effet, l'état systémique de nos recherches, nous ouvrait un plus large champ de réflexion que le cadre que nous avons logiquement et concrètement restreint.

2) HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

En s'appuyant sur la problématique posée dans le chapitre précédent, nous avançons 4 hypothèses nous permettant de jalonner le chemin de notre réflexion.

a) Hypothèse 1

Quel que soit le système, avec son organisation, son fonctionnement, ses procédures et processus mis en place, **la réponse actée finale intermédiée par les TIC, est profondément liée au comportement de l'acteur ou des acteurs** concernés ou impliqués par une demande plus ou moins subie à distance. En d'autres termes, et en se recentrant sur notre sujet d'étude, la compréhension des phénomènes informationnels, communicationnels, sociologiques, et psychologiques, dans le cadre du management à distance, peut-être enrichie en se concentrant sur les comportements induits par les TIC. En effet, la compétence et la motivation des acteurs en termes de savoir-faire dans d'utilisation et l'usage à bon escient des outils de communication à distance deviennent aujourd'hui et de façon accrue pour le futur, la garantie de la réussite du management à distance. L'apprentissage de la transmission de l'information de façon efficace et efficiente se doit d'être prioritaire dans les processus de mise en œuvre du travail à distance.

b) Hypothèse 2

Il est possible de définir et **repérer des indicateurs de compétences et de motivation** que l'on peut et doit percevoir à distance, afin d'agir au mieux pour la réussite des missions et des projets. Ces indicateurs doivent permettre de définir un certain nombre de comportements initiés par des TIC, spécifiques dans les systèmes de relation et de communication à distance.

c) Hypothèse 3

La complexité de l'être humain en terme comportemental, et notamment dans une relation managériale à distance, doit être prise en compte. Il n'est donc pas aisé de définir un comportement spécifique, unique et intemporel dans notre contexte. Par contre, il est plus facilement concevable, d'élaborer en s'appuyant sur des indicateurs spécifiques des comportements, que nous qualifierons d'extrême, **un modèle permettant de représenter des tendances e-comportementales**. Se centrer en priorité sur ces tendances e-comportementales initiées par un certain nombre d'indicateurs permettra de proposer de nouvelles pistes de solutions aux problèmes que pose le management des femmes et des hommes à distance.

d) Hypothèse 4

Il est donc possible de modéliser un ensemble d'e-comportements, en tracer une carte des tendances pour chaque individu et d'en confronter les résultats dans un contexte particulier et des finalités spécifiques. Cette modélisation devrait permettre **d'apporter une contribution aux différents champs de recherche dans les domaines de l'information, de la communication de la sociologie et de la psychologie et du management**. Cette possibilité d'appréhender ces tendances e-comportementale doit permettre aux e-managers de mieux comprendre les fonctionnements à distance de leurs collaborateurs et d'eux-mêmes et de pouvoir mieux s'adapter à la complexité des communications intermédiées par les TIC.

F. Conclusion sur notre problématique

Nos hypothèses, incitent naturellement à une certaine prudence quand à leurs interprétations dans les différents domaines de recherches concernés et d'autre à des précisions sur leurs définitions et leurs limites. Nous avons résumé ci-dessous, l'ensemble de nos hypothèses et leurs commentaires :

Tableau 1 : Synthèse de nos hypothèses de recherche sur l'analyse systémique des e-comportements induits par les TIC dans le cadre du management à distance.

Hypothèses	Commentaires
1) L'étude centrée sur les comportements peut contribuer à la compréhension des phénomènes induits par la communication à distance.	Cette hypothèse ne peut et ne doit être qu'un apport à la compréhension systémique du phénomène étudié.
2) À un moment précis, des indicateurs pertinents peuvent, par l'intermédiaire des TIC, aider à traduire un type de comportement significatif.	Ce qui n'implique en rien l'impossibilité de changement de comportement[54] pour l'acteur communicant observé.
3) C'est à partir d'une grille d'observation de comportements spécifiques, que nous pourrons déduire une tendance e-comportementale chez l'acteur communicant.	Notre objectif n'est pas l'élaboration d'un test de personnalité[55] mais d'un outil d'aide à la compréhension des tendances e-comportementales.
4) Nos résultats doivent permettre aux e-managers[56] de mieux comprendre les fonctionnements à distance de leurs collaborateurs et de mettre en place les méthodes et outils adaptées aux spécificités contextuelles rencontrées.	La finalité de notre étude est de contribuer à l'ouverture d'une porte plus comportementale pour la compréhension des communautés virtuelles[57] en entreprise.

Nous développerons dans le cadre du chapitre traitant de notre méthodologie de recherche, le parcours qui nous a permis d'arriver à définir ces hypothèses et les travaux de recherches qui en ont découlé.

---

[54] Fishbein, M., & Ajzen, I., *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*, New York: Psychology Press, 2009, p.538.

[55] Pervin L.A., Nadeau L., John O.P., *La personnalité : De la théorie à la recherche, Ouvertures psychologiques*, Éditeur De Boeck Université, 2004, p.337.

[56] Couillard Y, *Le e-Manager*, Éditions Village Mondial, Paris / Pearson Éducation France, 2000, pp.61-117.

[57] Marrec A., *La gestion des nouvelles organisations virtuelles*, Presses De l'Université Laval, DVD, 2006.

III. ÉTAT DES LIEUX SYSTÉMIQUE & CONSÉQUENCES

A. Introduction

Lorsque le chercheur s'aventure dans l'univers interactionnel et interactif du process hommes/machines, où des femmes et des hommes échangent des informations, communiquent, innovent et parfois se compliquent les choses, et que cet univers est de plus complexe et changeant par nature, une voie holistique s'impose logiquement. Si l'on s'appuie sur les concepts établis en systémique[58], on peut dans le cadre de nos recherches se positionner sous l'éclairage suivant :

Nous ne pourrons nous hasarder dans un champ volontairement et potentiellement réducteur qu'en acceptant en amont, d'analyser notre domaine d'intervention avec une vision systémique. C'est en collationnant, sans pouvoir être exhaustif[59], les indicateurs clés issus, des études et observations de nature informationnelle, communicationnelle, sociologique, psychologique, et managériale, que nous pourrons élaborer notre modèle d'aide au management des e-comportements à distance.

- Le premier point de notre sujet de recherche traite d'abord d'interactions et/ou d'interrelations. Tout échange d'informations entre deux individus à distance, communiquant par l'intermédiaire de TIC, provoque la rencontre de deux systèmes complexes, les deux interagissant l'un sur l'autre, par un effet de feed-back, non pas au sens uniquement cybernétique, mais au sens de la communication interpersonnelle ;
- le deuxième point sur lequel nous allons nous appuyer, porte sur les éléments en jeu dans le système, dans notre cas, le manager, le

[58] Le mot *systémique* est apparu dans la deuxième moitié du XXe siècle et découle de la *Théorie des systèmes* (ou *Théorie systémique*) qui est l'une des bases de la systémique. Disponible sur < http://fr.wikipedia.org/wiki/Systemique>, consulté le 15/09/09.

[59] Nous développerons ce point lorsque nous expliciterons notre méthodologie de recherche.

collaborateur et l'outil de communication. Ces trois éléments du système créent, trois types de relation[60], indispensable pour appréhender l'alchimie complexe des échanges d'informations et de communication à distance en lien avec la création du e-comportement ;

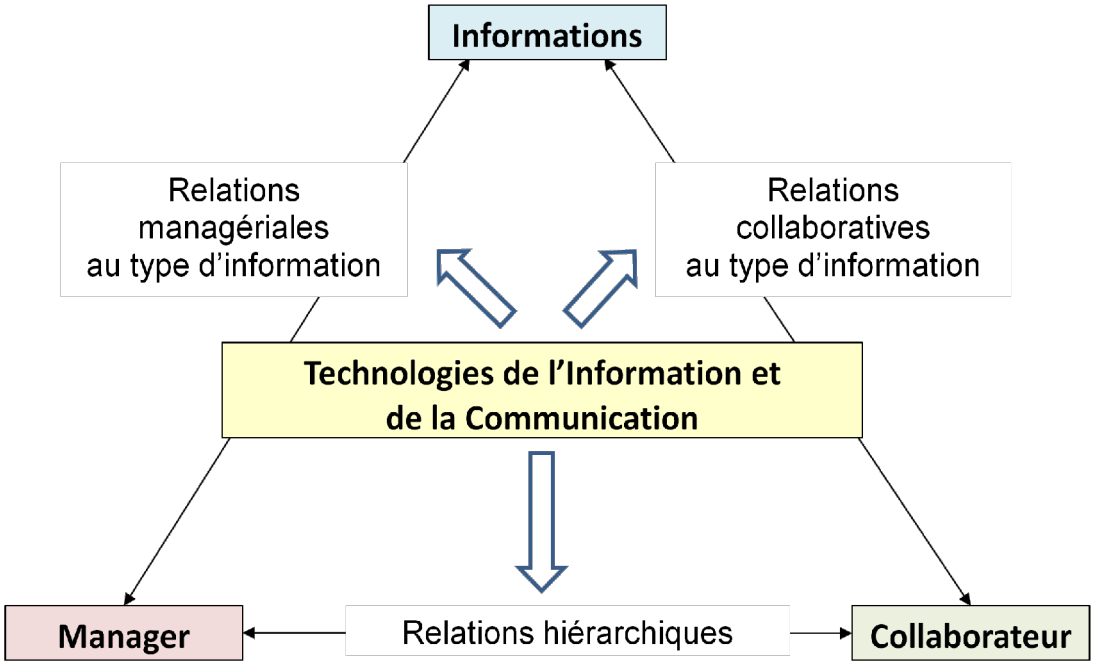


Figure 3 : Triptyque présentant les relations, entre les informations, les managers et les collaborateurs, intermédiées par les TIC.

- le troisième point, nécessaire à la compréhension du phénomène étudié, est celui de l'organisation. En fonction de l'organisation[61] dans laquelle s'échangent les informations, dans notre cas nous parlerons de structures à la fois hiérarchiques et en réseau se complétant et s'opposant à la fois, les individus impliqués prennent des comportements différents pour échanger des informations et communiquer.

---

[60] Von Bertalanffy L., *Théorie générale des systèmes*, Dunod, 2002, p.308.

[61] : Processus par lequel de l'information s'assemblent et forment une totalité, ou une structure. De manière générale, on s'aperçoit donc que la notion d'organisation recouvre un aspect structurel (*Comment est construite la totalité* ?) et un aspect fonctionnel (*Ce que la structure lui permet de faire*). Disponible sur : <http://cogitoom.typepad.com/cogito_ergo_sum/2005/04/la_definition_de_1.html>, consulté le 24/09/09.

La notion d'émergence prend tout son sens, lorsque l'organisation étudiée est impressionnée par exemple, par la culture et la langue utilisées pour communiquer ;

- le dernier point, se traduit par la définition même de la complexité explicitée par Fortin R.[62], que nous résumerons sur trois axes : « *Le degré élevé de l'organisation, l'incertitude de son environnement et l'acceptation de l'impossibilité à prendre en compte tous les identifiants du système. Les lois qui décrivent le système permettent toutefois, de déterminer un comportement global caractérisé par une prédictivité réduite* ».

En d'autres termes, et dans le contexte de nos recherches, des organisations, hiérarchisées, éclatées, matricielles, fonctionnant à distance, dans un contexte en mouvement, multiculturel[63], multi informationnel mettant en relation des individus uniques et différents par le biais de TIC sans cesse en évolution, sont naturellement estimées complexes. C'est dans cette complexité que se créent, se transforment, voire disparaissent, les comportements de communication à distance. Au regard de l'acceptation qu'il existe cet univers complexe et de la possibilité de pouvoir l'appréhender, par l'entremise des recherches effectuées dans les différents domaines précités, notre propos se doit de se centrer sur chacun d'eux afin d'en retirer les éléments clés nécessaires à la compréhension de notre sujet d'études. Comme nous l'avons développé précédemment, la prise de conscience de l'état systémique de notre domaine de recherche nous entraîne naturellement à chercher à comprendre ce que peuvent-nous apporter les différentes sciences concernées et ainsi contribuer à une meilleure appréhension des phénomènes étudiés. Nous commencerons logiquement, par les sciences de l'information et de la communication, à la base de nos recherches.

Nous continuerons sur les aspects sociologique et psychologique au sens large pour nous concentrer sur les perspectives offertes par la psychologie cognitivo-

---

[62] Fortin, R., *Comprendre la complexité. Introduction à La Méthode d'Edgar Morin*. 2e édition. Nouvelle préface d'Edgar Morin, Collection : sociologie contemporaine, 2005.

[63] Barabel M., Le Boulch G., Meier O., *Multicultural team management in the fields of civil and military aircraft, space, defense systems and services : the EADS case, working paper*, University of Paris dauphine, 2003 et Dowling P.-J., Festing M., Engle A. D., *International Human Resource management : Managing people in a multinational context,* Thomson learning, London, 5th ed., 2008, p.368.

comportementale. Les sciences du management nous permettront de terminer ce tour d'horizon essentiel, d'une part à l'étayage scientifique de nos propos et d'autre part au repérage des indicateurs essentiels à la définition des e-comportements induits par l'utilisation des TIC.

B. Un point de vue sur les sciences de l'information et de la communication et les e-comportements

Rappelons en préambule une des définitions des sciences de l'information et de la communication[64] qui peut se traduire par une intervention dans tout ce qui a trait aux phénomènes nouveaux qui sont en relation avec la conception et la production de multimédias. Les SIC étudient également les phénomènes sociaux et culturels liés à la diffusion et à l'utilisation des multimédias. Cette définition conforte l'existence de cet univers complexe dans lequel nous nous engageons. Et ce n'est pas en nous concentrant sur une seule partie du domaine scientifique que cette complexité va s'amenuiser. Il nous faut donc continuer à garder une vision macroscopique[65], c'est-à-dire, relative à ce qui mesure un phénomène qui est de l'ordre du visible ou du sensible, donc plus facilement observable, pour essayer d'en retirer les éléments utiles à notre réflexion.

À la genèse des SIC, nous pouvons définir deux courants porteurs de sens. Le premier est centré sur la transmission d'informations, traitant aussi bien des interactivités homme-machine que des processus psychiques de la transmission de connaissances (en corrélation avec les sciences cognitives). Le second, d'essence psychosociologique, se concentre sur les communications interpersonnelles, dans une vision holistique (intégration des processus cognitifs, affectifs, conscients et inconscients dans un environnement complexe et changeant) du processus d'interactions étudié.

Nos travaux sur le management des e-comportements à distance s'inscrivent à la fois dans la réflexion sur les transmissions d'informations et surtout dans celle de

---

[64] Disponible sur : <http://www.cpcnu.fr/section.htm?numeroSection=71>, consulté le 15/06/08.

[65] De Rosnay J., *Le macroscope*, édition du Seuil, 1977.

la communication entre les individus, émetteurs et récepteurs échangeant ces informations.

Pour mieux appréhender nos réflexions et ouvrir les bases de notre contribution à la compréhension des comportements induits par les TIC, nous pouvons nous appuyer sur une première définition initiée par Chaffee S.H. et Berger C.R.[66] qui écrivent : « *La science de la communication cherche à comprendre la production, le traitement et les effets des symboles et des systèmes de signes par des théories analysables, contenant des généralisations légitimes permettant d'expliquer les phénomènes associés à la production, aux traitements et aux effets* ».

Afin de mieux situer l'axe de nos recherches en SIC, nous aborderons dans le cadre de ce chapitre, les différents thèmes nécessaires à la compréhension de notre sujet et nous permettant de dégager des **indicateurs** propres à l'observation des comportements des acteurs communiquant à distance. Pour réaliser cet objectif nous poserons dans un premier temps une définition, qui se limitera aux TIC dans le cadre de notre étude. Nous parlerons ensuite de l'**usage**, de l'**utilité** et de l'**utilisabilité** des TIC au sein des organisations. Nous aborderons ensuite le phénomène de **représentation sociale**. Nous terminerons ce tour d'horizon des SIC, centré sur notre thème de recherche par l'analyse du **process de communication** et de la façon dont il se trouve impacté par la **médiation** des TIC. Nous conclurons en résumant les **facteurs clés** observables en lien avec les SIC et inducteurs des e-comportements[67].

Il existe de nombreuses façons de définir les TIC suivant si l'on met au centre de son explication, les technologies, le message, ou les personnes. Les TIC désignent généralement les outils ou les ressources permettant de favoriser le traitement, la diffusion des informations et le partage des connaissances. Elles regroupent un ensemble de ressources nécessaires pour manipuler de

---

[66] Chaffee, S. H., & Berger, C.R., *What communication scientists do*. In C. R. Berger, & S. H. Chaffee (Eds.), Handbook of Communication Science, Sage: Newbury Park, 1987, pp. 99-122.

[67] : les mots-écrits en gras seront définis par la suite et dans le glossaire en fin de document.

l'information, et particulièrement, les ordinateurs et programmes nécessaires pour la convertir, la stocker, la gérer et la retrouver.

Cette communication pourra s'effectuer de manière **synchrone** (en temps réel) ou **asynchrone** (en temps décalé), dans des logiques plus ou moins développées de transmission, de partage et de collaboration autour des informations échangées. En d'autres termes, nous parlerons de TIC, en tant qu'outil de communication, facilitant et/ou s'interposant, entre un ou plusieurs interlocuteurs, dans une relation d'échanges d'informations et devant permettre de remplacer la communication de proximité par une communication à distance,

Lorsque nous parlerons de TIC tout au long de notre thèse, nous serons centrés sur des outils de communication permettant de compenser l'absence de la relation de proximité pour échanger de l'information et/ou des données.

Il serait incohérent de parler de l'Homme et de ses relations avec les TIC, sans parler des concepts centrés sur les **médias**. En effet, comme le souligne Peraya D.[68] (2000), la définition de la notion de média est complexe et multiple et a été abondamment traitée, notamment dans le cadre des recherches liées à l'apprentissage à distance. Dans le cadre de notre étude, nous rejoindrons la définition du théoricien Anderson J.A.[69] (1988) qui écrit : « *Un média est une activité humaine distincte qui organise la réalité en textes lisibles en vue de l'action* ». Le terme de texte est pris ici au sens large et intègre aussi bien l'écrit que l'oral ou l'audio-visuel. Cette définition nous convient d'autant mieux qu'elle met en avant, d'une part un processus d'**interaction sociale** pour permettre aux acteurs d'atteindre leurs objectifs de communication à distance et d'autre part s'inscrit dans une **théorie de l'action** et de l'**activité**[70], par la prise en compte de l'**intentionnalité**, genèse à toute communication. Nous intégrerons ces informations dans le cadre de la compréhension des comportements que nous

---

[68] *: un nouveau dispositif de médiation des savoirs et des comportements?*, TECFA, Université de Genève, 2000.

[69] : *Examen de quelques concepts éclairant la position de l'éducateur aux médias*. In J.P. Golay (Ed.), Rencontre de la recherche et de l'éducation, Actes du Symposium, Lausanne, 27 au 30 Juin 1988, p.11-23.

[70] Veillard L., *Théorie de l'Action et de l'Activité*, Master didactique et Interactions, Université Lyon II.

nous proposons d'analyser dans le cadre d'une organisation du travail à distance.

Le processus d'observation des comportements n'est pas statique, il évolue dans le temps, d'autant plus, dans le cadre de l'implantation de nouvelles technologies de communication. Notre étude se situe, dans un temps où l'**habituation** s'est mise en place que cela soit dans le cadre de management de missions ou de projets à distance. Nous n'étudierons donc pas les processus d'adaptation suite à l'intégration de nouvelles technologies de communication, mais juste après l'**appropriation** de ces mêmes outils. Ce qui nous intéresse dans le cadre de nos recherches est le moment où, l'acteur s'est approprié (sans connotation de performance) la TIC, ce qui induit un comportement particulier, qui reste bien entendu, dans un processus plus ou moins évolutif, dans le temps.

Si les 3U, nous ouvrent un champ d'accessibilité à des données observables, qu'en est-il au niveau de la posture de sens entre l'Homme et la machine. Ainsi, nous nous devons d'aborder dans ce chapitre une autre approche de notre problématique, celle des représentations sociales[71]. Nous nous appuierons, dans un premier temps sur la définition de Jodelet D. (1989) : « *Se représenter correspond à un acte de pensée par lequel un sujet se rapporte à un objet* ».

Le concept de représentation sociale, l'une des notions fondatrices de la psychologie sociale, mais aussi de la sociologie, désigne une forme de connaissance sociale, la pensée du sens commun, socialement élaborée et partagée par les membres d'un même ensemble social ou culturel. C'est une manière de penser, de s'approprier, d'interpréter notre réalité quotidienne et notre rapport au monde. Jodelet D. estime : « *Il n'est ni possible, ni même souhaitable pour l'instant de chercher à établir un modèle unitaire des phénomènes représentatifs. Il paraît préférable que chaque discipline contribue à approfondir la connaissance de ce concept afin d'enrichir une recherche d'intérêt commun* ». Toujours selon cet auteur : « *C'est parce que la représentation sociale est située à l'interface du psychologique et du social, qu'elle présente une valeur heuristique pour toutes les sciences humaines. Chacune de ces sciences*

---

[71] Jodelet D., *Représentation sociale : phénomènes, concept et théorie*, in Psychologie sociale, sous la direction de S. Moscovici, Paris, PUF, Le psychologue, 1997, p. 365.

apporte un éclairage spécifique sur ce concept complexe. Tous les aspects des représentations sociales doivent être pris en compte : psychologiques, sociaux, cognitifs, communicationnels ».

Cette définition théorique peut se compléter par celle qui est proposée dans sa thèse sur les représentations sociales, par Blandin C.[72], qui écrit : « *Tout un ensemble de représentations sociales des techniques se mobilise, dont se dégagent schématiquement trois réactions de l'usager : un rejet total de la nouvelle technique, une indifférence, ou encore un enthousiasme accru* ».

Ce postulat général, corrobore nos observations dans le cas d'acteurs devant communiquer à distance par le biais des TIC. Nous verrons qu'un ensemble de conséquences sous-jacentes à ses propos contribuent à l'initiation d'e-comportements spécifiques. « *Quand la nouveauté est incontournable, à l'évitement succède un travail d'ancrage visant à la familiariser, la transformer pour l'intégrer dans l'univers de pensée préexistant* », Jodelet D. (1989). Comme nous le présenterons par la suite, l'organisation peut imposer des TIC sans mettre forcément en place des procédures d'accompagnement au changement. En tout cas, sans toujours conscientiser l'importance de la confrontation sujet et objet. Si ce constat est vrai en ce qui concerne l'acteur vis-à-vis du système dans lequel il travaille, il se reproduit entre l'émetteur et le récepteur. Ce dernier subissant plus ou moins consciemment l'outil de médiation de l'émetteur. Il réagit face à cette intrusion en créant l'e-comportement qui lui semble être le meilleur pour s'adapter à la situation qui lui est imposée. Nous rappellerons suite à ces observations, la mise en corrélation avec la position d'Anderson C.[73] : « *Toute activité humaine exige un processus d'interactions sociales pour se construire, pour se réaliser. Anderson s'inscrit donc dans une théorie de l'action (au sens large) et prend en compte l'intentionnalité qui préside à toute communication. En conséquence, il reconnaît l'importance du lien social créé par la pratique*

---

[72] Blandin C., *Thèse : Représentation sociale et dispositifs sociotechniques : Nouveaux services, nouveaux usages*, Université de Sophia-Antipolis, École doctorale Lettres et Sciences Humaines et Sociales, 2007.

[73] Anderson, C., Hinings, C.R., *The impact of structuration theory on the study of organizations*, Proceedings of ASAC Conference, (OT Group), Lake Louise, Alberta, 1993, pp. 11-20.

médiatique entre les interlocuteurs, et ce même dans des formes de communication où émetteur et récepteur sont délocalisés (dans le temps et dans l'espace), où la dimension bidirectionnelle du processus communicationnel est réduite par le dispositif technique ». Ces propos définissent, on ne peut mieux l'une de nos problématiques, créatrices des e-comportements.

Les fonctions définies en représentations sociales et leur corrélation avec les comportements qu'elles soient à l'origine ou engendrées par ces mêmes fonctions contribuent aussi à la compréhension des comportements impactés par les TIC, cadre de notre étude. Le tableau ci-après, présente les différentes fonctions explicitées dans le cadre des recherches sur les représentations sociales. Nous compléterons chaque définition en les intégrant dans notre contexte de communication à distance par l'intermédiation des TIC. En effet, les acteurs communiquant dans un cadre de management à distance lié à des activités ou à des projets, confrontés à l'utilisation des TIC, se trouvent influencés dans leurs postures sociales et fonctionnelles. Dans le cadre de nos recherches, la prise en compte de l'impact des représentations sociales comme paramètre initiateur d'e-comportements est primordiale. Herzlich C.[74] définit son étude par le fait de « *Tenter de comprendre les attitudes et le comportement qu'elles (les représentations sociales) engendrent, le savoir qui circule à leur propos, dans la relation même qui se crée entre l'individu, la santé et la maladie »*. Dans notre cas, nous parlerons des relations engendrées entre le manager, le collaborateur et les TIC dans leur échange d'informations à distance.

---

[74] Herzlich, C., *Health and illness: A social psychological analysis*, London: Academic Press, 1973.

Tableau 2 : Essai de corrélation entre les fonctions définies en représentations sociales et les TIC.

Fonctions	Définition	Liens avec TIC
Cognitives	Elles permettent d'intégrer de nouvelles données dans leur cadre de pensée[75].	Le choix dans l'utilisation et l'usage des TIC permet de continuer à évoluer grâce aux apports d'informations.
Interprétation et construction de la réalité	Elles permettent d'interpréter (valeurs et contexte) les données reçues et construire une réalité du monde.	La distance avec ses interlocuteurs, compensée par l'utilisation des TIC, crée une nouvelle image du monde qui peut être en décalage avec les réalités envoyées par les émetteurs.
Orientation des conduites et des comporte-ments	Les représentations sociales sont porteuses de sens et créent du lien et contribuent aux actes de communication (attitudes, opinions, comportements ...).	La communauté de pratique[76], l'intelligence collective, l'équipe ... se constituent et évoluent en tendant à l'élaboration d'un sens commun sous couvert d'e-comportements plus ou moins facilitateurs des échanges informationnels.
Identitaires	Elles permettent de se positionner par rapport aux autres, partager une idée, un savoir, un langage, c'est aussi affirmer un lien social, une identité.	Chaque acteur, par l'intermédiaire des TIC, se définit dans une façon de communiquer. Cette dernière, en plus de ses fonctions initiales, crée une identité socio-communicante qui renforce ou non le lien social.
Justification des pratiques	Elles permettent vis-à-vis de ses relations avec les autres et des représentations qu'on en fait, de prendre une position et des comportements ainsi justifiés.	Le choix de telle ou telle TIC et la façon de l'utiliser, se justifie par la représentation sociale que l'on se fait de son interlocuteur à distance.

[75] C'est ce que Moscovici S. a mis en évidence à propos de la psychanalyse. Disponible sur : <http://www.serpsy.org/formation_debat/mariodile_5.html>, consulté le 29/09/2009.

[76] Vaast E., *De la communauté de pratique au réseau de pratique par les utilisations d'Intranet* - 4 études de cas, Systèmes d'Informations et Management, 2002, pp.81-103 et *The community roundtable, Best Practices from Community Practitioners*, The State of Community Management Report, March 2010 < http://community-roundtable.com/socm-2010/>, consulté le 9/03/2010.

Nous avons vu que l'intégration et l'interprétation des informations, la création de sens qui en découle, la posture et la position prises vis-à-vis du destinataire permettent à l'acteur communiquant d'exister dans sa relation à l'autre par l'intermédiation des TIC. Cet ensemble de variables contribue à expliciter la création d'un comportement spécifique à un moment donné au sein d'un acte communicationnel. Cet ensemble induit chez le destinataire un processus similaire, créateur d'un comportement plus ou moins en cohérence avec celui de l'émetteur.

Au regard de notre compréhension des différents travaux réalisés en SIC dans notre domaine d'étude, nous estimons que l'observation de facteurs en lien avec les concepts d'utilité, d'utilisabilité, d'usage et de représentation sociale, sont possibles et contribuent, de façon plus ou moins prégnante et en fonction de l'environnement communicationnel, à la création d'un e-comportement observable et évolutif. Nous tenterons de résumer de façon systémique les principaux critères représentatifs des concepts que nous venons d'analyser après l'étude d'un autre domaine en lien avec les SIC, celui de la communication[77].

Afin de poursuivre notre compréhension **systémique** des facteurs influençant la genèse des e-comportements, il nous semble important, de nous pencher sur une littérature abondante en sciences humaines, traitant des relations entre l'Homme et les technologies et en particulier, vers celles qui traitent d'informations et de communication.

Dans un premier temps, nous rappellerons les définitions des termes d'usage, d'utilité et d'utilisation et en nous appuyant sur l'état des recherches actuelles, nous chercherons ensuite à identifier ces facteurs clés, permettant l'observation d'e-comportements induits par ces TIC.

D'après les travaux de Nielsen J.[78] (1994), l'utilité peut se traduire par la notion « *d'acceptation d'une interface* ». Elle correspond à la relation entre les fonctions

---

[77] Cabin P., Dortier J.F., (coord.), *La Communication, État des savoirs*, Sciences Humaines Éditions, 2008.

[78] Disponible sur : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Jakob_Nielsen>.Consulté le 27/01/2010.

fournies par la TIC utilisée et celles qui sont nécessaires à l'utilisateur pour réaliser sa tâche. Pour Nielsen, ce concept d'utilité existe au sein d'un concept plus large qui est celui **d'acceptabilité du système** qu'elle soit de nature pratique ou sociale. Ces deux notions sont pour nous primordiales pour mieux comprendre comment un responsable peut manager l'e-comportement que la TIC utilisée induit. Si l'utilité, pour l'auteur est un facteur clé d'acceptation et d'appropriation de la TIC utilisée, il n'en reste qu'une composante parmi d'autres.

Par extrapolation, le processus de choix (s'il y a possibilité) de la TIC peut être lié soit à la **capacité** d'utiliser l'interface proposée, en corrélation avec son acceptation par l'utilisateur, soit aux besoins plus ou moins conscientisés, en termes de **motivation** à l'utiliser (mise en relation notamment avec ses process cognitifs) pour atteindre son objectif. Ce facteur est d'autant plus important dans notre contexte, qu'il préfigure de la bonne utilisation contextuelle de la TIC à un moment donné. L'auteur, développe de même la notion d'évaluation de cette utilité[79], soit à travers l'analyse de la **performance**[80] et du comportement (ce que nous appelons dans le cadre de notre étude, e-comportement) de l'utilisateur, soit à travers des diagnostics portant sur les attitudes, les opinions, les satisfactions et les résultats des utilisateurs. Cette évaluation va permettre d'appréhender le niveau d'appropriation explicité par Laulan A.M.[81] (1984), notion pour l'auteur, qui introduit une dimension en lien avec un processus au cours duquel se construisent des usages.

---

[79] : L'étude de l'AFMM et Ipsos Média révèle d'ailleurs que 68 % des mobinautes sont intéressés par l'accès à des informations utiles et adaptées en fonction de l'endroit où ils se trouvent.

[80] : Nous traduirons ce terme par la conjugaison de l'efficience (capacité à utiliser des moyens optimaux pour atteindre l'objectif fixé) et de l'efficacité (capacité à atteindre cet objectif).

[81] Laulan, A.M. *Assumer le paradoxe*. Inforcom 84, 4ème congrès national des Sciences de l'Information et de la Communication, 1984.

Suite à la définition de l'utilité, se pose la question de l'utilisabilité. Cette notion se définit par la norme ISO 9241[82] comme « *Le degré selon lequel un produit peut être utilisé, par des utilisateurs identifiés, pour atteindre des buts définis avec efficacité, efficience et satisfaction, dans un contexte d'utilisation spécifié* ». Les critères de l'utilisabilité sont :

- L'**efficacité** : le produit permet à ses utilisateurs d'atteindre le résultat prévu ;
- l'**efficience** : atteint le résultat avec un effort moindre ou requiert un temps minimal ;
- la **satisfaction** : confort et évaluation subjective de l'interaction pour l'utilisateur.

L'utilisabilité, souvent étudiée sur l'aspect ergonomique dans la relation homme-machine, ouvre son champ de définition dans l'entreprise orgaNetisé[83], par la possibilité donnée aux individus de corréler, la TIC avec les missions à remplir. Les exemples ci-dessous montrent que la notion d'utilisabilité peut à la fois promouvoir des problématiques de performance en lien avec l'interface homme-machine et aussi avec les responsabilités et les tâches devant être remplies par des individus dans un contexte entre autres de nature psychosociologique. On pourra citer comme exemple, la possibilité donnée par le système d'utiliser un outil tel que la visioconférence dans un open space. C'est la configuration architecturale et la non-clarification de règles sociales qui peuvent rendre non utilisables dans cet exemple, la TIC, bien que cette dernière puisse l'être dans un autre environnement.

---

[82] : *La normalisation sur le Web, les solutions Iso*, organisation internationale de normalisation, 10/02/05, disponible sur :

<http://www.iso.org/iso/fr/standards-work-on-the-web_iso-pub100205.pdf>, consulté le 16/12/2009.

[83] Seletzky S., *L'entreprise orgaNETisée*, Ed. Dunod, 2002, p.216.

Cet exemple traduit le constat fait par le CIGREF[84], qui présente le décalage entre les usages en termes technologiques par rapport aux usages en termes de comportements. L'étude réalisée par cet organisme, fait ressortir quelques messages clés :

Toutes les entreprises font de la ***Communication Collaborative Unifiée*** (CCU) *sans le savoir*, c'est-à-dire sont amenées à utiliser des TIC dans le cadre de leur partage d'informations à distance et s'inscrivent sur trois axes :

- *La* ***simplicité*** *prédomine dans l'adoption puis l'appropriation par l'utilisateur de la TIC*. Si d'ailleurs l'utilisateur n'est pas accompagné soit dans le cadre d'une formation ou, d'un tutorat, il ira naturellement vers cette simplicité dans l'usage des TIC sans forcément tenir compte de l'utilité voire de son habileté en rapport avec l'objectif de partage informations.
- La **Communication Collaborative Unifiée** remet le bon usage pour le bon outil, c'est-à-dire la TIC utilisée, répond exactement à l'usage de départ qui en avait été fait. Par exemple la messagerie ne sert pas à stocker l'information mais à partager des messages au sein de l'espace collaboratif. Le degré d'intégration technique organisationnelle et managériale déterminera la valeur de l'entreprise. Dans le cadre de nos recherches ce quatrième message prend tout son sens pour l'organisation et le management.
- L'**attractivité** et la capacité de l'entreprise à intégrer les jeunes générations en dépendent, on parle ici de génération Y[85] et pourquoi pas

---

[84] Les travaux menés en 2009 par le CIGREF, en collaboration avec Capgemini Consulting, ont principalement visé à dresser une cartographie de l'état du déploiement dans les entreprises d'un ensemble de pratiques qui utilisent les systèmes d'information pour créer de la valeur. A cet effet, Capgemini Consulting a déployé, dans le cadre de son Global CIO Report annuel, un dispositif d'étude auquel ont contribué entre juin et octobre 2009 près de 500 DSI à l'échelon global, dont 90 en France, plus de 60 d'entre eux étant membres du CIGREF. Buffard Pascal (Pilote du Comité de Pilotage), CIGREF, Capgemini Consulting, Livre Blanc : *L'information, prochain défi pour les entreprises*, 2009, disponible sur : <http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2010/L_Information_Prochain_defi_pour_les_entreprises_CIGREF_Capgemini_Consulting_decembre_2009.pdf>, consulté le 16/01/2010.

[85] Carol A., *Génération Y*, Les Éditions Logiques, 2008, p.208.

de génération C[86] comme Communiquer, Collaborer et Créer. Ces jeunes générations, « early adopters », ont appris très tôt à utiliser les TIC. Ils arrivent donc dans l'entreprise avec des réflexes TIC, parfois supérieurs en termes d'usage et utilisent des équipements souvent plus évolués que ceux qui leur sont proposés. Leur quotidien high-tech (réseaux sociaux, blogs, blogging ...) se mélange avec celui qui est vécu dans l'entreprise. Leur confiance dans l'utilisation des TIC renforce le niveau d'utilisabilité des outils mis à disposition, mais ouvre un champ de risque, notamment en termes de sécurité et de confidentialité de l'information.

Si l'utilité d'une TIC nous ramène à son adéquation avec l'action à réaliser, que son utilisabilité nous permet d'en évaluer la performance, l'usage nous ouvre le champ lié à la manière de se servir d'une TIC. Les recherches poursuivies dans ce domaine sont pléthoriques et parfois contradictoires et montrent bien, l'importance à la fois du sujet et des domaines concernés aussi bien en sciences des technologies qu'en sciences de l'information et de la communication, de la sociologie, de la psychologie et de l'éducation. Notre ambition n'est pas de réaliser un résumé des résultats obtenus mais de nous concentrer sur la compréhension de cette notion et de son impact dans le cadre de nos recherches. Ainsi en 2002, Breton P. et Proulx S.[87] définissent l'usage comme : « *Un phénomène complexe qui se traduit par l'action d'une série de médiations*[88] *enchevêtrées entre les acteurs humains et les dispositifs techniques ».*

Si la notion d'utilité, porte principalement sur l'adéquation entre la capacité à utiliser et les objectifs de communication à atteindre, la notion d'usage est plus complexe à définir car corrélée à une co-construction à la fois sociale, individuelle et collective. Elle s'étudie dans le cadre des organisations où l'on

---

[86] Le cabinet Voirin Consultant parraine une thèse CIFRE sur ce thème.

[87] Breton P., Proulx S., *L'explosion de la communication, Introduction aux théories et aux pratiques de la communication*, Ed. La Découverte, 2005, p.382.

[88] Pybourdin I., Thèse : *Appropriation des technologies de l'information et de la communication, TIC, le cas d'un projet engageant conduit au sein d'une institution éducative du premier degré approche communicationnelle, accompagnement médiations*, Université du Sud Toulon Var, laboratoire de recherche en sciences de l'information et de la communication, Information, Milieux, Médias, Médiations, I3M, 2008.

peut observer comment les TIC sont utilisés et impactent sur les performances du système. Pour expliciter cette définition, on pourra prendre l'exemple de la sur utilisation ou « **sur usage** » de la messagerie, inondant de mails l'ensemble des acteurs communicants, chacun étant à la fois acteurs et victimes du processus problématique qu'ils condamnent[89].

Le modèle TAM de Davis F.[90] (1989), met en avant, les relations entre perception et intention d'usage. Nous noterons l'aspect subjectif de la posture de l'acteur face à ses croyances et ses expériences. Cette limitation au subjectif, reproché à ce modèle, peut se compléter avec d'autres modèles, tel que le P3 de Dillon A. et Morris M.[91] (1999), qui complètent le TAM avec les notions d'utilité et d'utilisabilité réelle. Dans un autre environnement qui est celui des ERP[92], le modèle d'étude de Wu J.-H., Wang S.C. & Lin Y.S.[93] (2007), complète la compréhension des Usages, par les notions de compatibilité ou *référence traduisant la cohérence entre la TIC et les besoins, les valeurs et l'expérience préalable des utilisateurs* et d'auto-efficacité (concept défini par Bandura A.,[94] (1977)) ou *sentiment de compétence perçue vis à vis de la TIC utilisée.* Le croisement des trois études permet de montrer d'une part la complexité de la notion étudiée et la richesse des impacts possibles sur les comportements chez les acteurs communiquant.

---

[89] Confére à l'étude de 2007 portant sur : *l'inventaire des méthodes et démarches d'analyse d'usages des TIC en entreprise*, réalisée par le Réseau ANACT en partenariat avec Orange Labs et le CIGREF.

[90] Davis F., P*erceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology*. MIS Quarterly, Vol. 13., 1989, pp.318-341.

[91] Dillon, A. and Morris, M., *P3: modeling and measuring the human determinants of information systems usage*. Proceedings of the 43rd Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Society , Paper presented at the Annual Meeting of HFES in Texas, Santa Monica, CA: HFES, 1999.

[92] : Enterprise Resource Planning, Disponible sur : http://www.techweb.com/encyclopedia/defineterm.jhtml?term=erp, consulté le 20/06/10.

[93] Wu, JH and Wang, YM, *Measuring ERP Success: The Key-Users*, Viewpoint of the ERP to Produce a Viable IS in the Organization,"*Computers in Human Behavior* , Vol. 23, No. 6, 2007, pp. 1582-1596.

[94] Bandura A., *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*, Paris, De Boeck, 2007, pp.475-476.

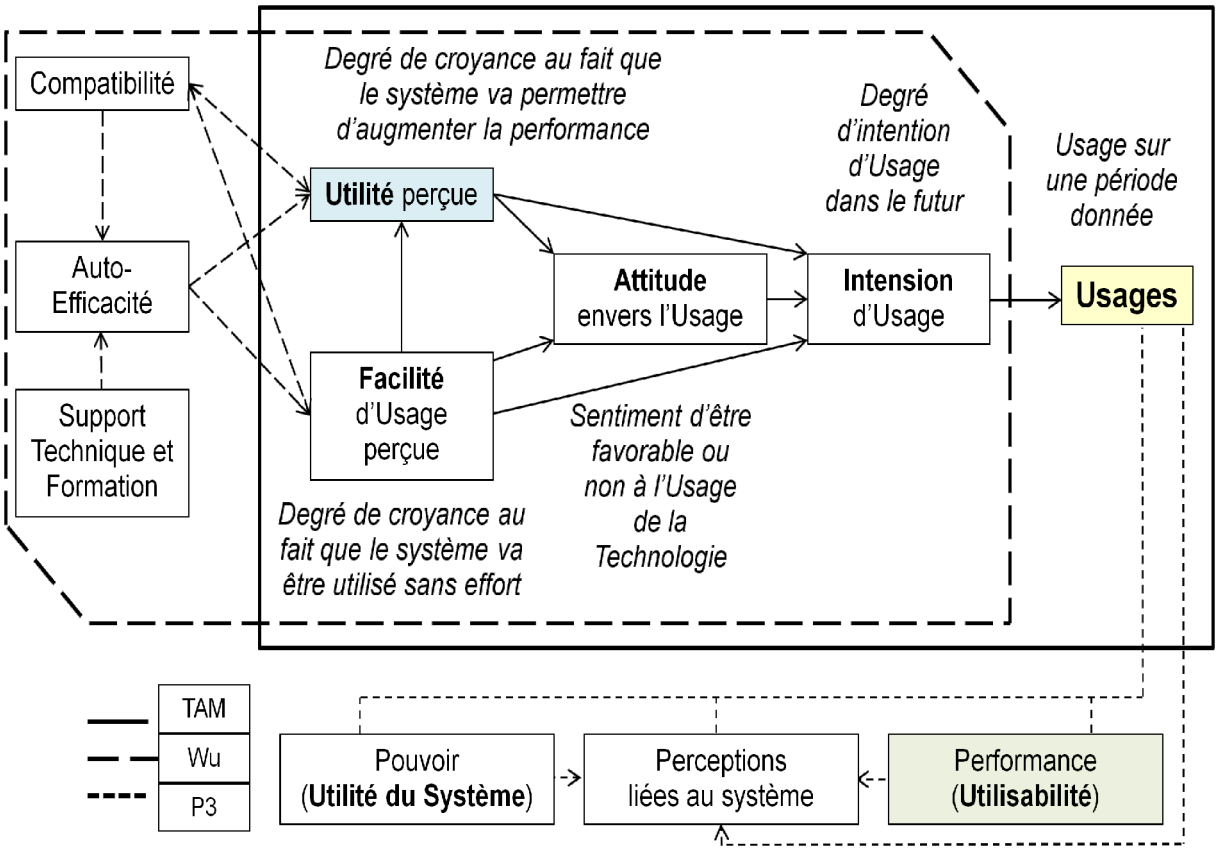


Figure 4 : Croisement des modèles : Technology Acceptance Model (TAM) de Davis et Al. (1989), P3 de Dillon et Morris (1999) et Wu, Wang & Lin (2007)

L'observation et la compréhension des usages permettent donc d'appréhender dans une organisation, en l'occurrence l'entreprise, comment les individus et groupes d'individus se comportent dans leurs relations avec l'utilisation des TIC. L'**appropriation**[95], au caractère mouvant et évolutif, qui est plus ou moins sujette à une ouverture positive vers la **performance**[96], nous permet de voir comment les usages s'initient et évoluent. Ce phénomène est d'autant plus complexe qu'il s'appuie sur tout un ensemble de paramètres sociologiques, psychologiques,

[95] De Sanctis G., Poole M.S. (1994) écrivent : « *Le concept d'appropriation inclut les intentions voulues ou les significations que les groupes assignent à la technologie qu'ils utilisent* ». Millerand F. (2002) précise que : « *s'approprier c'est précisément choisir parmi un ensemble de possibles pour se réinventer* ».

[96] Storck E. L.,, J., *Communities of practice and organizational performance*, IBM Systems Journal 40(4), consulté le 08/12/2009, disponible sur : <http://www.research.ibm.com/journal/sj/404/lesser.html./>.

cognitifs, organisationnels, managériaux[97] etc., l'ensemble induisant la création de ces tendances e-comportementales, de par natures dynamiques, cadre de notre étude.

La CCU[98] ou Communication Collaborative Unifiée (CCU) traduit la capacité d'échanger et de partager information sans qu'émetteur etrécepteur soit soumis à une quelconque contrainte de lieu (Anywhere), de contenu (Anything), de temps (Anytime), de médias (Any device), de nombre ou de disponibilité d'acteurs (Anybody). La pratique des cinq A, montre bien d'une part la **réflexion holistique** qui se doit d'être menée sur ces notions d'Usage, d'Utilité et d'Utilisabilité (3U) et d'autre part la complexité à l'appréhender. En nous appuyant sur ces différents constats issus des recherches effectuées dans les domaines des 3U, nous pourrions représenter les logiques d'interdépendance entre ces 3 facteurs qui contribuent à l'émergence de comportements plus ou moins adaptés et performants aux attentes de l'organisation. Si la finalité du système étudié est de permettre aux acteurs d'être performants dans leurs communications à distance, par rapport aux besoins de l'organisation, nous pouvons faire intervenir sur deux points. D'abord sur les niveaux d'usage (appropriation plus ou moins forte), l'utilité (utilisations plus ou moins adaptées des TIC) et d'utilisabilité (utilisations plus ou moins possibles dans l'environnement) et ensuite sur les relations entre les 3U, en termes de cohérence entre la communication, les TIC et les acteurs. Cette dynamique engendre ainsi, des comportements spécifiques, évolutifs et plus ou moins cohérents avec les attentes du système.

---

[97] Mullins L.J., *Management and organisational behaviour*, Financial Times/Prentice Hall, 8 edition, 2007, p.1095.

[98] CCU : *la Communication Collaborative Unifiée*, CIGREF, 10/2009, disponible sur : <http://www.cigref.fr/cigref_publications/2009/10/2009-ccu-la-communication-collaborative-unifie-etat-de-la-reflexion-des-grandes-entreprises.html>, consulté le 17/01/2010.

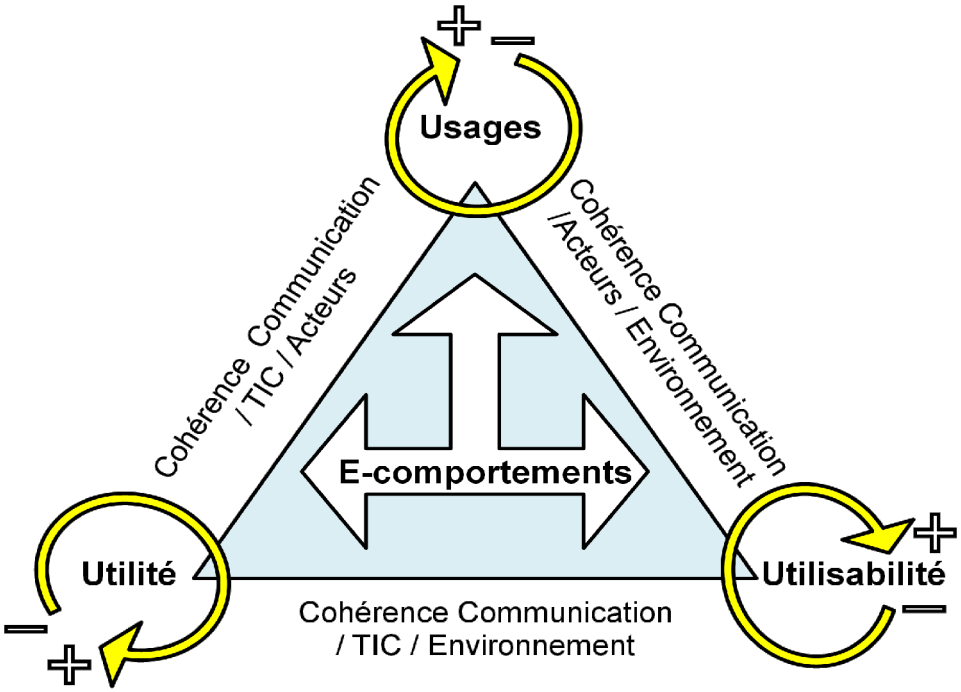


Figure 5 : Relations dynamiques des Acteurs, TIC et Environnement contribuant à la création d'e-comportements

Nous avons pu, à partir des travaux réalisés en sciences de l'information et de la communication résumés précédemment, mieux comprendre les processus d'usage, d'utilité et d'utilisabilité et de représentation sociale. Concentrons-nous sur les conséquences qu'entraîne l'utilisation des TIC dans ce contexte. D'après Manes-Gallo C.[99], « *Les études des interactions entre un humain et une machine et entre des humains par l'intermédiaire des TIC, tout en prenant en compte le double aspect de tout processus de médiation, focalisent l'attention soit sur l'aspect communicationnel soit sur l'aspect informationnel de l'interaction entre un humain et une machine. L'étude des décalages entre l'activité de s'informer et les fonctionnalités de l'interface reconfigure la communication Homme/Machine dans les termes d'une interaction complexe entre deux partenaires cognitivement dissymétriques* ».

Dans le cadre de nos recherches, ces deux aspects nous concernent. Un manager devant transmettre un message à son collaborateur (et réciproquement)

---

[99] : *La communication Humain/Machine : quelle configuration en SIC ?* Les cahiers de la SFIC, Juin 2009, p13.

se retrouve d'abord confronter à un choix d'outil de communication puis à une pratique dans son utilisation (les deux actes étant le plus souvent corrélés) et dans un second temps, à l'usage qu'il va en faire pour transmettre son message à son interlocuteur. Ce dernier en se trouvant intégrer dans cette boucle de la communication, peut se retrouver en conflit cognitif avec l'outil qui lui est « imposé » et l'usage qu'il va en faire, l'amenant à décider de changer ou non d'outil de communication en fonction de ses compétences et de sa motivation, pour transmettre un message de réponse attendu. Ce jeu complexe d'échanges d'informations médiées par un outil de communication, préfigure notre objectif de mieux comprendre les comportements initiés par ce processus consistant in fine, à faire passer un message, c'est à dire à réussir les quatre étapes suivantes :

- *Transmettre une information ;*
- *faire comprendre l'information ;*
- *faire s'approprier l'information ;*
- *faire agir en cohérence suite à cette information.*

Ces étapes sont à reprendre dans notre environnement d'entreprise et se doivent de contribuer à remplir les missions et atteindre les objectifs confiés aux hommes et aux femmes de l'organisation. Régulièrement, les outils de communication semblent être au centre de la problématique, l'avènement de l'internet depuis les années 1990 a suscité diverses études de la part de philosophes et de sociologues. Parmi ces études, on retiendra celles de Musso P.[100] et de Breton P.[101], qui, sous des arguments un peu différents, portent le même diagnostic : « *La communication a tendance à être instrumentalisée par les outils de télécommunication et les technologies de l'information »*. L'idée ainsi développée se traduit par l'existence d'une croyance selon laquelle on communique bien parce que l'on dispose de moyens techniques sophistiqués (dernière version du logiciel, mobile le plus récent, portable high-tech ...).

---

[100] Musso P., *Critique des réseaux*, PUF, 2003, p.374.

[101] Breton P., *La société de l'information : De l'utopie au désenchantement : La société de l'information : État des lieux*, Revue européenne des sciences sociales 40(123), 2002, pp.35-39.

Si nous souscrivons globalement à cette réflexion, nous ne pouvons que suivre la remarque de Cartier M.[102] : « *L'homme évolue désormais à travers ses outils, il co-évolue avec la technologie, génétiquement, mimétiquement et philosophiquement, il se doit de préserver une éthique à ce qui lui était naturel (la guerre) et artificiel (toutes les technologies sont détournables en armes potentielles) »*. Si l'outil ne fait pas tout dans le process de communication, il prend une place de plus en plus prépondérante en influençant les acteurs et notamment au niveau de leurs comportements. Nous compléterons ces avis sur un questionnement provoqué les TIC dans le concept de « bien communiquer ». En effet, et quelle que soit la posture choisie par ses auteurs vis-à-vis des TIC, la communication cherche avant tout à bien répondre à un ensemble d'objectifs que nous avons retranscrit dans un tableau afin d'y apporter quelques remarques complémentaires en termes d'impact des TIC.

[102] Disponible sur : <http://www.michelcartier.com/>, consulté le 10/10/2009.

Tableau 3 : Impact des TIC sur les objectifs de communication dans un environnement d'entreprise

Objectifs à atteindre selon Musso P. et Breton P. en communication	Impact des TIC
Faire passer une information, une connaissance, ou une émotion.	Si les deux premiers items sont peu impactés par l'usage des TIC, le troisième est plus complexe (sujet à interprétation) à transmettre notamment en logique asynchrone.
Créer une norme commune pour se comprendre.	En plus des normes usuelles en communication de proximité, les TIC demandent un complément de normes pour éviter les incompréhensions.
Créer une relation pour dialoguer fréquemment, ou relancer le dialogue.	Cet objectif est fortement lié à la corrélation des TIC avec la culture des acteurs communiquant.
Obtenir une influence pour inciter l'autre à agir selon sa volonté.	Les TIC rajoutent un niveau supplémentaire de pouvoirs utilisables ou non par l'émetteur aussi bien que par le récepteur.
Donner son identité, sa personnalité au tiers, pour être connu.	Les TIC s'appuyant uniquement sur la voix ou l'écrit peuvent inciter les émetteurs ou récepteurs à être plus ou moins clairs sur cette identité.

Les différents points soulevés dans le cadre de l'impact des TIC sur les objectifs de communication seront développés dans le cadre de nos résultats liés à nos recherches sur le management à distance des e-comportements. Essayer de comprendre les comportements de communication intermédiés par les TIC, se doit de passer en tout premier lieu, par un rappel des travaux effectués dans le domaine de la **communication interpersonnelle**. De nombreux modèles présentent une conceptualisation de l'acte de communication comme chez Shanon C. et Weaver B., Laswell H.D., Riley M.W. & Riley J.W. et Jakobson R. [103], modèles, explicités par Mattelard A. & Mattelart M.[104] que nous avons représentés ci-dessous.

[103] Disponible sur : <http://psychcom.free.fr/model.htm> consulté le 10/01/2009.

[104] Mattelart & Mattelart, *Histoire des théories de la communication*, éditions La Découverte, 1995, p.128.

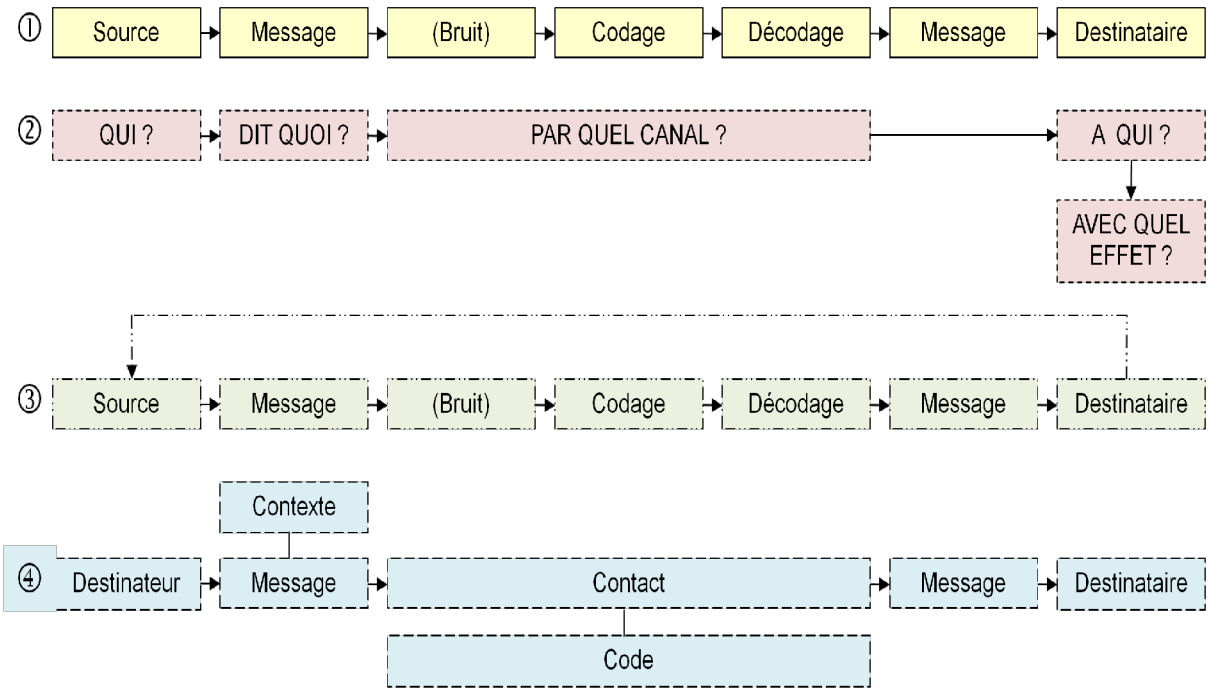


Figure 6 : Modèles comparés[105] de communication interpersonnelle de ①Shanon et Weaver, ②Lasswell, ③Riley & Riley et ④Jakobson

Même si le modèle de Shanon et Weaver est incomplet car n'intégrant pas la notion de feed-back, chacun de ces modèles apporte une pierre à l'édifice pour comprendre la complexité de la problématique. L'apport sur le contexte, de Jakobson, ouvre le champ du questionnement à la fois sur l'environnement encadrant l'acte de communication, son impact sur le message et l'état du destinateur ou de l'émetteur. Si ces derniers sont tous notés par les auteurs, Laswell H.D. par sa question sur « Qui ? », ouvre une réflexion plus large sur les conséquences de l'acte communicationnel en fonction de qui est la source. Les notions de bruit, code, codage et décodage, traduisent à la fois l'existence des process techniques, linguistiques, culturels pour ne citer qu'eux. L'arrivée du message à son destinataire, met en avant le même questionnement que pour la source. Les apports de Riley & Riley, sur la boucle de rétroaction, complètent la compréhension des modèles en montrant que le destinataire se retrouve à son tour être destinateur, afin d'initier un feed-back[106] en réponse au message reçu.

---

[105] Heinderyckx F., *Une introduction aux fondements théoriques de l'étude des médias*, Liège, Cefal-Sup, 2002.

[106] : Référence aux travaux de Wiener sur la Cybernétique.

Si nous transposons ces schémas de communication dans un contexte de distance entre émetteur et récepteur, on peut toujours parler des processus de simple transfert d'informations, ou de schémas plus complexes faisant intervenir des jeux d'influence et de persuasion, dans une interprétation sémiotique[107] des messages échangés. Nous assistons, comme l'écrit Peraya D., dans ces différents modèles, à deux jeux de relation : « L'*un, de nature interactive, mettant en relation l'Homme et la machine et l'autre de nature interactionnelle, mettant en relation deux Hommes entre eux, non co présents* ». Au regard de la complexité du phénomène, il nous semble important de tenter de présenter sous la forme d'un schéma, la comparaison entre un process de communication de proximité (sans les TIC) et à distance (avec les TIC) entre un émetteur et un récepteur.

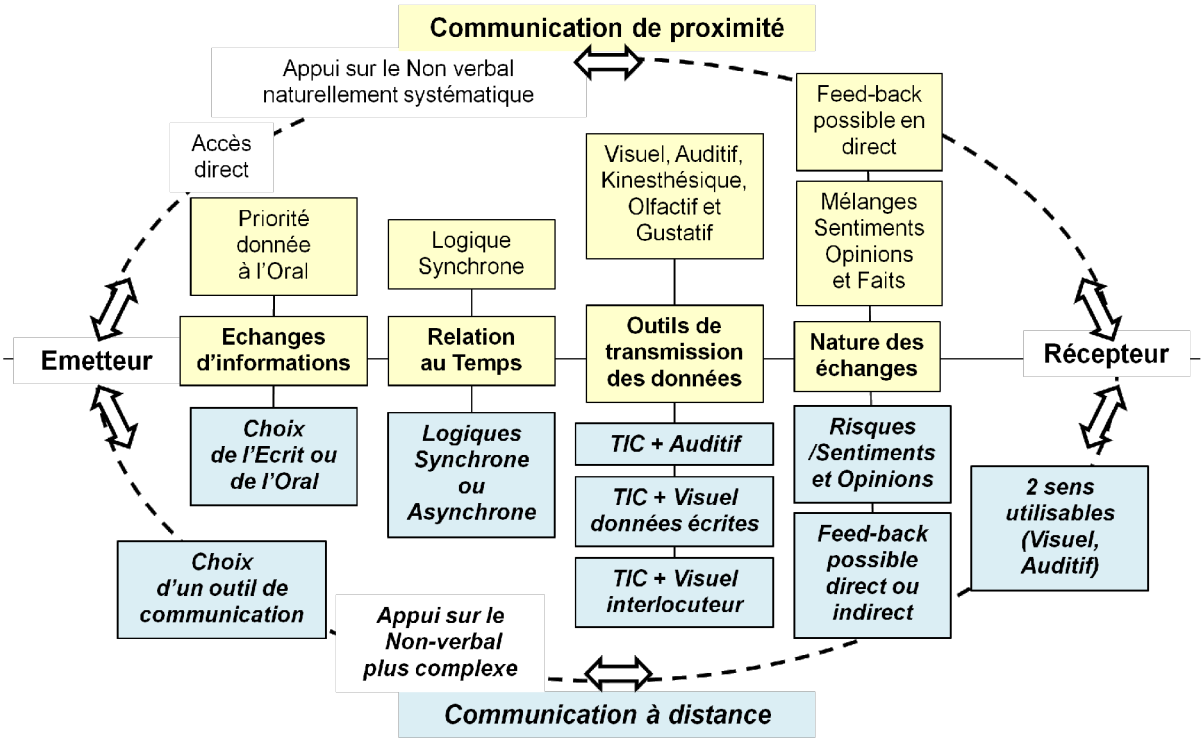


Figure 7 : Comparaison des schémas de communication de proximité et à distance, centrés sur l'impact des TIC

[107] : Étude du processus de signification c'est-à-dire la production, la codification et la communication de signes.

Ce schéma permet de rappeler que l'intermédiation des TIC influence chaque étape de la communication interpersonnelle et peut donc induire la transformation adaptative des comportements des acteurs communiquant. Si cette remarque est vraie, quelles que soient les modes de communication, elle s'en trouve renforcée lorsque l'acteur communicant, se voit privée d'une partie de ses sens et sous contrainte de l'espace et/ou du temps. L'expression des sentiments et opinions, accompagnant les informations plus factuelles, nécessaire à une meilleure appréhension de l'information, se retrouve limitée, transformée, et sujette à une interprétation renforcée aux risques de la compréhension du message. Cet état de la communication à distance participe ainsi à l'initiation de comportements adaptatifs particuliers et promoteurs de risques de mauvaises interprétations aussi bien, sur la posture de l'émetteur, que sur le sens du message émit. Suite à la réception de ce dernier, le destinataire, à son tour, subit le même processus d'adaptation.

Nous voyons que les différentes théories que nous avons présentées s'inscrivent dans une approche plutôt analytique de la communication. D'autres courants, notamment sous l'égide de l'école de Palo Alto[108], fondateurs de l'approche systémique ont mis en avant la pluralité des niveaux de communication. Bateson G.[109] et Watzalawick P.[110] ont ainsi développé des règles de communication dans une approche systémique complémentaire de l'approche mécanique décrite précédemment. Nous présenterons dans ce chapitre les règles qui nous permettront de mieux comprendre les processus de communication liés à notre étude que nous étayerons par des exemples pris dans ce contexte.

- Règle N°1 : *« On ne peut pas ne pas communiquer »,* quoi que l'on fasse on communique toujours, ne pas répondre à un mail est autant un acte de communication que d'y répondre.
- Règle N°2 : *« L'environnement contextuel permet la compréhension des relations ».* Si nous prenons l'exemple d'une équipe travaillant à

---

[108] : Disponible sur : < http://www.igb-mri.com/html/pages/presentation.shtml>, consulté le 10/11/2009.

[109] Bateson G., *Vers une écologie de l'esprit*, 2 tomes, Paris, Le Seuil, 1977.

[110] Watzalawick P., *Faites vous-même votre malheur*, Paris, Le Seuil, 1990, p.119.

distance et en réseau collaboratif (environnement contextuel), chaque acteur communique avec les autres en fonction des rapports qu'il a et qui se traduisent visiblement par un comportement. Ce dernier va évoluer en fonction des évolutions complexes de chacun des acteurs dans leurs échanges, ces derniers étant interprétés, et transformés impactant sur les comportements et échanges futurs.

- Règle N°3 : « *La communication est prévisible lorsque les structures formelles de l'organisation et les modes concrets de fonctionnement, sont connus* ». Les individus ont des attentes par rapport aux comportements des autres personnes avec lesquelles ils communiquent et agissent avec elles en fonction de ces attentes. Par exemple, je m'attends à ce que mon interlocuteur diffuse mon mail à tout le monde, je lui écris non plus à lui mais pour que ce mail soit diffusable à tout le monde et ma prédiction se réalise.
- Règle N°4 : « *Ce sont les personnes qui créent la signification et non les mots eux-mêmes* ». Par exemple, un message envoyé par un manager, un expert ou un collaborateur, n'aura pas la même portée et n'induira pas les mêmes effets de réponses qu'une autre personne à qui le destinataire, de par sa rationalité limitée[111], prête d'autres significations.
- Règle N°5 : *« La façon dont nous décidons d'interagir est liée à la perception que nous avons de nos relations avec les autres »*. Par exemple, notre façon d'écrire un mail à un client, un manager ou un collaborateur traduit la façon dont nous interprétons la relation et comment nous souhaitons la faire vivre, sans forcément conscientiser le risque d'erreur dans cette interprétation.

Cette liste de règles, non exhaustive, a pour objectif de montrer d'une part la complexité systémique du processus communicationnel et d'autre part, les possibilités d'en comprendre les effets sur les comportements grâce à un ensemble de facteurs observables. L'analyse des relations entre l'émetteur et récepteur sous l'éclairage de l'école de Palo Alto, nous permet de mieux

---

[111] Voir Simon H., Terminologie explicitée dans le chapitre sur la prise de décision.

comprendre les modalités d'interactions, symétrique et complémentaire, décrites par Watzlawick P. et al,[112] (1972). En effet dans le mode d'interaction symétrique, en fonction de la TIC choisie, et du comportement associé, un individu tendra à adopter des comportements similaires à ceux de son partenaire et réciproquement. D'après les auteurs, une posture de domination plus ou moins forte pourra être engendrée dans le cas d'une interaction symétrique. Inversement, dans l'interaction complémentaire, l'émetteur ou le récepteur prendra un comportement différent de son interlocuteur. Dans notre étude, le comportement adopté se traduira par exemple, par le changement d'outil de communication. La question de l'empathie se pose dans le cadre de la relation à distance. Selon les auteurs, l'empathie est d'après Rogers C. et Kinget G.M.[113] (1973) : « *La capacité de s'immerger dans le monde subjectif d'autrui et de participer à son expérience dans toute la mesure où la communication verbale et non verbale le permet* », ce qui montre bien toute la complexité du processus empathique dans le cadre de la communication à distance. Pour conclure sur ce thème complexe de la communication en général et de la communication à distance en particulier, et en accord avec les résultats des recherches actuelles, il nous semble important d'intégrer une double visions **interactionnelle** et **interactive** pour appréhender de façon la plus large possible la notion de **médiation**. Nous rappelons que la médiation est un terme qui traduit une réalité complexe, et dont la définition est rarement, à la fois exhaustive et générale, pour recouvrir tout ses champs d'intervention. Nous utiliserons la définition d'Anderson J.-A., théoricien des médias, citée par Peraya[114] D. et qui explicite : « *Un média est une activité humaine distincte qui organise la réalité en textes lisibles en vue de l'action* ». Ce dernier renforce cette définition en précisant que la conséquence d'une telle définition fait reconnaître « L*'importance d'un lien social*

---

[112] Watzlawick P. *Une logique de communication*, Paris, Seuil, 1972, pp. 65-68, pp.104-107.

[113] Rogers, C. R. et Kinget, G. M., *Psychothérapie et relations humaines*. Louvain : Publications universitaires de Louvain, 1973.

[114] Peraya D., *Théories de la communication et technologies de l'information et de la communication, un apport réciproque*, Revue européenne des sciences sociales, Mémoire et savoir à l'ère informatique, XIVème Colloque annuel du Groupe d'Étude Pratiques Sociales et Théories, XXXVI, 111, 1998, pp.171-188.

par la pratique médiatique entre deux interlocuteurs ». Notre étude s'inscrit aussi dans cette logique où la TIC sert à cet essai de traduction de la réalité dans les échanges entre collaborateurs et Managers. Peraya D. complète ses réflexions en rappelant que « *La médiation n'échappe pas aux contraintes et aux déterminations du dispositif technologique et il paraît théoriquement difficile que la médiation ne concerne que les composantes relationnelles de la communication* ». De nombreux travaux[115] sur le thème de la médiation par les TIC, ont été réalisés dans le monde de l'éducation et de l'apprentissage[116]. Certains points sont transposables ou en tout cas concourent à une meilleure appréhension ou questionnement sur ces problématiques. Celles qui sont liées au concept de médiations entre deux personnes devant communiquer par l'intermédiaire d'outils de communication sont nombreuses et complexes, et dans tous les cas, en fonction des réponses apportées, concourent à initier un comportement spécifique observable. Ce chapitre avait pour objectif de repérer dans le cadre des recherches réalisées en sciences de l'information et de la communication, les facteurs les plus significatifs et observables en tant qu'initiateurs d'e-comportements. En nous appuyant sur les recherches dans ce domaine de par nature complexe, nous avons tenté d'élaborer un panorama systémique des principaux facteurs participant à l'initiation d'e-comportements. L'ensemble des données[117] est issu de notre recherche documentaire en SIC croisé avec nos dix années d'observations-actions sur le terrain. Le schéma ci-après, présente les résultats de cette synthèse.

---

[115] Bellier S., *Le e-learning*, Éditions Liaisons, Paris, 2001, pp. 33-37.

[116] Éducation, citoyenneté et jeunesse Manitoba. *La littératie avec les TIC dans tous les programmes d'études*, 2007, disponible sur : <www.edu.gov.mb.ca/m12/tic/litteratie/accueil.html/>, consulté le 16/01/09.

[117] - McAfee's A., *How to Hit the Enterprise 2.0 Bullseye,* Blog The Business Impact of IT, novembre 2007, disponible sur : <http://andrewmcafee.org/2007/11/how_to_hit_the_enterprise_20_bullseye/>, consulté le 15/12/2008.

- *La normalisation sur le Web, les solutions Iso*, Organisation Internationale de normalisation, 2009, disponible sur : <http://www.iso.org/iso/fr/standards-work-on-the-web_iso-pub100205.pdf>, consulté le 16/12/2009.

- *Références des usages des technologies de l'information en France*, Enquête Eranos, AddedValue, l'Ifop et BearingPoint, Microsoft, 11/02 2009, disponible sur <http://www.auxcentredesusages.com/>, consulté le 20 février 2010.

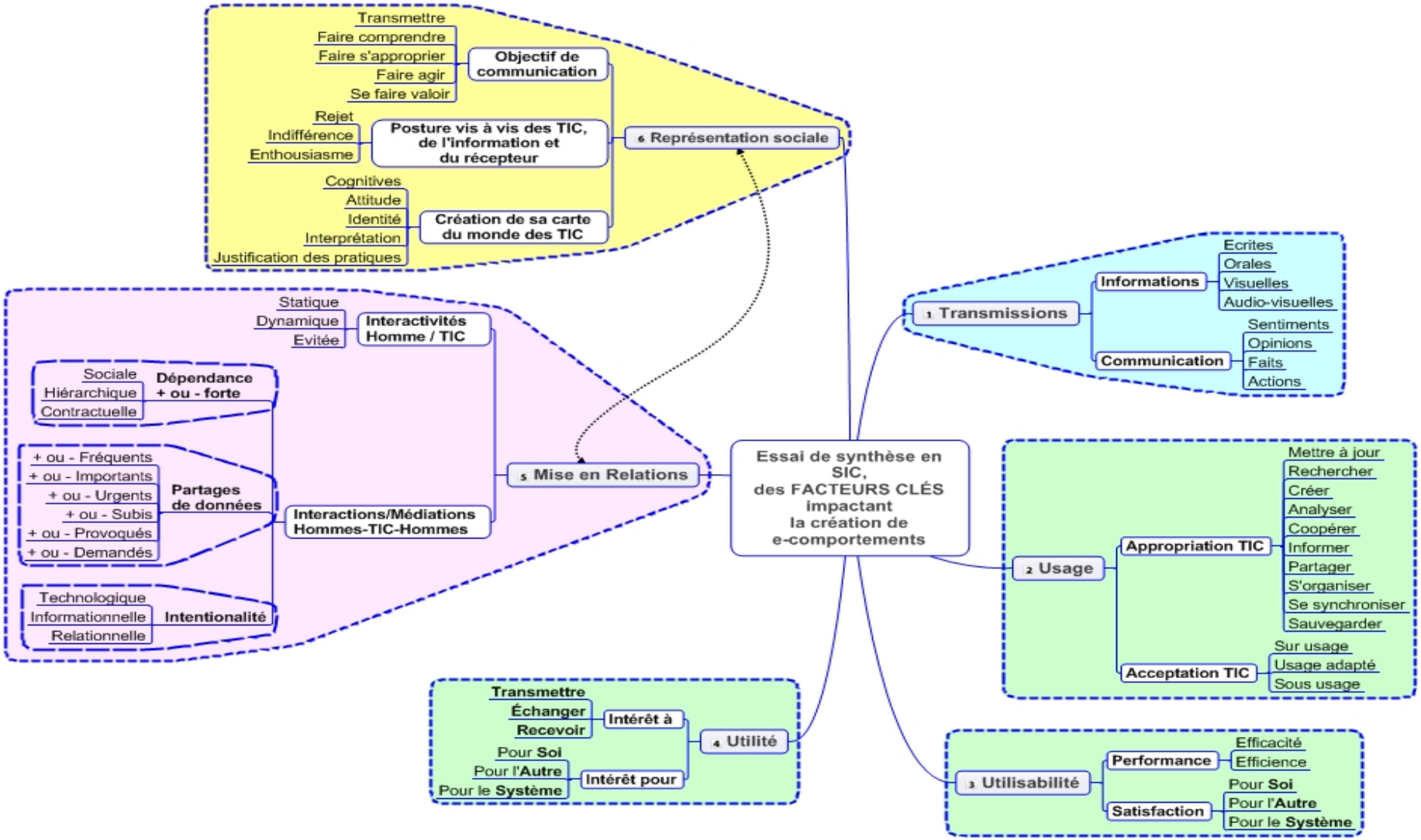


Figure 8 : Essai de synthèse en SIC, des facteurs clés impactant la création de e-comportements

Afin de résumer les points clés représentés dans cette figure, nous pouvons dire que les actions de ① transmission et de communication de données, de postures ② d'usage, ③ d'utilisabilité, ④ d'utilité, ⑤ de mise en relation dans le triptyque Homme-machine émetteur / Homme-machine récepteur et de ⑥ représentation sociale, permettent d'ouvrir un champ d'observation initiant des comportements. Ces comportements intermédiés par les TIC, que nous appelons dans le cadre de notre étude, e-comportement ne sont naturellement pas immuables.

Nos recherches s'inscrivent, non dans une période de changement, liée aux TIC[118] mais dans un temps où chaque individu s'est approprié ces outils de communication. Nous pouvons considérer qu'il y a eu adoption d'un comportement vis-à-vis de ces TIC, ce qui permet, à chaque individu, de répondre à ses besoins. Ainsi, nous pouvons raisonnablement estimer que l'observation des e-comportements grâce aux facteurs ainsi définis contribue à appréhender des états, utiles pour des managers, à diriger et motiver[119] des femmes et des hommes dans une e-organisation. Les résultats démontrent l'importance de la notion d'acceptabilité et d'appropriation[120] individuelle vis-à-vis des TIC, assujettie à la perception plus difficilement objectivable de l'acteur communiquant.

Au regard de l'ensemble des paramètres observables sur lesquels il est possible d'agir, ces premiers facteurs vont nous permettre de commencer à repérer un certain nombre de types d'e-comportements représentatifs.

---

[118] Cadix, A., Pointet, J-M., *Le management à l'épreuve des changements technologiques. Impacts sur la société et les organisations*, Éditions d'Organisation, 2002, p.336.

[119] Muller J.L., Carré O., Esnault N., *Motiver aujourd'hui, c'est possible*, ESF Éditeur, 2007, p.172.

[120] Dumont V., Mallet C., Rousseau A., *La construction d'un tableau de bord pour accompagner l'appropriation des TIC*, in Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC, Benedetto-Meyer M., Chevallet R. (Dir.), p.206-266, 2008.

C. Un point de vue sur la sociologie et les e-comportements

Différents domaines en lien avec les SIC, nous ont permis de recenser un certain nombre de paramètres révélateurs d'e-comportements. Notre propos est maintenant d'atteindre un objectif similaire, celui de repérer des facteurs inducteurs d'e-comportements, dans le domaine tout aussi complexe et systémique qu'est la sociologie sous l'angle des TIC.

Sans vouloir paraphraser d'une façon réductrice Aron R. (1962)[121] : *« A priori, les sociologues sont d'accord sur un point : La difficulté de définir la sociologie »*, et repris par Boudon R. (1979)[122], l'aspect systémique de notre réflexion corrobore cette remarque humoristique. En effet, le cadre de nos recherches, nous entraîne à une réflexion à la fois sur des acteurs, managers et collaborateurs, des méthodes d'observation et d'acquisition des informations et des théories contemporaines sociologiques sur lesquelles nous nous proposons de s'appuyer.

Notre cadre de recherche s'inscrit dans trois secteurs, celui du travail à distance, de l'organisation en réseau dans les entreprises et institutions et des échanges d'informations. Comme nous l'avons écrit précédemment, nous abordons plusieurs typologies de problèmes de nature sociologique centrés spécifiquement sur les deux acteurs que sont les managers et les collaborateurs, comme le contrôle et la coordination, le changement de posture en termes de pouvoirs, d'autorité et de normes communicationnels, la confrontation entre les modes hiérarchiques et les réseaux, les incompréhensions relationnelles entre des générations plus ou moins centrées sur les TIC.

Notre sujet de recherche se situe aussi aux frontières de la sociologie, comme de la psychosociologie, nous nous appuierons sur la définition d'Allport G.[123] cité par

---

[121] Aron R., *Dix-huit leçons sur la société industrielle*, Paris, Idées-Gallimard, 1962.

[122] Boudon R., *La logique du social. Introduction à l'analyse sociologique*, Paris, Hachette, coll. « Pluriel », 2° éd., 2001 [1979].

[123] : On lui doit l'une des définitions de l'attitude « *état mental neurologique, préparation à l'action* ». Cette définition implique que l'attitude de quelqu'un doit permettre de prédire son comportement dans une situation donnée à l'égard d'un stimulus donné.

Nicholson I.[124] : *« La psychologie sociale ou psychosociologie tend à comprendre et expliquer comment, les pensées, les sentiments, les comportements moteurs d'un être humain, sont influencés par un autrui réel, imaginaire ou implicite »*. Cette prise en considération des comportements humains étant au cœur de notre problématique.

En conclusion de ce préambule le nombre de références et de référents scientifiques touchant à notre domaine de recherche, ainsi que la somme des données récoltées depuis plus de dix années sur le terrain, nous entraînent sur une réflexion de compréhension naturellement systémique et de prise de décision[125] quant au choix à la fois des références scientifiques et de l'a priori contextuel.

Au regard de ces informations et après avoir pris le parti d'adopter une vision socio-systémique, nous développerons, ce qui à notre avis fait **sens** pour expliciter notre problématique de recherche ainsi conceptualisée. Nous analyserons dans un premier temps, l'état actuel des recherches dans les domaines des **organisations** sur les aspects **stratégiques** et **systémiques** en relation avec les TIC, puis nous traiterons des spécificités des **e-organisations**, des **jeux de pouvoirs** qui en découlent et dans un dernier temps les différents **niveaux de logique sociologique** en corrélation avec les TIC.

D'après Crozier M. et Friedberg E.[126], il est possible d'étudier une organisation selon deux modes de raisonnements : stratégique et systémique. Les auteurs précisent : « *Le raisonnement stratégique est un raisonnement heuristique qui permet l'élaboration et la vérification empiriques[127] d'hypothèses qui sont induites à partir des problèmes rencontrés par les participants d'une organisation »*.

---

[124] Nicholson, I., *A coherent datum of perception : Gordon Allport, Floyd Allport and the politics of personality*, Journal of the History of the Behavioral Sciences, 2000, pp.463-470.

[125] Harvard Business review, *La prise de décision*, Paris, Éditions d'Organisation, 2002.

[126] Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système, Les contraintes de l'action collective*, Essai (poche), 2000 et Friedberg E., *Le Pouvoir et La Règle. Dynamiques De L'Action Organisée*, Paris, Seuil, 1993, p.404.

[127] Lapoujade D., James W., *Empirisme et pragmatisme*, éd. Empêcheurs de Penser en Rond, 2007, p.157.

Le raisonnement stratégique repose sur les prémisses suivantes :

- *On étudie une organisation d'après l'analyse du comportement des acteurs, lesquels développe chacun leur propre stratégie opportuniste, selon leur rationalité qui est limitée, et avec l'objectif de maximiser leurs gains ;*
- *on identifie le jeu entre les acteurs à travers les rapports entre les contraintes objectives limitant les zones d'incertitudes*[128]*, et les stratégies de chacun d'entre eux ;*
- *on intègre l'ensemble des comportements selon le cadre du jeu qui fait adhérer les acteurs aux buts communs de l'organisation, à travers leurs propres stratégies « gagnantes ».*

Le **raisonnement systémique** identifie l'interdépendance rationnelle des effets et des causes observées au sein du système. Il repose sur les points suivants :

- *La logique causale systémique doit reconnaître l'ensemble des relations au sein du système ;*
- *les relations et actions possibles au sein du système orientent ses acteurs dans leurs choix objectifs ;*
- *tout changement*[129] *des rapports entre acteurs nécessite une modification des systèmes auxquels ils appartiennent.*

Du point de vue de l'analyse des organisations, les deux raisonnements sont complémentaires : le raisonnement systémique peut étudier les caractéristiques des jeux de pouvoir, systèmes identifiés par le raisonnement stratégique.

En conclusion, ce double raisonnement multi échelles sur les jeux de pouvoir permet de mieux appréhender la complexité des phénomènes multiples d'autorégulation au sein d'une organisation. On y voit ainsi une possible méthodologie d'identification de systèmes d'actions concrètes pouvant être utilisée dans le cadre de notre étude sur les e-comportements.

---

[128] Yatchinovsky A., *L'approche systémique, pour gérer l'incertitude et la complexité,* Collection formation permanente, ESF éditeur, 1999, pp.45-88.

[129] Bareil, C., Savoie, A., *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel*, in Jacob R., Rondeau A. et Luc D. (dir), revue internationale de gestion, HEC Montréal, Collection « Racines du savoir », 2002.

Au regard du sujet étudié, la réflexion portée sur l'organisation[130] prend tout son sens car contributif à la situation de ses acteurs et à leur disposition vis-à-vis du système mis en place. Mintzberg H.[131], sans s'aventurer sur le terme de finalité de l'organisation[132], a identifié quatre effets caractéristiques de l'organisation que nous transposerons dans la logique de l'e-organisation[133] :

- Le premier effet est que l'organisation souhaite assurer sa **pérennité**. Dans notre étude, l'ensemble des acteurs concernés doit réussir à **travailler à distance** en s'appuyant notamment sur les TIC pour rendre **efficace** donc viable le système ainsi conçu.
- Le deuxième effet, l'**efficience**, est sans doute l'élément moteur à la création d'organisation à distance, rendue possible grâce au développement des TIC. Ces dernières permettent aux acteurs d'interagir à distance sans se déplacer, tout en permettant l'atteinte de résultat. Cette efficacité croisée avec l'efficience, initient, en tout cas en théorie, la **performance** du système.
- Le troisième effet est la **croissance**, toute organisation se doit de croître afin de pouvoir résister aux changements de son environnement. Dans notre cas, cette croissance, peut s'interpréter comme le **développement** de la performance dans les échanges d'informations entre les acteurs.
- Le dernier et quatrième effet, est peut-être, en tout cas identifié comme tel dans le cadre de nos recherches, le point névralgique à l'existence de l'organisation, et pose la question du **contrôle**. En effet, la possibilité de suivre les actions des acteurs du système avec les décisions et

---

[130] En sociologie, les organisations sont des construits culturels qui permettent aux hommes d'orienter leurs comportements dans une structure liée par des actions communes.

[131] Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Transformer l'entreprise*, in Jacob R., Rondeau A. et Luc D. (dir), Gestion, Revue internationale de gestion 2002, HEC Montréal, Collection « Racines du savoir », 2002.

[132] Pour Simon H., l'organisation n'a pas de buts en soi, ce sont les acteurs qui la compose qui en ont un.

[133] : Nous appellerons e-organisation, toute organisation, qui a un moment donné, relie les individus par l'intermédiaire des TIC. Nous le préférons, dans le cadre de notre étude au terme d'organisation 2.0, qui est un terme qui va naturellement évoluer dans le temps.

rectifications utiles, qui doivent permettre à l'organisation de continuer à répondre aux objectifs attendus. Dans le cadre, d'une organisation[134] fonctionnant avec des acteurs communiquant à distance, les méthodes et outils de management de proximité[135] ne sont plus aussi efficaces, et notamment dans le domaine du contrôle et de la **prise de décision**[136]. Nous développerons ce point particulier lorsque nous aborderons le domaine de recherche sur le management.

L'organisation n'existe que dans un environnement qui va plus ou moins influencer la performance des individus et donc va avoir un impact sur leurs comportements, nous nous devons d'apprécier ce qu'en disent les auteurs du domaine.

La notion d'environnement représentant tout ce qui est extérieur à l'organisation, influence naturellement cette dernière et se trouve logiquement en prise avec les quatre effets caractéristiques définis précédemment. Si de nombreuses théories sont avancées sur le triptyque environnement-fonctionnement-performance, nous nous concentrerons sur un facteur de conditionnement externe, représentée par le développement des TIC. Les évolutions incessantes de ces technologies (entre autres facteurs) de la communication, ne permettent plus à l'organisation de trouver un état stable de performance dans le temps, mais la pousse à se remettre en cause et changer, sans jamais trouver un état d'organisation idéale. Cette approche dite de la **contingence**[137], impose aux organisations non pas de rechercher un fonctionnement rigide ou souple dans l'absolu mais d'avoir un fonctionnement adapté corrélant activité et environnement. Ceci n'est pas sans conséquence pour les acteurs de l'organisation, pris entre un développement incessant des TIC et un environnement changeant impactant sur leurs activités.

---

[134] Dans leurs travaux Pugh D.S., Hickson D.J. et al. utilisent ainsi une approche multidimensionnelle selon 7 facteurs contextuels : *origine, histoire, type d'appropriation et de contrôle, taille, charte, technologie, localisation et dépendance à l'extérieur*.

[135] : Nous utilisons ici le terme de proximité non dans le sens de la distance hiérarchique ou linguistique mais dans celui de la distance spatiale.

[136] Falque L., Bougon B., *Pratiques de la Décision, Développer ses capacités de discernement*, Paris, Dunod, 2009, p.236.

[137] Lawrence P.-R., Lorsch J.-W., *Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation*, Éditions d'Organisation, 1989.

La demande, plus ou moins claire, faite aux acteurs de l'entreprise, de continuer à être compétent sur les nouvelles TIC et de rentrer dans un comportement d'habituation au changement n'est pas sans conséquences et préfigure l'apparition de différents états de stress[138].

Ces états de **stress**, seront abordés dans un prochain chapitre, lorsque nous aborderons la synthèse des effets sociologiques, psychosociologiques et communicationnels contributifs à l'émergence des e-comportements.

Un autre point retient notre attention lorsque nous travaillons sur des organisations intégrant des acteurs communiquant à distance par le biais des TIC. Si la décentralisation des acteurs dans l'organisation est techniquement facilitée par les nouveaux outils de communication, quels en sont les impacts sur les utilisateurs ? Le concept philosophique de Calame P. (1993), la **subsidiarité active**[139] ou pratique de la gouvernance qui part d'une nécessité essentielle du monde moderne : concilier **l'unité et la diversité,** pourrait être une réponse adaptée. En effet, la distanciation des collaborateurs avec leur hiérarchie, devrait inciter cette dernière à responsabiliser les femmes et les hommes de ses équipes afin qu'ils puissent remplir leur mission en corrélation avec leur niveau de compétences. Certains comportements managériaux, issus de systèmes originels, hiérarchiques pyramidaux autocratiques, laissent peu de place à la **confiance**[140]. De même les collaborateurs, modelés dans ces mêmes systèmes, sont susceptibles de prendre une posture plus ou moins attentiste voire bloquante en opposition avec le comportement de responsabilisation attendu. Le concept de subsidiarité active, spécifie que dans l'avenir, le partage des compétences sera l'exception et l'articulation des compétences, la règle. Le travail à distance n'a pas en effet pour but de créer des blocs de connaissances et de compétences, séparés et indépendants mais de mettre en place un

---

[138] Fradin, J., Aalberse M., L'intelligence *du stress*, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2008, p.266.

[139] En référence à la transposition de ce principe au sein d'une entreprise 2.0 : Herve M., d'Iribarne A., Bourguinat E., *De la pyramide aux réseaux : Récits d'une expérience de démocratie participative*, Collection : Acteurs de la société, Éditions Autrement, 2007.

[140] Duluc A., *Leadership et Confiance - Développer le capital humain pour des organisations performantes*, Dunod, 2008.

système de partage et de collaboration, que l'on retrouve aujourd'hui avec plus ou moins de résultats dans les réseaux et dans les préceptes de l'intelligence collective. Le rôle du manager est bien de créer ce système d'échange dans une pratique de projets partagés avec ses collaborateurs. L'observation des e-comportements induits par cet environnement devrait l'aider à atteindre cet objectif.

L'e-organisation, dans le cadre de notre étude va donc soulever différentes problématiques initiatrices de nouveaux comportements tout en rappelant qu'il existe et se développe plusieurs formes d'organisation à distance plus ou moins centralisées tout en intégrant des équipes travaillant à distance. Le choix du type d'organisation et/ou d'e-organisation est ainsi, contingenté aux stratégies de développement de toute ou partie de la **chaîne de la valeur**[141], comme par exemple le mode de gestion en flux tendu ou juste à temps. La différence se jouant sur les spécificités mises en place dans l'action collective, dont nous allons donner un bref aperçu à partir de deux facteurs significatifs.

- Le premier facteur influençant l'action collective et donc les comportements qu'elle sous-tend, est le **partage du travail**. Raison d'être de l'organisation, d'une façon générale, il prend une valeur toute particulière lorsque l'on travaille à distance. Ce partage du travail varie de l'hyper spécialisation, en passant par l'exécution de tâches les plus simples jusqu'à une polyvalence extrême, la décision du choix organisationnel lié aux tâches étant relié au niveau de performance attendue. La performance elle-même dépendant de la priorisation donnée à l'efficacité des tâches (Taylorisme) et/ou à la motivation des acteurs, les deux critères n'étant pas forcément convergents.
- Le deuxième facteur est lié au **partage des décisions et du pouvoir**. Si la réponse à donner au partage des tâches est complexe, il en est de même pour le partage des pouvoirs, partage pouvant se trouver complexifié par la distanciation entre les instances de décisions et celles d'exécution ainsi

[141] Référence à l'enquête « *Changements organisationnels et technologies de l'information et de la communication* », réalisée en 2006 par la statistique publique.

que par les réticences plus ou moins compréhensibles des managers en termes de **délégation**.

Si aucune théorie organisationnelle ne propose aujourd'hui de solutions satisfaisantes pour l'ensemble des parties, des thèmes centraux d'aide à la décision se retrouvent chez les auteurs, autour de la question du partage :

- *Des avantages et des inconvénients du travail commun ;*
- *des responsabilités ;*
- *du contrôle ;*
- *de la reconnaissance du travail collectif*[142] *et individuel accomplis.*

Puisque l'être humain est au centre des organisations, nous retrouvons naturellement dans ce questionnement, leurs enjeux individuels en relation avec les différentes formes de motivation.

Au regard de ces différents points, la question du déterminisme en lien avec les TIC s'impose alors dans notre contexte d'étude. La littérature nous rappelle que nous sommes confrontés à deux types de déterminisme : Le **déterminisme technique**[143], qui stipule que les techniques déterminent nos façons de penser, d'agir et de communiquer et le **déterminisme social,** qui spécifie que la société se transforme indépendamment des technologies de la communication, on parlera d'entreprise réseau. Comme nous le rappelle Flichy P.[144] (2003) : « *Le travail se transforme profondément. Il s'agit d'exécuter moins massivement des consignes, d'appliquer des procédures préétablies, mais plutôt de résoudre des problèmes, de gérer des aléas. Le travail s'intellectualise, on attend un engagement professionnel beaucoup plus fort, c'est au salarié de supporter les incertitudes, il doit être plus autonome, plus réactif. Il doit gérer beaucoup plus d'informations qu'auparavant, et en même temps construire son réseau de coopération ».* Les constats sur le terrain montrent que le développement des

---

[142] Rosanvallon J., *Le travail de coordination à distance : éclatement des collectifs de travail et transformations du travail collectif*, Thèse pour le doctorat de sociologie, Université de Marne-la-Vallée, 2007.

[143] D'après, Debray R., père de la médiologie : les médias déterminent nos façons de penser et de communiquer.

[144] Professeur de sociologie à l'université de Marne-la-Vallée et directeur de la revue *Réseaux,* Colloque SIC, Paris, août 2003.

TIC provoque l'émission managériale d'injonctions paradoxales ou contradictions apparentes envers les collaborateurs tels que par exemple, être plus autonome tout en rendant des comptes régulièrement, être intégré à des réseaux de coopération tout en en étant évalué individuellement.

Les pistes de solutions[145] à ces différentes problématiques d'ordre sociologique passent par une transformation de l'organisation qui se doit d'évoluer d'un processus tout hiérarchique à un processus d'apprentissage continu en réseau. Cette transformation induit naturellement une série de changements tels que :

- Appréhender les échelles géographiques et non plus uniquement la répartition des compétences. Notion particulièrement importante dans le cadre des e-organisations interculturelles[146] ;
- penser en termes systémiques d'animation d'un milieu et de combinaison des actions [...] et non en termes de juxtaposition d'actions séparées et normatives. La logique hiérarchique voire autocratique, trop contingentée aux processus de contrôle se doit d'évoluer dans un processus plus d'animation et de responsabilisation ;
- *penser en termes d'obligations de résultats et non en termes d'obligations de moyens.* Notion qui pour certains managers est encore un sujet de résistance à la fois contextuel et comportemental ;
- *penser en termes de réseau et non en termes de système hiérarchique.* La difficulté sera de réussir à clarifier le transfert des pouvoirs, de l'organigramme vers le sociogramme ;
- *penser en termes d'apprentissage continu et de gestion de la mémoire et de l'intelligence collective et non en termes de processus discontinu de décision, de mise en œuvre, d'évaluation et*

---

[145] Calame P., *Le principe de subsidiarité active : Concilier unité et diversité, institut de recherche et débat sur la gouvernance, IRDG,* 1996, disponible sur : <http://www.institut-gouvernance.org/fr/analyse/fiche-analyse-32.html>, consulté le 20/12/2009.

[146] Goulvestre L., *Les clés du comportement à l'international*, Afnor éditions, 2008, p.39-118 et Shenkar O., *Measurement of cultural differences*, Journal of International Business Studies, 32(3), 2001, pp. 519-535.

de rectification des politiques. Cette nouvelle façon de penser commence par un changement des comportements initié par la quête d'un nouveau sens du travail et de l'organisation.

Nous ne prendrons pas de position sur le type de déterminisme, technologique ou social dans lequel s'inscrivent nos recherches. Nous restons sur notre scepticisme de posture quant à la résolution de problèmes en logique binaire. Par contre, nous nous devons d'intégrer ces postulats dans le cadre de nos observations.

Ce chapitre avait pour objectif de repérer dans le cadre des recherches réalisées en sociologie, les facteurs les plus significatifs en tant qu'initiateurs d'e-comportements.

La figure systémique présentée dans la page suivante, résume les points que nous estimons être signifiants dans les liens unissant sociologie, TIC et e-comportements.

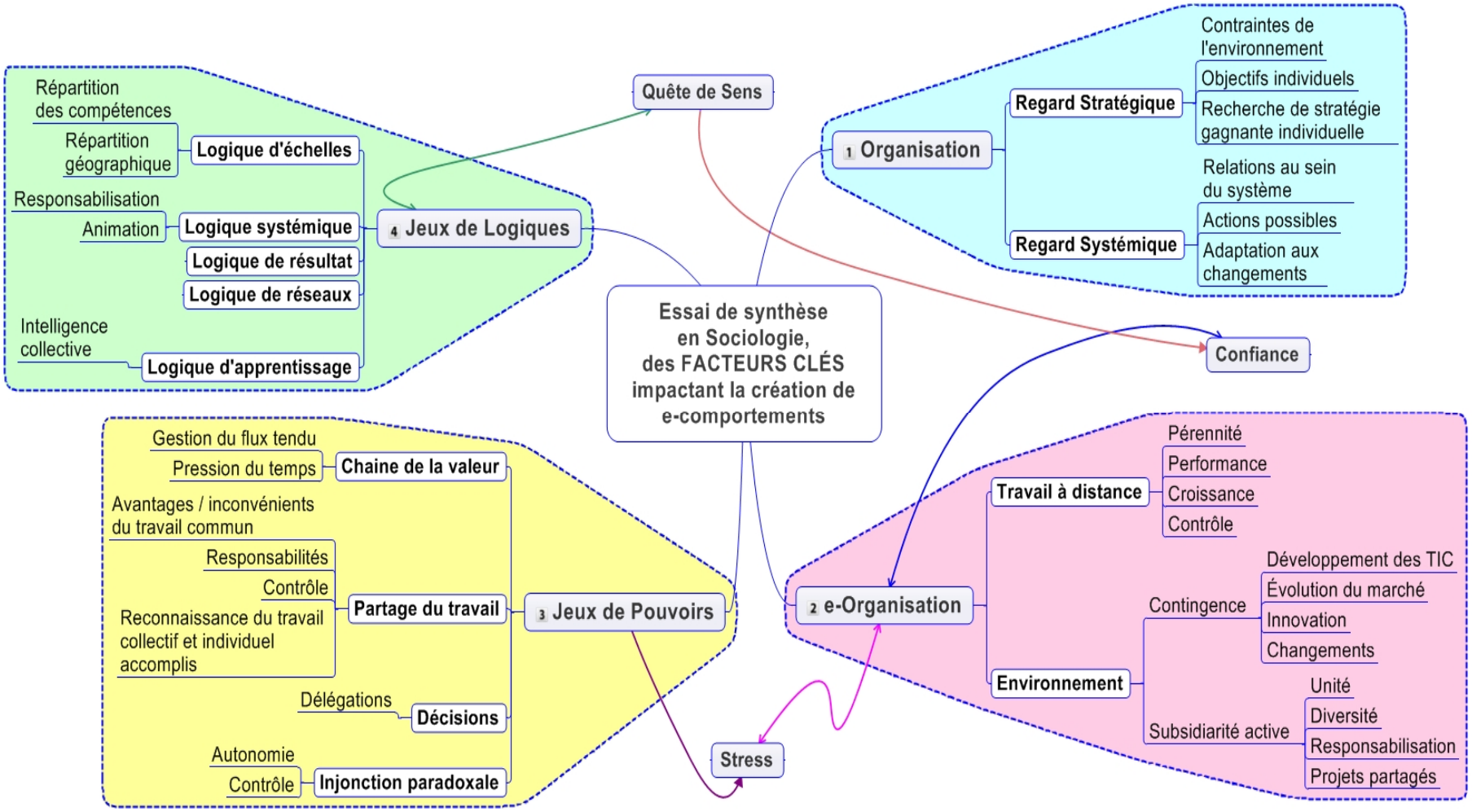


Figure 9 : Essai de synthèse en Sociologie, des facteurs clés impactant la création d'e-comportements

Nous insisterons pour conclure cette vision sociologique des TIC et des e-comportements sur les points suivants :

L'organisation ① et donc l'e-organisation ②, sous le double regard stratégique et systémique, contraint les acteurs communiquant à appréhender, ce que les chercheurs nomment la subsidiarité active, c'est-à-dire leur place au sein des systèmes sous le joug d'un multiple questionnement, en tant qu'individu et acteur dans un groupe éclaté. Ce dernier point renforçant la problématique de clarification des rôles et des missions. La contingence, quant à elle, pose la question de l'obligation à suivre les évolutions (comme, un changement de logiciel de communication), sans que ces changements soient forcément nécessaires en tout cas perçus comme tels. Les **jeux de pouvoirs** contribuent d'autant plus à l'échec ou au succès de ces e-organisations et concernent à la fois la chaîne de la valeur, qui se doit d'être maîtrisée à distance, le partage du travail et les délégations attenantes. La complexité de ces phénomènes ouvrant un champ de possibles aux injonctions paradoxales, qui naissent du passage des habitudes d'un management de proximité aux changements de postures indispensables pour réussir à manager à distance[147]. Enfin, ce que nous appelons des jeux de logique apparaissent, ouvrant des interrogations en termes de corrélation et de cohérence entre les postures géographiques et compétencielles, les réseaux en termes de décisions et d'appréhension des responsabilités et d'apprentissage, à la fois en relation avec les TIC, les niveaux autonomie et de pratiques du changement. Les notions de quête de sens, confiance, de stress seront développées dans le chapitre sur le management.

L'éclairage sous l'angle de la sociologie, s'il nous ouvre un champ de compréhension au niveau de l'organisation des acteurs travaillant à distance, demande à être traduit, de façon à rendre les indicateurs repérés plus facilement observables sur le terrain par les managers et l'ensemble des acteurs communicants. Nous allons donc, en nous appuyant sur ces constats d'ordre sociologique, orienter notre recherche documentaire et nos réflexions vers la psychologie en général et en particulier sur les interfaces avec la sociologie, en psychosociologie.

---

[147] Deroulede B., *Manager à distance en toute sérénité*, ESF Éditeur, 2009, pp.85-143.

D. Un point de vue sur la Psychologie et les e-comportements

Après nous être concentré sur les domaines des SIC et de la sociologie, il serait difficile de parler de notre sujet de recherche sans nous intéresser aux différents domaines de la psychologie. Nous nous appuierons sur quatre champs de la psychologie[148] que sont la psychologie clinique, la psychologie sociale, la psychologie du travail[149], et la psychologie cognitive[150]. Notre objectif reste toujours celui de repérer les facteurs observables induisant la création des e-comportements en management à distance dans l'environnement de l'entreprise.

Dans ce contexte de relations entre managers et collaborateurs qui utilisent des TIC pour communiquer et échanger des informations, notre recherche documentaire et nos réflexions porteront sur les mécanismes d'efficacité personnelle, d'apprentissage et de motivation. Du point de vue de la psychologie clinique, et sans tomber dans le domaine de la psychopathologie, nous nous centrerons sur les recherches effectuées sur l'identification et la classification des types de personnalité. Au regard du nombre de travaux effectués dans ce domaine, nous nous appuierons sur ceux qui sont aujourd'hui utilisés dans les entreprises. Nous nous intéresserons aussi aux théories socio-cognitivo-comportementalistes afin de mieux appréhender comment se crée un comportement et sous la médiation des TIC, un e-comportement.

Même si notre objectif n'est pas de produire un système d'analyse psychologique des e-comportements, il nous semble important d'aborder leur compréhension à partir des recherches effectuées sur la personnalité. En 1993, l'organisation mondiale de la santé (OMS), donne la définition suivante pour expliciter le terme de personnalité : *« Les patterns implantés de pensée, sentiment et comportement qui caractérisent le style de vie particulier à un individu et son mode d'adaptation* ». Cette définition intéresse d'autant plus les entreprises qui,

---

[148] : Les définitions des différents champs de la psychologie auxquels nous faisons références sont explicitées dans le glossaire. Nous y avons noté de plus, les spécificités que nous y apportons dans le cadre de nos recherches.

[149] Hodson C., *Psychology at Work*, Sussex, Routledge, 2001.

[150] Lieury A., *Psychologie cognitive*, Manuels Visuels, Éditions Dunod, 2008.

afin de répondre à leurs problématiques de gestion des ressources humaines utilisent des tests, par exemple, dans le cadre de recrutement[151] ou de la gestion prévisionnelle des emplois et des carrières. Il est à noter, qu'à ce jour, très peu de test, intègre un questionnement quant à la compréhension des processus psychologiques initiés par la relation de l'Homme avec la machine. Briggs Myers I. (1897-1979) et Cook Briggs K., ont développé, un des outils les plus utilisés aujourd'hui, le test MBTI[152]. Les auteurs, à partir de leurs observations, en ont déduit que l'esprit humain, dispose de quatre fonctions psychologiques de base :

- *Deux fonctions irrationnelles de Perception P, lui permettant de recueillir de l'information de deux manières opposées : l'iNtuition[153] N ou la Sensation S ;*
- *deux fonctions rationnelles de Jugement J, lui permettant de traiter cette information pour aboutir à des conclusions : la Pensée T (Thinking) ou le Sentiment F (Feeling).*

Ils ont aussi observé que les individus ont tendance à trouver leur énergie et à être dynamisés :

- *Soit par l'environnement extérieur, les activités et les expériences : attitude d'Extraversion E ;*
- *soit par l'univers intérieur des idées, des souvenirs et des émotions : attitude d'Introversion I.*

Ce travail d'observation basé sur le recueil et le traitement de l'information est donc en cohérence avec notre problématique. Si notre but, n'est pas d'effectuer une étude sur la viabilité de ce test dans notre contexte de communication à distance, il reste intéressant de questionner les différents types de personnalité

---

[151] Gavand A., Peretti J-M., *Recrutement : les meilleurs pratiques*. Éditions d'Organisation, Paris, 2005, p.332.

[152] L'outil d'évaluation Myers Briggs Type Indicator ou MBTI, fut inventé par Briggs K. et Myers I. dans les années 40 et est à ce jour l'un des plus utilisé dans le monde. Il décrit 4 dimensions bipolaires traduisant 16 types de fonctionnements. Cauvin P., Cailloux G., *Les Types de personnalité. Les comprendre et les appliquer avec le MBTI*, Paris, ESF Éditeur, 5ème édition, 2005.

[153] Dane E., *Exploring Intuition an its Role in Managerial Decision-Making*, New Orleans, Academy of Management, 2004.

transposés dans notre environnement. Nous avons retranscrit ce questionnement dans le tableau suivant.

Tableau 4 : Présentation du modèle MBTI et des questions sous-jacentes qu'il pose dans notre contexte de communication à distance

Facteurs d'influence (Modéle MBTI™)	Définition	Lien avec notre étude
Extraversion / Introversion - E/I	Fonctionnement privilégiant le contact et les personnes ou les idées et les sentiments.	Comment peut se traduire et avec quelles particularités, ce fonctionnement relationnel dans un environnement distant entre émetteur et récepteur ?
Sensation / Intuition - S/N	Fonctionnement permettant de percevoir le monde sous un mode factuel (5 sens) ou sur un mode intuitif global.	Comment nos 5 sens s'expriment-ils et dans quelles limites en communication à distance ?
Pensée / Sentiment - T/F	Fonctionnement priorisant la prise de décision sous un angle analytique et objectif ou sous l'angle des valeurs et de convictions subjectives.	Quelle sont les tendances que l'on peut observer lors de prises de décision à distance ?
Jugement / Perception - J/P	Fonctionnement permettant de conduire sa vie : modes méthodique et organisé ou modes flexible et opportuniste.	Comment l'usage des TIC influence ces types de fonctionnement en communication à distance ?

Comme on peut le voir, puisque notre questionnement porte à la fois sur les individus et leur relation avec les outils de communication, les différents types de personnalités peuvent se retrouver dans notre contexte. L'intérêt de s'appuyer sur ces travaux est de pouvoir mieux appréhender les points clés à observer dans notre environnement spécifique, point que nous développerons dans le chapitre présentant les résultats de notre étude. Dans une approche différente, McCrae R.R. & Costa, P.T. (1990)[154], ont défini une base théorique dite des « *Big Five* » qui se base sur cinq grandes dimensions fondamentales[155] que sont :

[154] Costa, P. T., & McCrae, R. R., *Personality disorders and the five factor model of personality*. Journal of Personality Disorders, 1990, pp.362–371.

[155] : Référence au sigle OCEAN (*Ouverture, Contrainte, Extraversion, Altruisme, Neuroticisme*).

l'ouverture (*openness*), la contrainte (*conscientiouness*), l'extraversion (*extroversion*), l'altruisme (*agreableness*) et l'émotionnalité (*neuroticism*). Le tableau ci-dessous, présente ces différents paramètres et les questions qu'ils posent sur la façon dont les technologies de l'information et de la communication contribuent à la création d'une posture comportementale nécessaire à l'individu pour exister dans l'acte communicationnel à distance.

Tableau 5 : Présentation du modèle OCEAN et des questions sous-jacentes qu'il pose dans notre contexte de communication à distance

Facteurs d'influence (Modèle OCEAN[156])	Définition	Questions en lien avec notre étude
Openness (ouverture à l'expérience	Capacité à s'adapter au changement.	Quels changements les TIC, provoquent-ils sur les acteurs communiquant en termes de comportements et comment évoluent ces derniers ?
Conscientiouness (contrainte et conscience)	Capacité à se sentir responsable et moteur.	Quel est l'impact de la distance sur les comportements des acteurs et dans quelle logique de responsabilisation ?
Extroversion (extraversion)	Capacité à communiquer.	Comment la capacité à communiquer se trouve influencée dans le cadre de l'intermédiation des TIC ?
Agreeableness (Altruisme)	Capacité à la coopération.	Comment se traduisent les actes de coopération[157] à distance avec quel impact sur les comportements ?
Neuroticism (émotionnalité)	Capacité à gérer ses émotions.	Comment se traduisent les sentiments et émotions dans une communication à distance, avec quelle gestion et conséquences comportementales ?

Dans un environnement de communication à distance, nous voyons ici, que les acteurs travaillant dans une organisation, telle que l'entreprise, se doivent de s'adapter, à la fois dans l'utilisation des TIC mais dans leur propre façon de communiquer et d'échanger des informations.

---

[156] Costa P.T. et McCrae R.R. en 1990, par la synthèse dite des *"big five",* modélise la personnalité en cinq grandes dimensions fondamentales.

[157] Cornu J.-M., *La coopération, nouvelles approches*, 2001, disponible sur : <http://www.cornu.eu.org/cooperation>, consulté le 10/10/09.

Si leur personnalité, en terme générique ne change pas, leurs pensées et sentiments sont logiquement influencés par cet environnement et se traduisent par des comportements plus ou moins adaptés pour répondre aux problématiques de distanciation communicationnelle. Pour le manager, même s'il ne peut agir sur la personnalité, il peut en revanche contribuer à l'évolution des comportements qui y sont corrélés afin de développer la performance des acteurs devant communiquer à distance. Nous nous rapprochons de l'équation émise par Lewin K.[158] en 1931 : « *Le comportement est une fonction de la personnalité et de l'environnement »*, soit de manière formalisée :

B = Behavior

P = Personality

E = Environment

$$S = c(\mathrm{P}, \mathrm{E})$$

Au regard de ses premiers indicateurs, leurs définitions et leurs conséquences dans notre contexte, nous pourrons noter que la relation avec ces dernières, pose un vrai questionnement de recherche, sur les niveaux d'influence des TIC sur nos comportements aujourd'hui et dans le futur en termes d'apprentissage d'adaptation, ou de rejet, préalable à la réussite à vivre le développement des e-organisations. L'utilisation des TIC qu'elle soit dans une logique d'imposition, de proposition ou de mise à disposition par le système pose aussi la question de l'apprentissage. Nous partirons de la définition générale de l'apprentissage, qui nous le verrons, se devra d'être complété afin de mieux appréhender sa complexité et ses impacts sur la création de e-comportements. Ainsi l'apprentissage peut se définir par : « *L'accomplissement d'une action en faisant l'expérience de ses conséquences* ». Pour mieux comprendre et enrichir cette définition, nous nous devons de rappeler les différents courants initiés en psychologie. Watson J.B. (1878-1958)[159], veut faire de la psychologie une science objective et fonde le béhaviorisme. Les tenants de cette approche

---

[158] Lewin, K., Faucheux, C., *Psychologie dynamique: les relations humaines*. Paris, Presses Universitaires de France, 1967.

[159] : Pour l'auteur, l'objet de la psychologie est *l'étude rigoureuse des comportements observables, la réponse à un stimulus défini, l'introspection est exclue. Il considère les objets de cette science comme l'étude du couple stimulus-réponse et l'adaptation à une situation déterminée. Selon Watson, tous les comportements sont le fruit de l'apprentissage (conditionnement)*.

comportementaliste se retrouvent dans cette définition : « *Les tenants des théories comportementales*[160] *affirment que la nouvelle information s'acquiert par apprentissage associatif. Selon le principe universel de causalité, les êtres vivants font une association entre les effets obtenus et une cause antérieure. Lorsque la cause se reproduit, l'anticipation de l'effet permet d'émettre un comportement adapté ».*

Par exemple, la mise en place d'une nouvelle messagerie, va amener le collaborateur en fonction de ses compétences et de sa motivation à utiliser toute ou partie de l'outil de communication et en fonction des résultats obtenus, s'approprier un niveau d'utilisation de la dite messagerie.

Ces résultats n'étant pas forcément en adéquation avec les attentes de l'organisation. Ces théories sont dites antimentalistes : « *Il est postulé que l'apprentissage se fait implicitement sans l'implication de processus conscients telle la compréhension* » Doré J. (1986)[161].

Il existe ainsi deux types d'apprentissage :

- **L'apprentissage associatif** ou conditionnement classique (conditionnement répondant). « *Il a vu le jour grâce aux recherches de Pavlov I. sur le réflexe salivaire chez les chiens. Il a découvert que si une clochette sonnait lorsque l'on servait de la nourriture aux chiens, ces mêmes chiens en venaient à saliver uniquement au son de la clochette. Cet apprentissage se fait d'une façon spontanée, suite à la présentation simultanée et répétée d'un stimulus inconditionnel (nourriture) et d'un stimulus neutre (une clochette). Cette association engendre une réponse conditionnelle (les chiens salivent au son de la clochette) similaire à la réponse inconditionnelle (les chiens salivent à l'odeur de la nourriture)* », Doré J. (1986). Même si ces théories trouvent aujourd'hui un écho assez relatif, que dire par exemple, de ce phénomène assez courant

---

[160] Lattal, K.A, Chase, P.-N., *Behavior Theory and Philosophy,* Plenum, 2003, pp.103-128.

[161] Doré, F. Y., *L'apprentissage : une approche psycho-Éthologique. Le conditionnement classique*, 1986, pp. 121-172.

en entreprise : « *Où l'on observe un utilisateur de TIC, tenant systématiquement dans sa main un téléphone, et qui, quelle que soit la situation, entretien ou réunion, reste sous la pression de l'appel ou du message téléphonique, qui lui impose quel qu'en soit sa nature, une réponse immédiate au détriment de la situation communicationnelle qu'il vivait dans l'instant* ».

- **l'apprentissage instrumental** (conditionnement opérant) : Il est issu du principe de base énoncé par Skinner B.F. (1969) [162]: « *Une réponse comportementale renforcée a plus de chance de se manifester, selon le point de vue comportemental, renforcer un comportement à l'aide d'un stimulus agréable augmente sa fréquence et provoque l'apprentissage de ce comportement* ». Par exemple, Skinner B.F. a découvert qu'un rat apprend le geste d'appuyer sur un levier de métal, lorsque l'action lui procure de la nourriture (renforçateur). Sans être renforcé, le comportement appris risque de s'éteindre (la réponse appropriée ne se manifeste plus parce qu'elle n'est pas récompensée). « *Les renforçateurs négatifs (le retrait d'un stimulus aversif ou désagréable) ou les punitions peuvent aussi provoquer et maintenir l'apprentissage d'un nouveau comportement* » écrit Ormrod V. (1995)[163].

Notre propos n'est pas d'apporter telle ou telle critique quant à ses énoncés comme le fait par exemple le linguiste Chomsky N.[164], en ce qui concerne la confrontation de ces théories avec la capacité de l'individu à innover.

Dans notre cas d'étude, on observe que si l'utilisation de la messagerie ne permet pas d'obtenir de réponses et que le téléphone permet, lui, de répondre à ses objectifs informationnels, le comportement d'apprentissage et d'utilisation de la messagerie va se décentrer sur celui du téléphone. Nous verrons dans notre

---

[162] Skinner B.F., Werren A.G., *Science et comportement humain*, Collection Psycho-polis, Édition 2, Éditeur In Press, 2008, p.416.

[163] Disponible sur : <http://wapedia.mobi/fr/Psychologie_de_l'%C3%A9ducation>, consulté le 25/11/09.

[164] Disponible sur : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Noam_Chomsky>, consulté le 25/11/09.

étude les implications de ce phénomène dans les tendances e-comportementales observées. Les stratégies utilisées dans le cadre de notre étude, montre principalement trois postures évolutives en fonction des pressions exercées par l'environnement :

- La première posture est d'utiliser la TIC proposée comme d'habitude. Nous trouvons ce cas lorsque l'acteur communiquant s'est déjà approprié la TIC dans un autre contexte et sur d'autres objectifs. Dans ce second cas, **l'apprentissage n'a pas lieu d'être**, il y a une simple transposition de pratique d'un univers dans un autre. Si cette posture peut dans certains cas s'avérer suffisante, elle peut dans d'autres cas diminuer ou amplifier la pertinence et la qualité des échanges d'informations.
- Dans la deuxième posture, nous trouvons une **réelle posture d'apprentissage**, ou l'individu en prise avec une nouvelle TIC, se doit d'adopter un comportement d'apprenant. C'est dans ce dernier cas, que surgissent les problématiques de temps donné pour apprendre, de la clarification des attendus en termes d'usage et d'accompagnement dans l'acquisition des pratiques de la TIC utilisée, pour l'e-organisation.

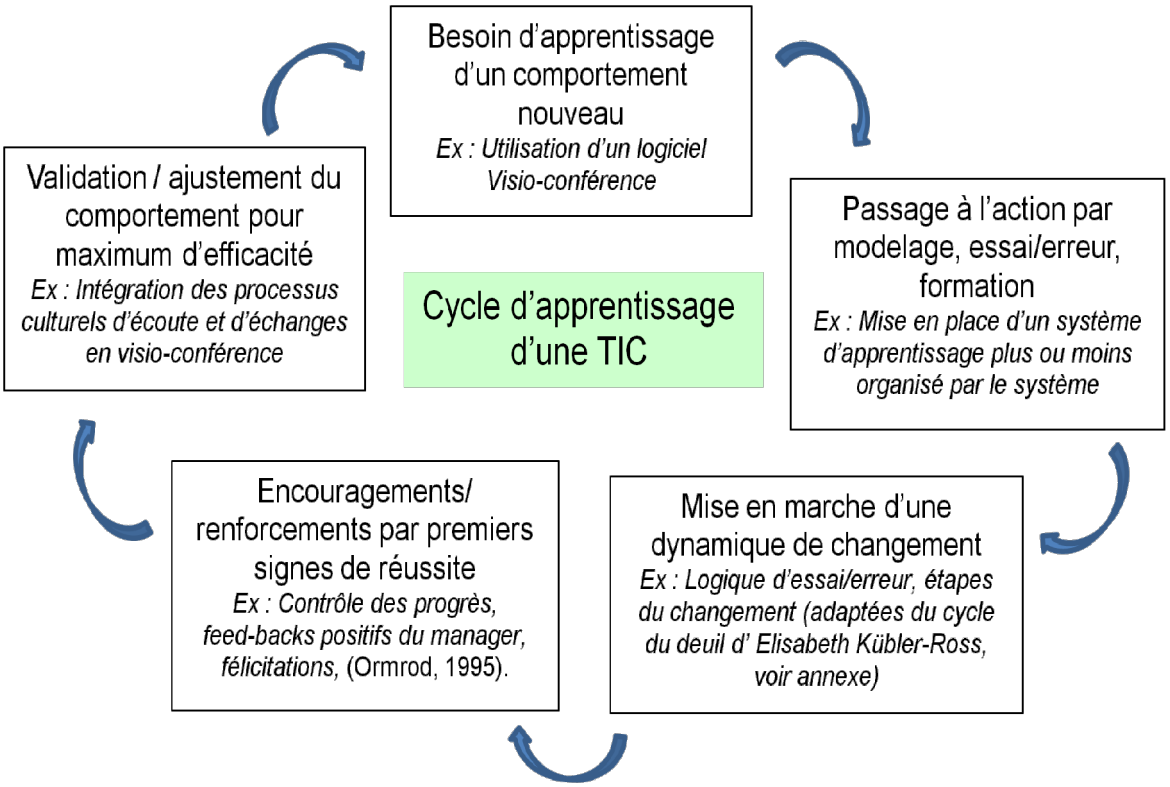


Figure 10 : Cycle d'apprentissage d'une TIC chez un individu dans une organisation adapté d'Amar P., *Psychologie du Manager pour mieux réussir au travail*, Ed. Dunod, p22-23, 2008

- La troisième posture consiste pour l'utilisateur[165] à **refuser l'apprentissage** de la TIC mise à disposition et trouver des solutions de remplacement lui permettant de communiquer tout en justifiant ses choix en termes de temps, d'efficacité ou autres raisons plus ou moins discutables. La figure ci-dessous présente un exemple de cycle de non-apprentissage des TIC. Cet état de résistance est important pour la compréhension des facteurs observables et signifiants des comportements induits par les TIC.

[165] Lopistéguy P.,Tricot A., *Usage et conception des SI : prise en compte de l'utilisateur*. (Eds.), (in press). Ingénierie des Systèmes d'Information, n° spécial, 2009.

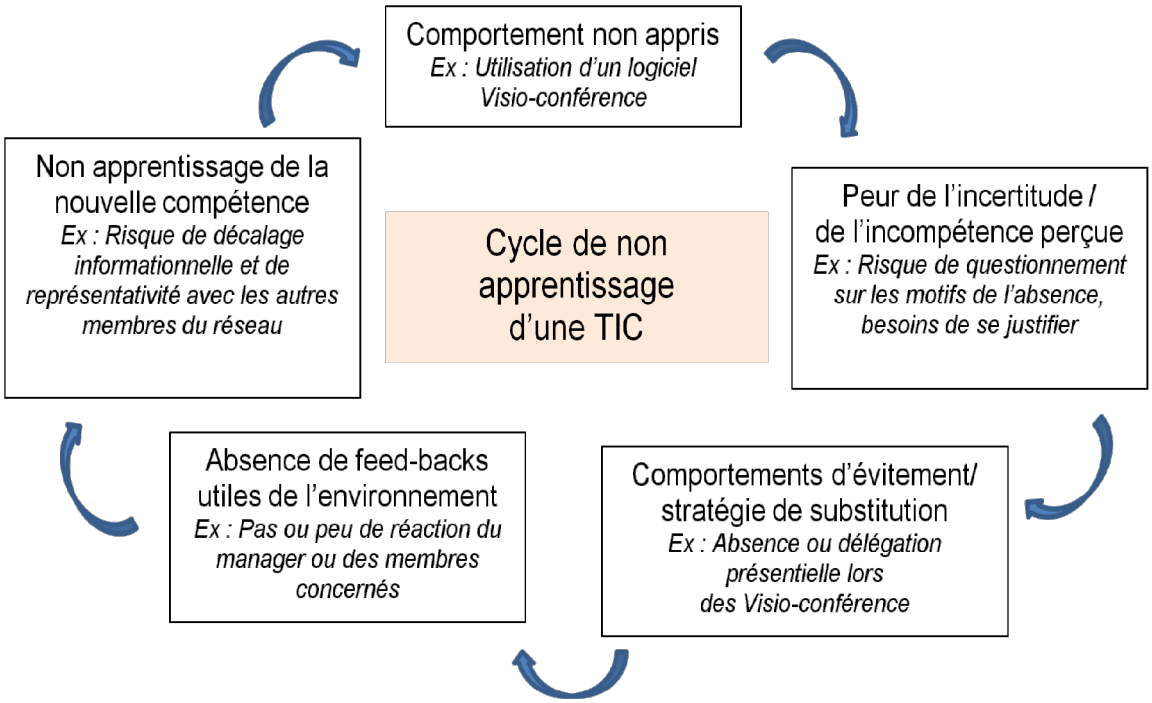


Figure 11 : Cycle de non-apprentissage d'une TIC
chez un individu dans une organisation
adapté d'Amar P., *Psychologie du Manager pour mieux réussir au travail*,
Ed. Dunod, p22-23, 2008

Au regard de la complexité de la problématique que pose l'utilisation des TIC dans une organisation, l'approche comportementale permet de répartir la logique d'apprentissage en phases référencées par la définition d'objectifs SMART[166]. L'apprentissage d'une nouvelle compétence en matière d'utilisation efficiente et efficace d'une TIC, se trouvera facilitée par la mise en place de ces objectifs qui se définissent par les cinq points suivants :

- *Spécifique (Specific)*
- *Mesurable (Measurable)*
- *Atteignable (Achievable)*
- *Réaliste (Realistic)*
- *Temporellement défini (Time-bound)*

[166] SMART (intelligent en anglais) est un moyen mnémotechnique pour se souvenir les caractéristiques que devrait idéalement avoir un objectif pour permettre sa réalisation. Cet outil est souvent utilisé en management ou dans la gestion de projet. Disponible sur : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Objectifs_et_indicateurs_SMART/>, consulté le 17/02/2010.

L'apprentissage ne peut se réduire à la simple évocation des indicateurs présentés dans un cadre béhavioriste avec des objectifs SMART. La pression du temps et de la performance attendue par les organisations nous amène, dans le cadre de nos recherches à nous intéresser aux **théories socio-cognitivistes** et en particulier aux notions d'**auto-efficacité** Bandura A. (1986)[167]. Ce dernier définit ainsi ce concept : « *La perception qu'a un individu de ses capacités à exécuter une activité, influence et détermine son mode de penser, son niveau de motivation et son comportement »*. Bandura A., prétend que les personnes cherchent à éviter les situations et les activités qu'elles perçoivent comme menaçantes, mais elles s'engagent à exécuter les activités qu'elles se sentent aptes à accomplir. Ce complément est important pour mieux comprendre dans les relations homme-machine, les éventuels excès dans l'utilisation de certaines TIC par l'acteur communiquant.

Les théories socio-cognitivistes, à la différence ou en compléments suivant les écoles, s'intéressent aux processus mentaux qui sous-tendent l'acquisition de l'information, Monneret S. et Marc, E. (1996)[168] signalent que : « *Selon Piaget J.*[169]*, l'apprentissage survient lorsque des éléments de l'environnement nécessitent l'adaptation ou la restructuration des schèmes* (action organisée, structurée et généralisable d'une situation à une autre)*, [...] par la venue d'un nouvel événement, un déséquilibre des structures cognitives surgit, menaçant l'équilibre homéostatique du corps humain ».*

Afin de retrouver l'équilibre de l'organisme, deux processus sont possibles : ***l'assimilation et l'accommodation***.

- L'**assimilation** est le processus par lequel les structures cognitives incorporent les nouvelles informations parce qu'elles sont compatibles avec les schèmes existants.

---

[167] Bandura A., *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*, Paris, De Boeck, 2007, pp.475-476.

[168] Marc E., Picard D., *L'école de Palo Alto, Un nouveau regard sur les relations humaines*, Paris, Retz, 2004, pp.19-103.

[169] Piaget J., *Psychologie et pédagogie*, Gallimard, 1988, p.288.

- L'**accommodation** nécessite la modification des structures cognitives. Parce que les nouvelles informations sont massives et incompatibles avec les schèmes existants, l'organisme ne cherche plus à maintenir l'équilibre initial, mais il modifie plutôt son cadre de référence afin de s'adapter à la nouvelle situation. L'atteinte de l'équilibre se fait par la mise en place de nouvelles structures, Morin J.M.[170].

La mise en confrontation des acteurs avec les TIC entraîne un processus similaire quant aux niveaux d'assimilation et d'accommodation des futurs usagers des TIC. Il est donc primordial pour le manager d'intégrer dans son processus d'accompagnement à l'apprentissage des TIC, deux éléments essentiels, d'une part son propre rôle de **modèle**[171] qu'il le veuille ou non et d'autre part celui de **coach** dans la reconnaissance des efforts investis dans le processus d'apprentissage par ses collaborateurs. Ces derniers sont dans le cadre des théories cognitivistes, influencés dans leurs processus d'apprentissage par les résultats de leurs actions, leurs croyances et leur environnement. « *La croyance dans leur pouvoir de réussir, influence leur comportement d'apprentissage dans une logique positive, vecteur de succès* » Bandura A. (2007). Ces données nous amènent naturellement à nous interroger sur les processus engendrés par le traitement de l'information inducteur de comportements. L'**échelle d'inférence**, Argyris C. (1974), permet de représenter comment nous sélectionnons, donnons du sens et tirons des conclusions d'une information en fonction des croyances et valeurs que nous avons en nous et vis-à-vis de notre environnement. L'ensemble de ces données nous permettent ainsi d'agir.

---

[170] Morin J.M., *Précis de sociologie*, Éditions Nathan, 2004, p.159.

[171] : Le manager est regardé comme un exemple tout en étant pas forcément exemplaire au yeux de ses collaborateurs.

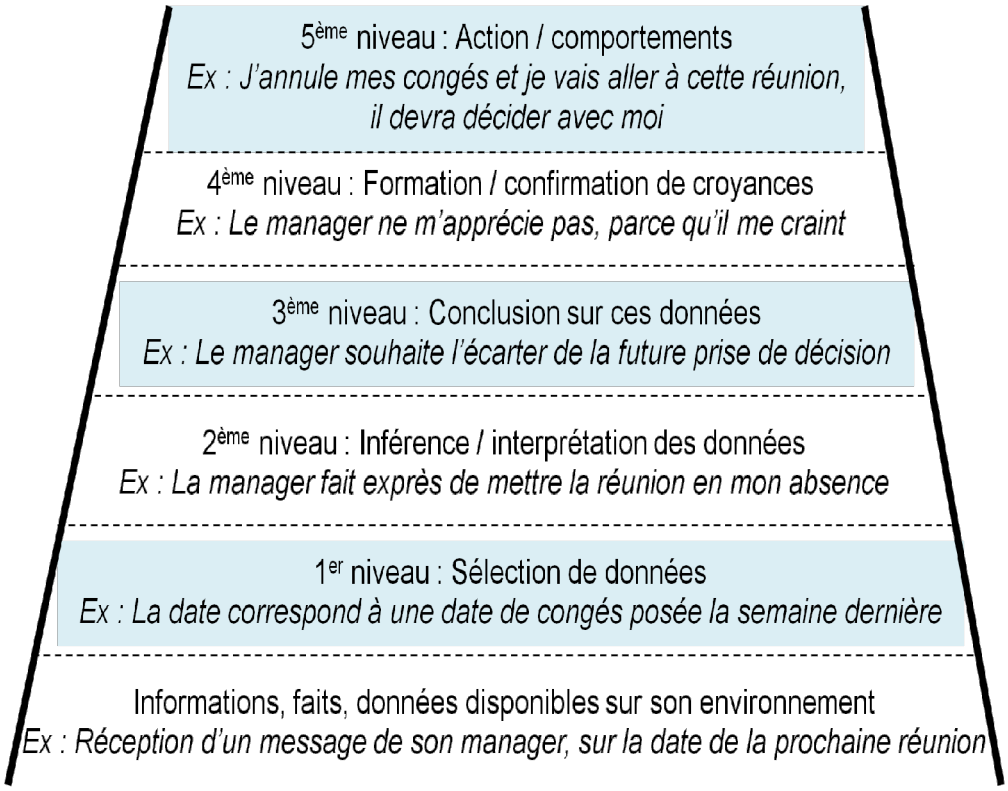


Figure 12 : Modèle d'inférence à l'utilisation des TIC
adapté d'Argyris C., *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*[172], Paris, Dunod, nouvelle édition, 2003

L'exemple pris dans le schéma d'inférence ci-dessus, montre que l'approche cognitive[173] met en évidence la possibilité d'erreurs dans le traitement des informations, typologie d'erreurs appelée **dissonance cognitive**[174] : « *État de tension désagréable dû à la présence simultanée de deux cognitions (idées, opinions, comportement) psychologiquement inconsistantes* ». *Le postulat de base est que les individus aspirent à éliminer les faits de pensée ou les faits comportementaux présents en eux et qui sont contradictoires. En s'appuyant sur la théorie de la consistance et sur la théorie de la rationalisation des conduites, il*

---

[172] Charue-Duboc F., *L'apprentissage organisationnel, du concept séduisant à la complexité du processus en jeu*, in Gilbert P., Guerin F., Pigeyre F. (Coord), Organisations et Comportements, Dunod, 2005.

[173] Codol J.-P., Leyens J.-P., *Cognitive Approaches to Social Behavior*, The Hague, M. Nijhoff, 1982.

[174] Il définit la dissonance cognitive comme. Disponible sur : < http://en.wikipedia.org/wiki/Cognitive_dissonance#Two_kinds_of_dissonance> consulté le 10/01/2009.

s'agit d'étudier comment les sujets tentent de réduire cette dissonance en changeant d'opinion par exemple » comme le définit Festinger L. (1957)[175]. Nous citerons quelques exemples et leurs conséquences en e-comportements dans le tableau ci-après.

Tableau 6 : Exemples d'erreurs cognitives et leur traduction dans un processus de communication à distance

Exemples d'erreurs cognitives	Définitions	Exemples de propos explicitant ces termes en lien avec les TIC
L'Inférence arbitraire	Tirer des conclusions sans preuve.	Je n'ai pas eu de suite une réponse à mon message, il ne veut donc pas me répondre.
L'abstraction sélective	Se centre sur un détail au détriment du message global.	Je reçois une invitation à une réunion importante, et je ne vois que la faute d'orthographe sur mon nom.
La surgénéralisation	Étendre à d'autres situations une expérience spécifique plutôt malheureuse.	La dernière visioconférence s'est mal déroulée suite à un problème technique, je n'en fais plus.
La maximalisation et la minimalisation	Augmenter ou diminuer la portée d'une information en termes d'échec ou de succès.	Je n'ai pas réussi à transférer un dossier important, je suis nul dans la gestion des TIC.
La personnalisation	Surestimer le lien entre un évènement favorable ou non et soi-même.	Mon manager m'envoie continuellement des messages sur mon téléphone, il ne me fait pas confiance.
La pensée dichotomique	Restreindre sa compréhension de l'information à un tout ou rien.	Rien ne vaut un entretien en face à face, l'utilisation des TIC ne permet pas un vrai échange d'informations.

Si la psychologie cognitive amène à la fois du sens et de la compréhension pour optimiser le traitement des informations, en termes de perception de l'environnement et du contexte, de la sélection des données, de leurs interprétations et des modalités d'actions qui s'en suivent, nous ne pouvons que

[175] Festinger, L., *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1957.

renforcer notre vigilance quand ce traitement de l'information est en plus filtré par l'utilisation des TIC. Il s'avère donc primordial pour le manager de même que pour ses collaborateurs, de se questionner sur ses fonctionnements cognitifs et d'apprécier les conséquences et les risques[176] dans la communication à distance. Suite aux théories définies dans le domaine de la psychologie cognitive, nous prenons conscience du lien entre les pensées et les comportements. Nous nous devons donc d'approfondir ses liens dans une approche **cognitivo-comportementaliste**. Cette dernière met en relation pensée, émotion et comportement comme le montre la figure ci-dessous :

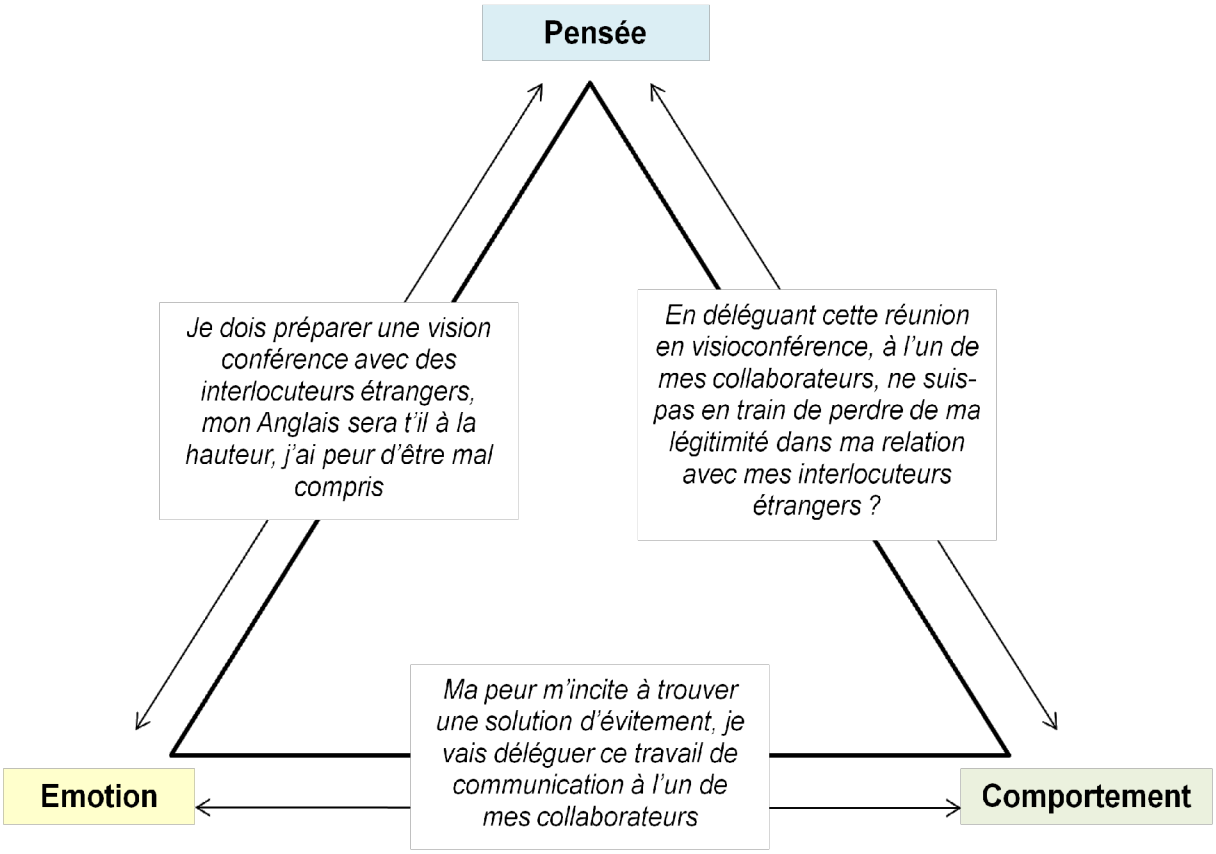


Figure 13 : Exemple de lien entre comportement, pensée et émotion dans une communication à distance, adapté d'Amar P., *Psychologie du Manager pour mieux réussir au travail*, Ed. Dunod, p39, 2008

[176] Sala F., Rolland J.M., Moreau F. (Coord.), *Aléas et vulnérabilité en gestion des ressources humaines*, in 'Comprendre et gérer les risques', Éditions d'Organisation, chapitre 3, 2002, pp. 47-60.

Pour améliorer cette gestion cognitivo-comportementale, le modèle ABCDE du psychologue Américain Ellis A. (1992)[177], peut permettre à toute personne, face à une situation de communication spécifique, d'auto-analyser son fonctionnement, examiner les facteurs à risques pour les remplacer par des actes plus rationnels et performants. La figure ci-dessous, montre l'adaptation du modèle ABCDE pour une optimisation pragmatique d'un processus communicationnel à distance.

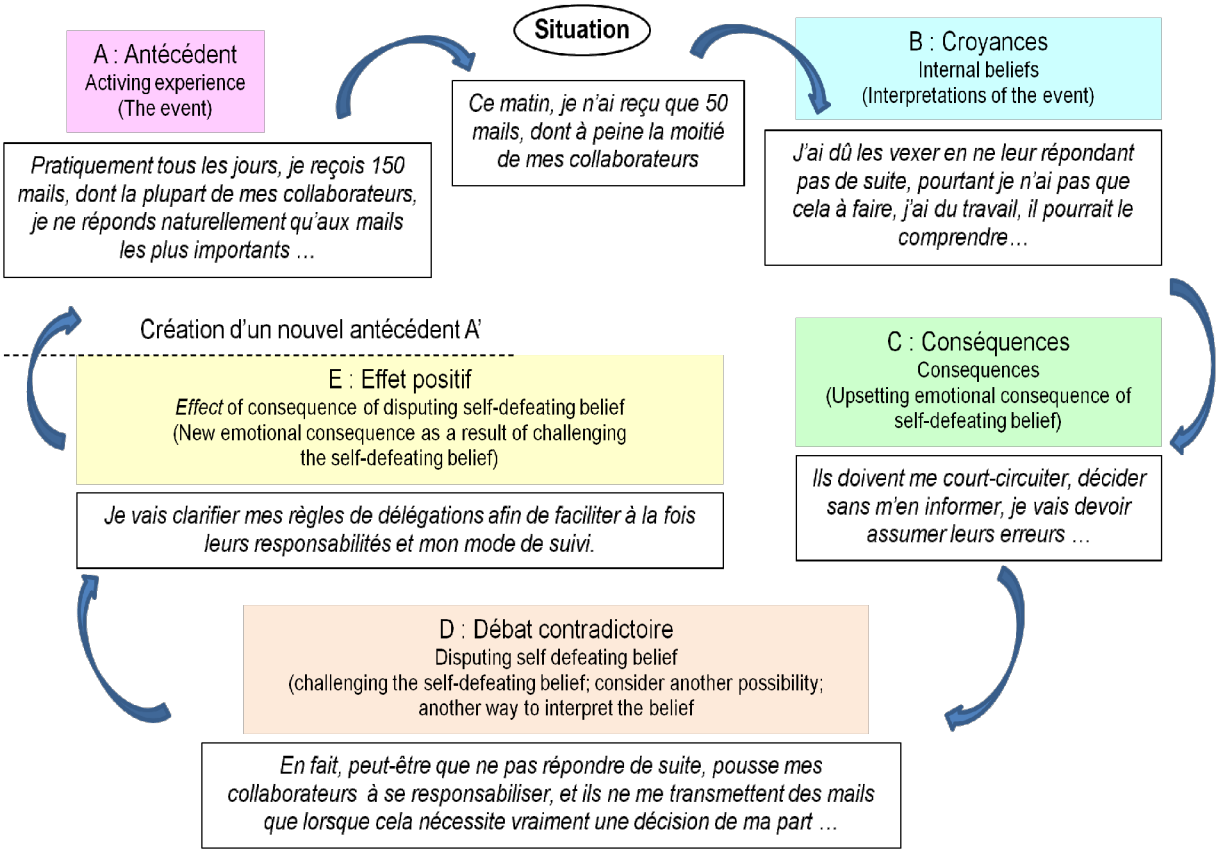


Figure 14 : Exemple de transposition d'une problématique, liée au TIC, entre un manager et ses collaborateurs sur la base du modèle ABCDE d'Albert Ellis[178]

Comme le montre la figure ci-dessus, le modèle ABCDE, nous explicite les dangers du mode circulaire des comportements limitant. L'**estime de soi**, est un

---

[177] Ellis, A., *The humanisms of rational-emotive behavior therapy and other cognitive behavior therapies*. Journal of Humanistic Education and Development, 35, 1996, pp. 69-88.

[178] Ellis A., *ABC Model of Rational-Emotive* Theory, disponible sur : http://www.universitip.com/term-papers/albert-ellis-abc-model-of-rational-emotive-theory-274213151.html, consulté le 15/02/10.

des facteurs, qui dans cette théorie, doit permettre de se sortir de cette boucle négative. Cette dernière se renforce dans le cadre du management à distance, car les échanges informels[179] facilités par la proximité deviennent naturellement plus complexes à provoquer par l'intermédiation des TIC. Un exemple, dit de **boucle limitante** dans le cadre des TIC peut se traduire par l'exemple ci-dessous.

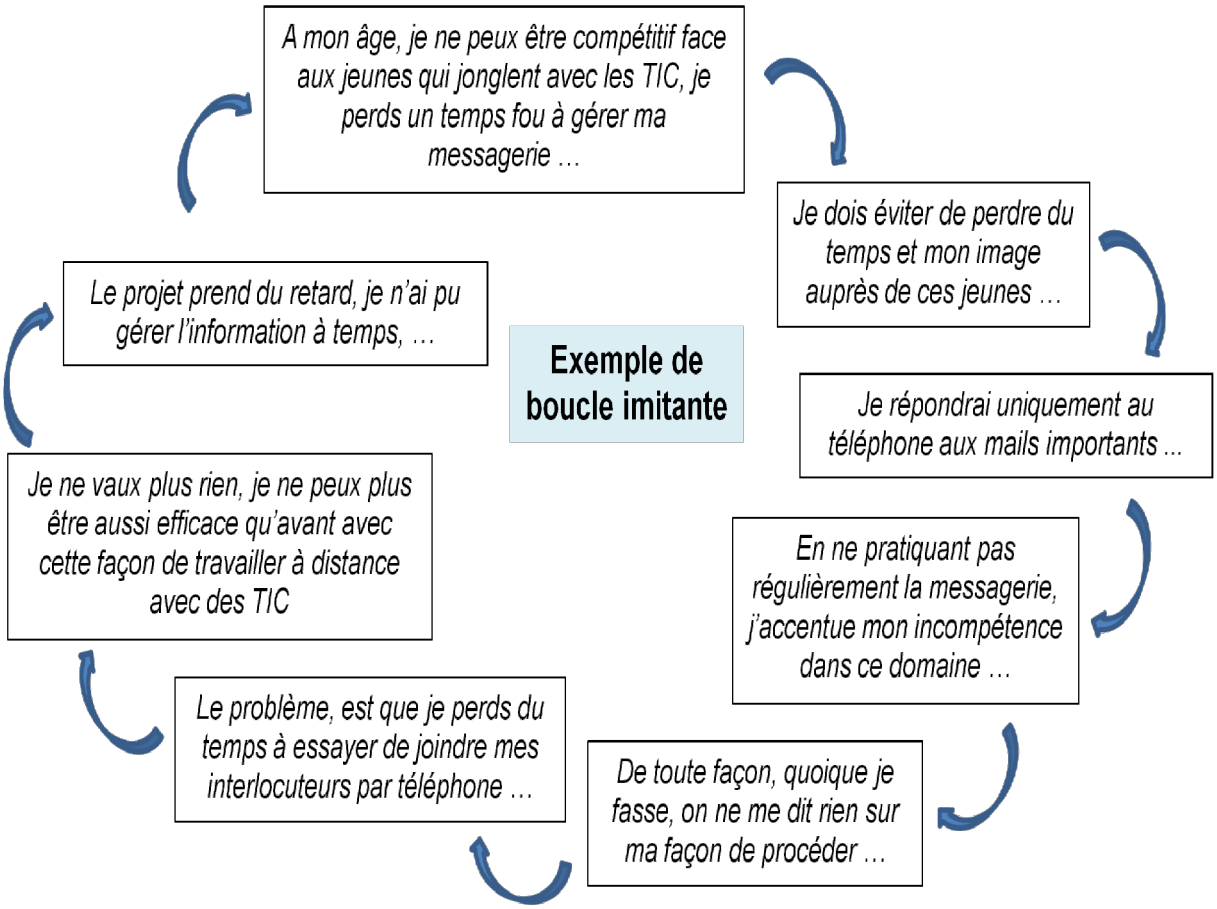


Figure 15 : Exemple de boucle limitante chez un collaborateur utilisateur d'une TIC en management à distance dans une approche cognitivo-comportementale

Il apparaît, au regard de cette boucle limitante, le rôle que peut et doit prendre le manager dans un tel contexte. Il existe plusieurs niveaux d'interventions que

[179] Pavy G., *La logique de l'informel, à la découverte des jeux de pouvoir dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2002, pp.167-206.

nous développerons dans le cadre théorique du management d'une part, et des résultats de nos recherches d'autre part[180].

En corrélation avec ce constat de **boucle négative**, de nombreuses expérimentations en psychologie montrent les effets négatifs que provoquent certains évènements, que nous avons cru incontrôlables ou jugés comme tels ou inversement. En effet la croyance que nous pouvions avoir dans le contrôle d'une situation, permet de trouver les ressources nécessaires à sa réussite. Face aux TIC, les managers et collaborateurs rencontrés ont exprimé ces symptômes. Ces derniers ont été étudiés par Rotter J.B.[181] (1966), sous l'appellation de la **théorie du lieu de contrôle**, nommée aussi : *le locus de contrôle*. L'auteur le définit comme : *« Un concept de psychologie qui décrit le fait que les individus diffèrent dans leurs appréciations et leurs croyances sur ce qui détermine leur réussite dans une activité particulière, ce qui leur arrive dans un contexte donné ou, plus généralement, ce qui influence le cours de leur vie. Les personnes croyant que leur performance et/ou leur sort dépendent surtout d'eux-mêmes ont un locus de contrôle dit « interne » ; celles persuadées du contraire (*c'est-à-dire que l'issue est avant tout déterminée par des facteurs extérieurs, hors de leur influence*) ont un locus de contrôle dit « externe ». Par exemple, un candidat échouant à un examen (comme le permis de conduire) attribuera son échec à une cause externe (examen difficile, manque de chance ou examinateur sévère) s'il a un locus contrôle plutôt externe, mais à ses propres erreurs, son manque de travail, de concentration, etc. s'il a un locus de contrôle plutôt interne ».*

Le même processus comportemental a été observé dans le cadre de nos recherches chez des usagers des TIC, qu'ils soient managers ou collaborateurs. La croyance, sous la pression du temps et des objectifs, de pouvoir ou non gérer les flux d'informations journaliers, amène les acteurs concernés à développer soit des stratégies de gestion efficace des données, en acceptant notamment, leurs

---

[180] Crunenberg M., *L'art et la manière d'intervenir en entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 2004.

[181] Il est également à l'origine de la théorie de l'apprentissage social qui a jeté un pont entre le béhaviorisme et la psychologie cognitive, utilisés l'un et l'autre dans le cadre d'un support théorique à nos recherches. Disponible sur : < http://psych.fullerton.edu/jmearns/rotter.htm>, consulté le 20/01/009.

limites[182] dans la capacité à traiter les informations, soit à accuser les TIC de les empêcher de travailler et d'être performant. La croyance d'être maître ou non de son destin face aux TIC, impactait directement sur les performances communicationnelles des équipes devant travailler à distance. Naturellement, les personnes estimant avoir les compétences à gérer ces flux d'informations obtenaient de meilleurs résultats dans l'accomplissement de leurs projets et/ou de leurs missions. Seligman M. (1967) [183] a confirmé cette théorie du lieu de contrôle, en développant celle de l'**impuissance acquise,** il écrit : « *Le sentiment de contrôle, réel ou illusoire sur son environnement, est une source d'optimisme et facteur de motivation pour l'action. Dans un contexte inverse, l'exposition à des situations incontrôlables ou jugées comme telles, a des effets négatifs sur la motivation et la performance des personnes ».*

Cette théorie a contribué à l'émergence de la **psychologie positive**[184]. Ce concept est intéressant dans le cadre de nos recherches. En effet, les échanges d'informations à distance, impliquent naturellement le développement des responsabilités et de l'autonomie[185] des acteurs. Le management ne peut plus avoir la même puissance de contrôle. En conséquence, la demande plus ou moins conscientisée des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs qui est d'être performant sans forcément vivre la pression d'un suivi quotidien, implique pour ces derniers l'adoption de comportements positifs qui se traduit par les valeurs suivantes explicitées par le Positive Psychology Center. : *« Amour et travail, courage, compassion, résilience, créativité, curiosité, intégrité, connaissance de soi, modération, contrôle de soi, sagesse ainsi que des valeurs collectives et idéaux sociaux sont : justice, responsabilité, civisme, parentalité, soutien, éthique*

---

[182] Nous faisons ici référence, à *l'illusion du contrôle* qui est fréquente et caractéristique de l'être humain qui a besoin de contrôler son environnement et dans notre cas d'étude de maîtriser les flux d'informations au travers des TIC.

[183] : *Learned Helplessness: A Theory for the Age of Personal Control*, Oxford University Press Inc; Reprint, 1996, p.376.

[184] La psychologie positive est une école (Positive Psychology Center) de pensée proche des thèmes de la psychologie humaniste. Seligman M., *Learned Helplessness: A Theory for the Age of Personal Control*, Oxford University Press Inc; Reprint, 1996, p.376.

[185] Païtra J., *La société de l'autonomie, comment les comportements vont changer*, Éditions d'Organisation/Les Échos Éditions, coll. Tendances, 2000, p.250.

professionnelle, leadership[186]*, esprit d'équipe au travail, projet et tolérance ».* En citant ces valeurs, notre propos est de mettre en avant, l'impact des TIC sur les comportements des acteurs en termes de responsabilisation et de confiance dans leurs rôles et missions[187].

Nous avons décrit en nous appuyant sur les différentes **théories socio-cognitivo-comportementalistes** des postures pouvant être adoptées d'une façon générale et aussi dans les situations particulières d'utilisation des TIC. Ces échanges d'informations provoquent ainsi des mécanismes d'adaptation aux différentes situations qui peuvent arriver au quotidien. Par exemple, nous pouvons nous interroger sur notre façon de réagir aux problèmes lorsqu'ils se produisent par l'intermédiaire des TIC. Un mail que l'on juge agressif, une répétition de message téléphonique dans un intervalle de temps court, des demandes d'informations arrivant la veille d'un week-end ... provoquent du stress et des réactions comportementales variées, allant de l'humour, à l'agressivité, de la fuite à la surenchère informative. Ces exemples du quotidien des hommes et des femmes dans les entreprises sont décrits de manière théorique sous les termes de **défenses**[188] et de **coping**[189] et traduisent en psychologie, les réponses conscientes ou inconscientes du moi face aux dangers internes et externes qui peuvent le menacer. Un des mécanismes les plus fréquents est celui de la **projection** qui consiste à désigner : « L*'opération mentale (généralement inconsciente) par laquelle une personne place sur quelqu'un d'autre ses propres sentiments, dans le but de se sortir d'une situation émotionnelle vécue comme intolérable par elle. La personne n'a généralement*

---

[186] Boyatzis R., Mckee A., Borgeaud E., *Les nouveaux défis du leadership*. Pearson Education, 2006, p.269.

[187] Duluc A., *Leadership et Confiance - Développer le capital humain pour des organisations performantes*, Dunod, 2008 et Denning S., *The secret language of leadership, How Leaders Inspire Action Through Narrative*, U.S.A., First Editions, 2007, pp.147-211.

[188] Chabrol HY., Callahan S., *Mécanismes de défenses et coping*, Paris, Dunod, 2004, p.178.

[189] Réponses comportementales et cognitives que la personne utilise pour se protéger de l'anxiété du stress ou de la perception de dangers. De l'anglais To cope, « *Affronter, faire face, venir à bout* » à partir de stratégies de maîtrise et d'ajustement à une situation, Lazarus R.S., 1966.

pas conscience d'appliquer ce mécanisme, justement car elle n'accepte pas les sentiments, ou sensations, qu'elle projette sur l'autre. Il s'agit donc généralement de sentiments négatifs, ou en tout cas, perçus comme tels ». Les mécanismes de défenses ne sont pas que négatifs, l'humour à bon escient, un changement de TIC en fonction des situations et de la nature des informations à transmettre, l'**anticipation** plutôt que la **procrastination**[190]**,** Burka J.-B. (2008), l'**auto-observation,** peuvent être utiles au manager pour accompagner ses collaborateurs dans la gestion des stress quotidiens. L'utilisation des TIC, met fréquemment en avant des comportements répétitifs qui s'autoalimentent en ne provoquant pas les effets escomptés d'apaisement mais au contraire suscitent une montée en puissance du cycle actions-réactions. Nous citerons comme exemple des échanges de mails dans un temps donné court, pouvant traduire sous forme écrite un échange verbal où les faits laissent place aux émotions et aux éventuelles dérives agressives.

Nos réflexions doivent aussi nous amener à réfléchir dans le cadre de la psychologie sociale, sur l'un des phénomènes fondamentaux appelée **dissonance cognitive**, Festinger L. (1956). Cette dernière peut se définir de la manière suivante, dans un contexte de communication : « Un m*essage, visant par exemple à modifier le comportement d'un grand nombre de personnes (la cible), ne peut être considéré accepté que lorsque toute dissonance cognitive a disparu chez les éléments de la cible. Il est fréquent qu'un risque de rejet subsiste par dissonance cognitive, lorsqu'une contradiction existe entre le message et des convictions ou des habitudes fortement ancrées chez des individus. Pour réduire cette dissonance, la cible peut soit éviter le message, soit l'interpréter pour diminuer la portée du message, jusqu'à remettre en cause sa crédibilité. Pour faire accepter le message, la solution peut être de crédibiliser le message en s'appuyant sur des personnes de confiance (médecins, experts…),*

---

[190] : La procrastination est un terme relatif à la psychologie qui désigne la tendance pathologique à remettre systématiquement au lendemain quelques actions (qu'elles soient limitées à un domaine précis de la vie quotidienne ou non). Le « *retardataire chronique* », appelé procrastinateur, n'arrive pas à se « *mettre au travail* », surtout lorsque cela ne lui procure pas de gratification immédiate. Burka J.-B., Yuen L.-M., *Procrastination: Why You Do It, What to Do About It Now*, Da Capo Lifelong Books; 2nd edition, 2008.

ou sur des faits avérés ». Si nous nous projetons dans un contexte de communication à l'aide des TIC, un message informant que l'utilisation des réseaux sociaux au sein de l'entreprise est désormais interdit (comme cela existe dans certaines entreprises, pour des raisons de sécurité et/ou d'images). Le changement de comportement demandé à certains est au préalable, trop important car rentrant en contradiction avec son utilisation naturelle des réseaux en cohérence (d'après la cible) avec l'accomplissement de sa mission. Il cherchera à réduire ou à éliminer cette pression pénible de dissonance cognitive en minimisant, transformant ou complétant cette information. L'acte d'explication et d'accompagnement au changement devient ici, prioritaire pour le manager, pour la mise en place de la nouvelle règle. Si l'obligation donnée par l'organisation d'utiliser certaines TIC peut provoquer un certain nombre de dissonances cognitives, l'inverse, c'est à dire la possibilité donnée aux acteurs de choisir leurs propres TIC, peut provoquer un autre phénomène qui est celui de réponse au besoin de **conformisme**[191]. Certains individus ne souhaitent pas attirer l'attention ou être la cible de critiques. Ils vont donc suivre le choix du plus grand nombre. Le processus pouvant contribuer à l'émergence d'une normalisation des process de communication, parfois en opposition avec les compétences et la motivation de certains individus. Ce processus de normalisation et/ou de conformisme peut devenir un risque en termes de baisse de créativité, d'innovation[192] ou de remise en cause des systèmes d'informations[193].

Nous remarquons au regard des différentes théories présentées et en particulier dans le cadre de nos recherches sur les relations entre les TIC et les comportements, une situation spécifique de dissonance cognitive qui est celle de l'**engagement**. Les évolutions dans le domaine des TIC, sont vécues aussi bien

---

[191] « *Le conformisme se manifeste par le fait qu'un individu modifie ses comportements, ses attitudes, ses opinions, pour les mettre en harmonie avec ce qu'il perçoit être les comportements, les attitudes, les opinions du groupe dans lequel il est inséré ou il souhaite être accepté* » Codol J.P., 2001.

[192] Hildreth, P & Kimble, C (eds.), *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice,* London: Idea Group Inc., 2004.

[193] Vickoff J.P., *Systèmes d'information et processus Agiles*, Hermès Science Publication, 2003, p.310.

en termes de rapidité que d'usage comme complexes et impactantes pour la majorité des acteurs concernés. La question qui se pose alors aux managers en charge d'accompagner cette évolution est comment susciter l'engagement des acteurs. En psychologie sociale, l'engagement désigne l'ensemble des conséquences d'un acte sur le comportement. La notion d'engagement est notamment associée aux travaux de Joule R.V. et Beauvois J.L.[194]. Le **processus d'engagement** peut se poursuivre dans un engrenage (*escalation of commitment*) souvent mis en évidence dans le cadre des recherches sur la prise de décision dans les organisations. Cette théorie met en avant le principe que le leadership[195] d'influence et de persuasion sont plus pertinents que ceux de la pression et de la contrainte. Nous aborderons ces derniers points dans le cadre du management à distance.

En Psychologie de la communication, vaste champ de recherche, les experts du domaine s'appuient sur 3 axes principaux de recherches :

- Celui du **sujet** : motivations, fonctionnement cognitif et affectif ;
- celui de l'**interaction** et de sa dynamique relationnelle ;
- celui du **contexte social** : normes, rôles et rituels.

Si certains points ont déjà été abordés sous d'autres angles plus sociologiques ou communicationnels, le thème de la motivation est un des facteurs observables les plus importants. Il induit ou freine à la fois l'existence de comportements, le choix et l'usage de la TIC, la prise de décision, et tout simplement le passage à l'acte de communication à distance.

Au regard des auteurs, parler de la **motivation** en s'appuyant sur une seule définition s'avère restrictif. Les recherches récentes, qui se rapprochent de notre problématique, sont plutôt concentrées sur la motivation envers les technologies utilisées en éducation (TICE[196]), nous serons amenés à y faire référence. Nous nous proposons donc dans ce chapitre de présenter en tout premier lieu les

---

[194] Joule R.-V., Beauvois J.-L., *La soumission librement consentie*, Presses universitaires de France, 1998.

[195] Denning S., *The secret language of leadership*, How Leaders Inspire Action Through Narrative, U.S.A., First Editions, 2007, pp.147-211.

[196] : Technologies de l'Information et de la Communication en Education.

différents courants traitant de la motivation, puis dans un deuxième temps nous présenterons les éléments qui permettent de mieux comprendre les jeux de motivation en communication à distance. Dans un troisième point, nous essaierons, en nous appuyant sur la littérature de faire ressortir les facteurs clés motivationnels observables influençant les comportements des acteurs devant communiquer à distance. Nous conclurons ce chapitre par une tentative de définition de la motivation spécifique à notre cadre de recherche.

D'une façon générale, définir la motivation se veut être une **démarche inductive**, et pourtant sujette à discussion. Hors, il est prioritaire dans le cadre de notre étude d'en appréhender la signification, car indissociable de la naissance d'un comportement aussi bien vis-à-vis de la TIC que de l'action de communication. Notre choix d'auteur reste donc contingenté à notre sujet d'étude et ne peut donc faire preuve d'exhaustivité. Nous ne citerons donc que les auteurs qui nous semblent apporteurs d'informations non pas sur la motivation de façon générale, mais sur la motivation en relation avec notre étude.

- **La théorie de la motivation de Maslow A.** (1954). Elle hiérarchise différents niveaux de besoin (physiologique, sécurité, appartenance, estime de soi, auto-accomplissement), en précisant que l'on ne peut changer de niveau que si l'on a assouvi le niveau précédent. Si son concept est remis en cause aujourd'hui par de nombreux auteurs, il reste intéressant dans le cadre de notre étude de garder à l'esprit les catégories motivationnelles qui sont mises en avant et qui sont d'ailleurs souvent reprises dans d'autres modèles.
- **La théorie de la motivation d'Herzberg F.** (1959)[197]. Si le modèle de Maslow est de par nature intrinsèque, cette théorie est plutôt centrée sur l'aspect extrinsèque de la motivation, Piché S.[198](2003). Cette théorie met en avant, qu'il existe des besoins qui nous

---

[197] Herzberg F., *Work and the nature of Man,* New York, The Mentor Executive, 1966.

[198] : « *Une activité qui est pratiquée pour elle-même, pour son contenu est dite intrinsèquement motivée, tandis qu'une activité qui est pratiquée pour ses effets - pour l'obtention d'une conséquence positive ou pour l'évitement d'une conséquence négative - est dite extrinsèquement motivée* ». d'après Piché S., *Précurseurs motivationnels des performances sportive et scolaire*, Université Laval, 2003.

semblent indispensables (en corrélation avec les deux premiers niveaux de la pyramide de Maslow) et donc les posséder ne procurent pas d'état de motivation, les trois niveaux supérieurs sont de nature motivationnelle car promouvant une dynamique d'assouvissement. Entre autres auteurs, Levy-Leboyer C.[199] estime qu'il y a confusion entre **motivation** et **satisfaction**. Ce dernier terme traduisant *l'état final résultat d'un acte motivé*. Nous aurons l'occasion, dans le cadre de nos travaux de reprendre ces deux facteurs, motivation et satisfaction et bien sûr leur inverse, comme facteurs observables pour la genèse d'un e-comportement.

- **La théorie du besoin de réalisation de McClelland D.** (1961). Cette théorie est cette fois centrée sur trois types de besoins (dont deux que l'on retrouve dans la pyramide de Maslow). Le premier besoin est celui de **se réaliser** (logique de réussir, de s'accomplir), le deuxième est lié au **pouvoir** (influence sur autrui), le dernier est corrélé au principe d'**affiliation** (importance donnée aux relations sociales). Au regard des théories précédentes, McClelland ouvre un nouveau champ de besoin en lien avec le pouvoir, facteur important dans le cadre du management à distance, une des parties étudiées dans le cadre de nos recherches.
- **La théorie de la motivation de Vroom V.** ou théorie du résultat escompté (1964). Elle s'insère dans une logique cognitiviste et met en avant trois concepts, mis en équation[200].

$$S = \mathrm{E} * (\sum \mathrm{V} * \mathrm{I})$$

F : Force de Motivation
V : Valence (Valeur + ou -, que l'on attribue à un résultat)
I : Instrumentalité (Probabilité d'avoir un retour suite au résultat obtenu)
E : Expectation (Chance d'arriver au résultat)

---

[199] : Spécialisée en psychologie du travail (Université Paris V), elle est entre autre l'auteur de : *La motivation dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2001.

[200] Legrain H. *Motivation à apprendre : mythe ou réalité ?*, L'Harmattan, 2003, p.42-51.

Cette théorie, nous permet de renforcer le lien entre manager et collaborateur dans le processus motivationnel.

- **La théorie de Hackman J.R. et Oldham G.R.** (1968-1976) s'appuie sur la motivation liée aux tâches au travail et à l'enrichissement qu'elles procurent. Les auteurs en déduisent cinq facteurs qu'ils transcrivent, ici aussi, sous la forme d'une équation de la motivation permettant d'évaluer quantitativement son niveau.
-

$$Score = \frac{(V + I + S)}{3} * A * F$$

V : Variété des tâches
I : Identité (Tâche pouvant être réalisée intégralement)
S : Signification des tâches
A : Autonomie individuelle
F : Retour sur activité (Feed-Back)

Les auteurs ont complété cette équation en intégrant notamment le désir de reconnaissance. Cette théorie nous permet de compléter notre recherche pour la compréhension d'e-comportements sur trois points. L'**autonomie**, le **feed-back** et le **désir de reconnaissance**, que nous aborderons dans le cadre du chapitre sur le management à distance.

Il serait difficile au regard de l'intitulé de notre thèse de ne pas aborder le centre de notre problématique, qui touche aux comportements d'une façon générale et aux e-comportements d'une façon plus spécifique.

Après avoir rappelé les différentes définitions attribuées par les chercheurs au comportement, nous aborderons, de façons plus détaillées les indicateurs promoteurs de tel ou tel comportement en gardant à l'esprit d'une part notre contexte et d'autre part les acteurs en jeu, que sont le manager et ses collaborateurs.

Afin de mieux appréhender la notion de comportement, nous rappellerons deux autres termes qui y sont liés la **personnalité** et l'**attitude**[201]. « *La personnalité est la structure organisée, stable dans le temps, et cohérente du rapport au monde de l'individu »*. La personnalité sert ainsi à cerner les caractéristiques d'un individu de l'extérieur, à ne pas confondre avec l'**identité**, qui elle concerne *la* manière dont la personne elle-même se définit et se reconnaît. L'**attitude** quant à elle, se définit comme un état mental prédisposant à agir d'une certaine manière, face à un objet social particulier. Elle repose sur trois composantes structurelles qui interfèrent, l'une **cognitive** (croyances, valeurs, représentation, etc., concernant la relation aux objets au sens large), l'autre **affective** (émotions, attraction, rejet, etc.) et la dernière **opératoire** (prédisposition à l'action, intention d'agir, etc.). Le comportement, quant à lui, est-ce que les autres observent chez un individu. C'est le résultat complexe induit par des contraintes extérieures plus ou moins fortuites, des renforcements provoqués par notre éducation et nos expériences (avec les multiples conditionnements sociaux qui l'accompagnent).

Si l'individu est cohérent, l'attitude (*stimulus*) correspond au comportement (*réponse*), mais par nature, l'Homme est complexe, et peut présenter des comportements contradictoires avec son attitude initiale.

En résumé de ses définitions, face à une situation, un individu va donc agir en fonction de sa personnalité, ce qui va l'amener à envisager la suite de façons plus ou moins positive. La perception (plus ou moins réduite) de la situation et de ses enjeux va amener l'individu à adopter une attitude qui se traduira plus ou moins en cohérence avec le comportement observé. L'ensemble des ses actions internes et externes va par effet de rétroaction influencer les différentes notions que nous venons de définir. Nous nous appuierons sur le schéma systémique ci-dessous pour visualiser la situation.

---

[201] Alexandre-Bailly F., Bourgeois D., Gruere J.-P., Raulet-Croset N., Roland-Levy C., *Comportements humains et management*, Pearson Education 2e édition, 2006

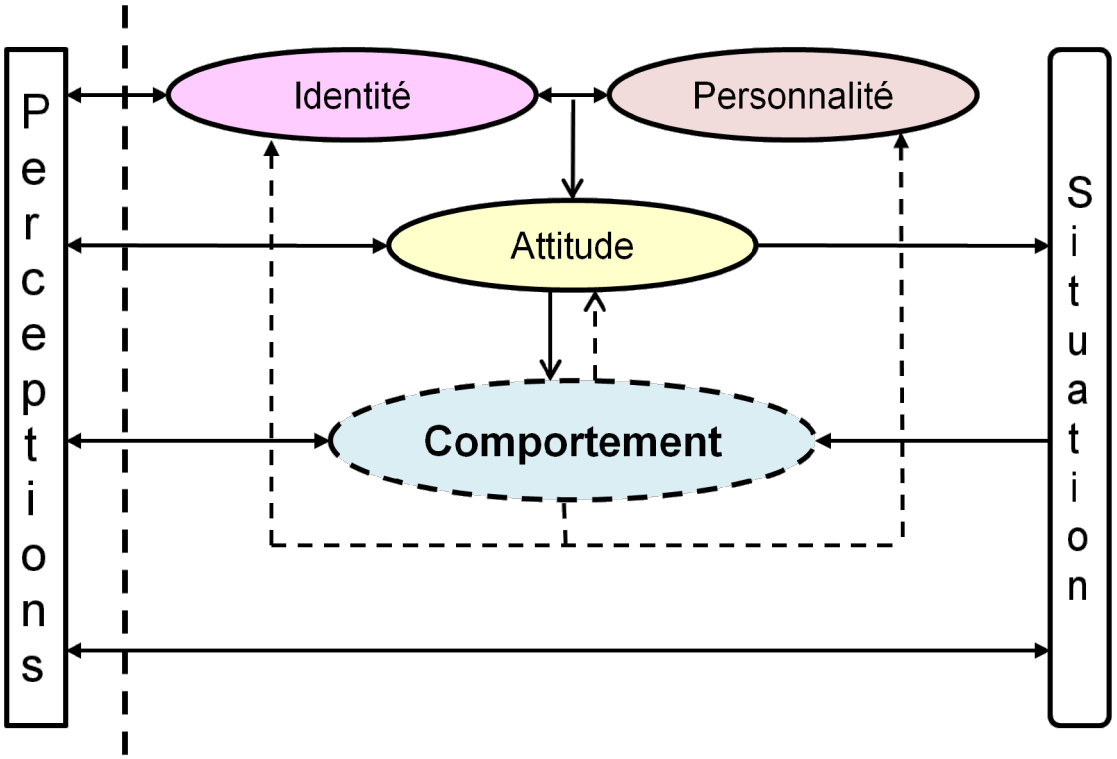


Figure 16 : Initialisation systémique d'un comportement.
D'après Alexandre-Bailly F., Bourgeois D., Gruere J.-P., Raulet-Croset N., Roland-Levy C., Comportements humains et management, Pearson Education 2e édition, 2006, p.7-42

Au regard de ces définitions, nous pouvons nous interroger sur le caractère scientifiquement observable des causes d'un comportement dans un environnement social complexe et des aptitudes humaines d'observation limitées, à la fois au niveau intrinsèque et au niveau extrinsèque.

D'après **la théorie de l'attribution** de Kelley H. (1967), « U*n effet est attribué à une cause lorsque l'effet et la cause disparaissent ou apparaissent toujours ensemble »*. Kelley puis Brent M. et Smith W. (1999), déduisent que le comportement est une source observable qui incite à se poser trois grands types de question. Considérant une situation, le comportement observé est-il :

- *Distinctif*, c'est-à-dire spécifique à la situation ;
- *consensuel*, c'est-à-dire pouvant être reproduit par d'autres personnes ;
- *uniforme*, c'est-à-dire reproductible dans le temps.

Il est noté que si la théorie de l'attribution causale est un aide véritable pour aider à percevoir un comportement, le concept de perception est loin d'être infaillible,

donc objective. Nous reprendrons à notre compte la réflexion de Bartholy M.-C.[202], « *L'objectivité n'est pas donnée immédiatement à la connaissance scientifique mais est conquise peu à peu par rectifications successives des erreurs, [...], la science laisse toujours en quelque endroit des zones qui peuvent donner prise à la subjectivité* ». En résumé, d'après Alexandre-Bailly F. et al. (2006), « L*a perception est à la fois immédiate, automatique, sélective, et subjective, structurée et stable, elle nous aide à formuler des hypothèses explicatives des comportements observés, à en déceler les causes afin de nous adapter si dans le futur ce comportement observé réapparait. Il est possible de vérifier la pertinence de nos perceptions ».*

Si l'on peut définir le comportement d'un être vivant, par la partie de son activité qui se manifeste à un observateur, l'e-comportement est de la même manière une observation d'une activité, mais dans ce cas renforcé par un nouveau facteur impactant, celui de l'usage des TIC.

La **théorie de l'action** de Norman D.A. (1986) cité dans le cours de Beaudouin-Lafon (1997)[203], pour expliquer cette activité observable, repose sur deux hypothèses décrites de la façon suivante : « L*'individu élabore des modèles conceptuels qui régissent son comportement et lui permette l'accomplissement d'une tâche ».* Ces modèles sont une représentation mentale de l'outil dans son environnement. Il dépend des savoirs, savoir-faire et savoir-être[204] issus de l'expérience plus ou moins importante acquise dans un contexte similaire. Le modèle conceptuel sert ainsi de référence mais est de par nature incomplet et imprécis au sens de la rationalité limitée de Simon H.[205], notion que nous développerons dans un prochain chapitre. Dans cette théorie de l'action le déroulement des tâches s'effectue en sept étapes :

---

[202] Bartholy M.-C., *La science, épistémologie générale*, Paris, éditions Magnard, 1978 p.38.

[203] D'après le cours de Beaudouin-Lafon M., sur *l'ingénierie de systèmes interactifs*, 1997 Disponible sur : <http://www.lri.fr/~mbl/>, consulté le 15/12/2009.

[204] Bellier S., *Le savoir-être dans l'entreprise : utilité en gestion des ressources humaines*. Paris, Vuibert, 2004.

[205] Augier M., March J.G., Models of a man: Essays in Memory of Hebert Simon, Cambridge (Massachusetts), London (England), MIT, Press 2004, pp.389-409.

- **Établissement d'un but** : un but est la représentation mentale d'un état désiré. Dans le cas où le but ne peut être directement réalisé, l'utilisateur élabore un plan de résolution dans lequel le but est décomposé en une hiérarchie de sous-buts plus simples. Cette fixation d'objectif est transposable dans notre contexte par la représentation mentale du message que l'on souhaite transmettre à un collaborateur et des effets que l'on souhaite provoquer.
- **Formation d'une intention ou décision d'agir** : l'intention définit la sémantique de l'expression d'entrée physique. Elle résulte de l'évaluation de la distance en termes de variables psychologiques entre le but et l'état actuel. Cette étape, peut être imagée, par exemple, par la prise de conscience de la distance, cette fois-ci physique, existante entre émetteur et récepteur, et qui implique l'adjonction d'une composante TIC, plus ou moins librement choisie, filtre supplémentaire, mais pourtant indispensable, pour émettre le message.
- **Spécification de la suite d'actions** : le résultat de la traduction de l'intention est un plan de résolution, spécification mentale des actions à exécuter. Cette suite d'actions, est notamment contingentée aux pratiques d'usage des TIC de l'émetteur.
- **Exécution des actions** : elle conduit au changement de l'état physique du système. Elle met en jeu le savoir-faire moteur, la mémoire musculaire. La façon d'écrire un message, ou celle de le présenter sous forme orale à l'aide d'une TIC plus ou moins adaptée, traduit l'ensemble des actions précédemment définies.
- **Perception de l'état du système** : après exécution des actions, le système a changé d'état. Cet état est exprimé en termes de variables physiques. La perception consiste à le traduire en termes de variables psychologiques. Le message (écrit ou oral) réalisé à l'aide d'une TIC, est perçu par l'émetteur et ressenti en tant que tel.
- ***Interprétation** : elle détermine le sens de l'expression de sortie, c'est-à-dire de ce qui a été perçu à l'étape précédente.* Le résultat obtenu provoque un comportement de satisfaction ou

d'insatisfaction en fonction des perceptions portées sur la réalisation du message.

- ***Évaluation*** *: elle établit une relation entre le but souhaité de l'étape 1 et la sémantique de l'expression de sortie.* Cette évaluation du message peut amener l'utilisateur à une révision de son plan d'actions et initier de nouveaux buts et intentions.

La théorie de l'action, nous préférons d'ailleurs ici, parler d'une théorie de l'action, est en fait plus une représentation cognitive en lien avec la réalisation d'une tâche. Cette théorie est aussi une aide pour appréhender les sources de risques d'erreur au cours de la réalisation d'une tâche. Ce modèle conceptuel, n'est en effet pas linéaire, et des boucles de régulation (répétition d'un cycle d'étapes à l'intérieur du cycle général) peuvent se dérouler et contribuer à l'apprentissage de l'utilisateur. Elle nous est utile pour comprendre les différents points à observer dans le cadre d'une action de communication à distance centrée sur des e-comportement induits par les TIC.

Pour comprendre un comportement, nous avons vu l'importance de l'acte d'analyse. La théorie de la Gestalt[206], permet aussi d'en avoir une vue synthétique. Un comportement n'existe pas, par lui-même, il s'intègre dans un contexte. La compréhension de ce contexte, c'est-à-dire du « *tout* » pour reprendre un terme utilisé dans cette théorie, nous permet de mieux appréhender « *la partie* », en effet « *Le contexte est souvent plus signifiant que le texte. Comprendre c'est prendre ensemble* ». Cette théorie renforce notre idée d'appréhender les e-comportements en s'appuyant d'une part sur une vision systémique pluri scientifiques, et d'autre part par l'acceptation de l'existence de multiples facteurs situationnels et dynamiques initiant ces e-comportements. Cette initiation est à la fois de nature intrinsèques (exemple : attirance plus ou moins forte envers l'usage des TIC) et extrinsèques (exemple : possibilité donnée d'utiliser telle ou telle TIC). La confrontation de ces deux états, nous entraînent à

---

[206] Von Ehrenfels C., développe la théorie de la Gestalt avec entre autres, Wertheimer M. et Lewin K. où *l'être humain y est compris comme un système ouvert; l'homme interagit activement avec son environnement. Cette théorie offre surtout un accès à la compréhension de l'ordre dans les évènements psychiques*.

parler de la notion de **stress** afin de conclure ce tour d'horizon de la psychologie, des e-comportements et des TIC.

Comme nous venons de le présenter, l'intégration et l'utilisation des TIC entraînent des changements dans l'organisation du travail et dans les comportements des acteurs communicants. Ce changement implique la remise en cause de ces derniers sur différents points que nous allons développer et qui se traduisent par des stress de nature et de conséquences différentes, le tout ayant un impact sur la performance des individus et des équipes concernées.

Dans le cadre de ce chapitre, après avoir défini le stress d'une façon générale puis dans le cadre de notre étude, nous présenterons un état du domaine au niveau de la confrontation entre l'usage des TIC et les conséquences sur les comportements de stress des utilisateurs dans un contexte d'e-management[207].

Le **stress**[208] *(« contrainte » en anglais),* ou syndrome général d'adaptation*, « est l'ensemble des facteurs environnementaux qui imposent des contraintes à un organisme. Dans le langage courant, on parle de stress positif (eustress en anglais) ou négatif (dystress) »*. Il est à souligné l'importance de cette dernière notion, nous avons besoin en effet de stress pour survivre dans un environnement, comme celui de l'entreprise.

Cette définition générale demande à être précisée dans le cadre professionnel. Selon l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, le stress est *: « Un ressenti lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences. Bien que le stress soit perçu psychologiquement, il peut également porter atteinte à la santé physique. Le stress à court terme, engendré par exemple par l'obligation de respecter un délai, ne constitue pas un problème en soi, il peut en effet stimuler chacun à donner le meilleur de soi-même. Le stress devient un risque pour la santé et la sécurité lorsqu'il est éprouvé dans la durée »*. Cette durée étant variable suivant les individus et l'environnement dans lequel il vit.

---

[207] Roussel P., *Pour un développement de la e-formation dans le prolongement du e-management*, les notes du LIRHE, 2001, p.14.

[208] : Définition générale du stress, disponible sur : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Stress>, consulté le 23/03/2010.

Il existe différents modèles de stress, qui explicite bien la complexité du phénomène et son évolution conjointement au développement de la société.

- Le modèle de Seyle H. (1930), (**Réponse d'adaptation**), est centré sur une approche médicale et individuelle du stress, qui étudie les systèmes d'adaptation, psychologique, physiologique, cognitif et émotionnel des individus à une demande.
- Le modèle de Laborit H., (**Inhibition de l'action***),* repose sur une conception bio comportementale du stress. Il se définit comme une réaction assurant la survie face à un danger. Il y a stress, lorsque l'individu ne peut ni lutter ni fuir et s'expose ainsi à des conséquences plus ou moins pathogènes.
- Le modèle de Lazarus R.S., (**Double évaluations de la situation**) met en évidence deux aspects du stress qui se conjuguent, la conscientisation d'un danger et l'auto-questionnement sur les ressources pour y pallier.
- Le modèle de Siegrist J., (**Effort-récompense**) quant à lui, spécifie que l'effort que fournit l'individu va être atténué par le sentiment que cet effort va être payé en retour. Cette récompense pouvant être matérielle, sociale ou symbolique.
- Le modèle de Karasek R., (**Demande-contrôle**) croise deux types de facteurs de stress, la demande faite à l'individu et le contrôle que ce dernier peut exercer sur son activité pour y répondre.

Nous nous appuierons sur ces deux derniers modèles pour expliciter le lien entre les TIC et les conséquences de leurs usages, provocateurs de stress et inducteurs de nouveaux comportements observables.

Nous pouvons ainsi compléter la compréhension d'un comportement observé, en y intégrant un facteur stress, plus ou moins positif. Il se traduit, pour reprendre les modèles de Siegrist et de Karasek, par le rapport entre les enjeux perçus de la situation et les ressources que l'on peut mettre à disposition pour y répondre, comme le représente la figure suivante :

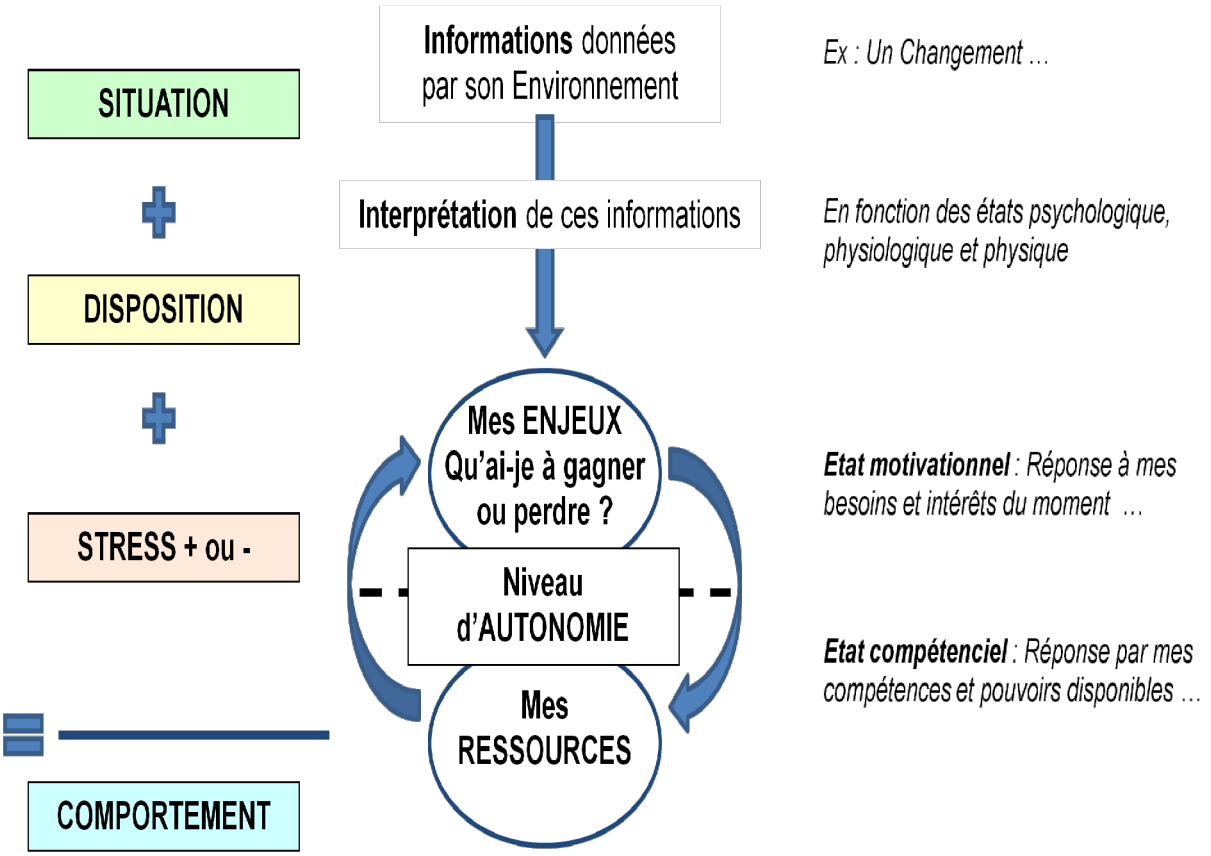


Figure 17 : Essai d'explicitation d'un comportement sous stress
adapté des modèles de Siegrist et de Karasek.

Le schéma ci-dessus met en avant deux processus qui s'autoalimentent.

- Le premier, créateur du comportement, et dans notre cas d'e-comportement, est lié à la **disposition** ou l'état, entre autre cognitif de l'individu et sa perception de la **situation** à un moment précis. Toutes nouvelles données, va provoquer à la fois un changement dans la perception de la situation et une confrontation plus ou moins en décalage avec sa disposition.
- Le deuxième est le niveau de stress engendré par le changement en termes de capacité à y répondre, les **ressources**, et la pression que l'acteur communiquant se met en termes d'**enjeux**. Le rapport enjeux sur ressources impliquant un niveau de stress plus ou moins positif et se traduisant par la création d'un comportement.

Les deux processus vont permettre à l'acteur communicant de créer une réponse adaptative, sous la forme d'un e-comportement, qui à un instant t, semble la meilleure réponse à apporter pour répondre au changement.

Le développement des TIC mises à disposition dans le cadre du travail, rajoute, comme le suggère le schéma ci-dessus, de nouveaux facteurs de stress, à prendre en compte pour comprendre les e-comportements. En termes d'appréhension de l'environnement, des indicateurs tels que le temps et la distance sont à prendre en compte. Ainsi, la suppression virtuelle de la distance ainsi que la transformation de la relation au temps entre les acteurs communicants changent l'interprétation des données et accentuent la pression dans le traitement des informations. De même, la question des ressources plus ou moins possédées pour faire le meilleur usage de ces nouveaux outils de communication provoque des états de stress plus ou moins compatibles avec le niveau de performance attendu par l'organisation et par l'entreprise en général.

Cette dernière est en perpétuelle transformation, rester dans ce mouvement comme s'y opposer d'ailleurs, nous poussent ou nous tirent à, soit anticiper le changement et ainsi développer des attitudes de **proactivité**, soit s'adapter à ce changement et apprendre à renforcer une aptitude de **réactivité** ou savoir réagir à temps.

D'après l'enquête semestrielle de la CFE-CGC sur le stress des cadres (Baromètre stress) en Décembre 2009, les deux premières causes de stress au travail se traduisent pour 74 % des cadres par des dérangements fréquents qui obligent à interrompre le travail et pour 71% d'entre eux, le sentiment d'être tendu(e)s ou crispé(e)s à cause de leur travail. Cette enquête met ainsi l'accent sur l'impact des TIC sur le stress au travail. Au moins les 3/4 des cadres enquêtés ressentent un stress dû :

- *À la perception de devoir travailler plus vite ;*
- *aux interruptions provoquées en majorité par les modes de communication électroniques (Téléphone, messagerie ...) ;*
- *au sentiment de devoir répondre toujours plus vite aux informations transmises par les TIC ;*
- *à l'augmentation du nombre de données à traiter ;*
- *à l'obligation de devoir travailler en dehors du cadre de son travail ;*

- *à la mise à disposition croissante des TIC aux employés ;*
- *à l'absence de mesure prise par les entreprises sur ces différents points.*

Enfin l'enquête confirme que le fait de travailler en dehors de son lieu de travail accentue les conséquences stressantes des différents points cités précédemment. Tout devient en effet urgent et nécessairement important, il n'y a plus de priorisation des tâches. Nous sommes en **surcharge cognitive**, car comme le met en évidence Rouet J.-F. (2001)[209], « *La recherche d'informations est une activité stratégique, qui demande un bon niveau de contrôle métacognitif : savoir évaluer ses connaissances et ses besoins d'informations en fonction d'un objectif, contrôler si l'information traitée est pertinente, prendre des décisions utiles en cas de difficultés, etc.* » Si ces stratégies ne sont pas acquises, l'acteur communiquant risque de se trouver cognitivement surchargé. Cette surcharge cognitive peut se traduire par un ensemble d'items inducteurs d'un e-comportement observable dans le cadre du e-management[210] que nous présentons dans le schéma heuristique ci-après.

---

[209] : Rouet J.F., est chargé de recherche CNRS Directeur du Laboratoire Langage et Cognition (2004-2007). Principal domaine de recherche : *Psychologie des activités documentaires compl*exes.

[210] Gouge I, *e-Management: The Impact of e-Business on Today's IT Manager*, (Broché) Springer London Ltd, 2002, p.178 et Isaac H., Kalika, M., Ledr M., Josserand E., Beyou C., *Le e-management : quelles transformations pour l'entreprise ?*, Paris, Liaisons, coll. « Entreprise & Carrières », 2003.

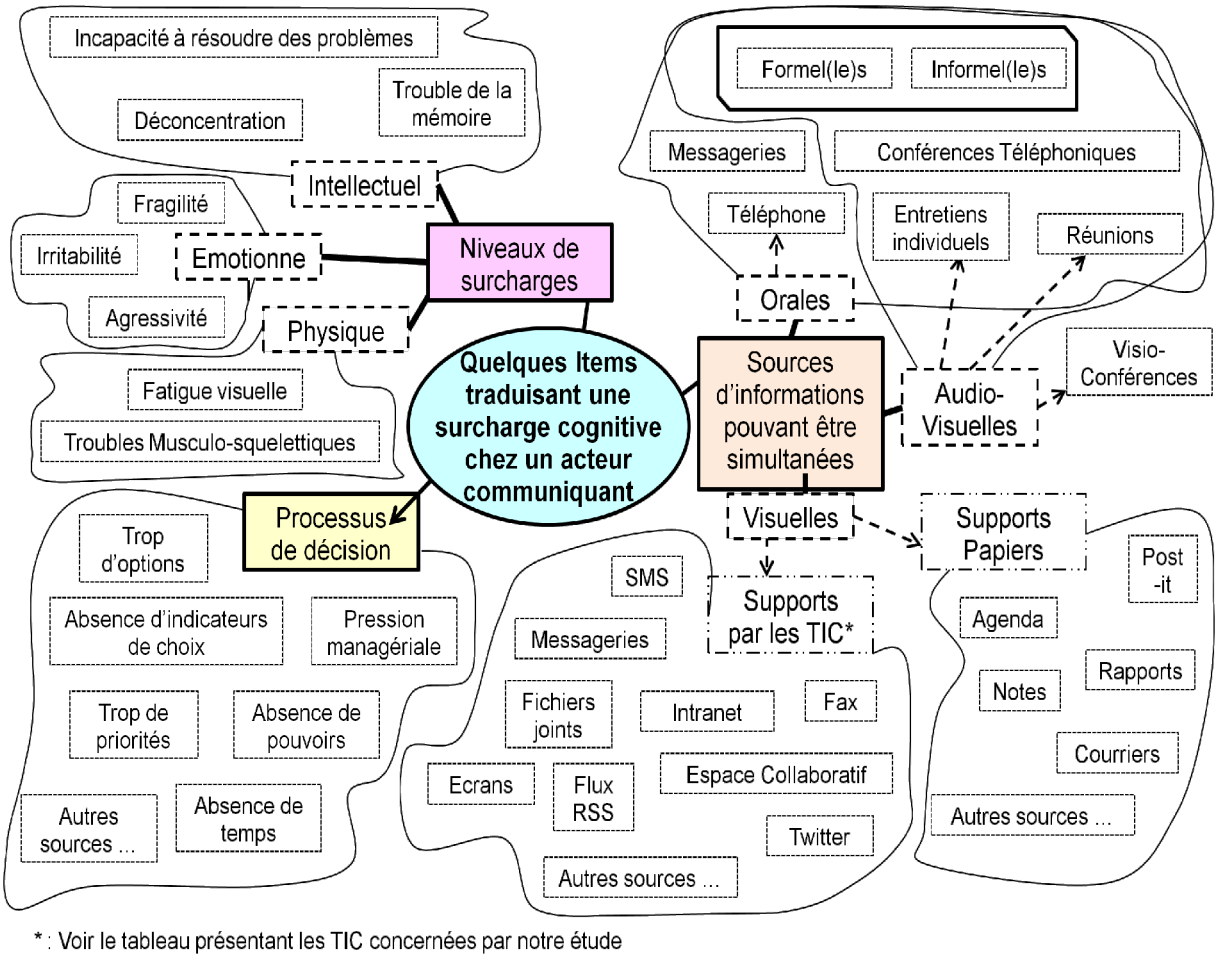


Figure 18 : Représentation systémique des items traduisant une surcharge cognitive chez un acteur communiquant.

Si nous tentons de résumer les différents facteurs de stress en lien avec la rencontre des comportements et des TIC, on pourra noter que les évolutions rapides et incessantes des méthodes et outils de communication à distance peuvent laisser croire aux acteurs communicants, qu'ils perdent le contrôle de leur propre destinée. Le sentiment de ne pouvoir agir et d'être dépendant de facteurs qui plus est, identifiés, entraîne les acteurs dans une surcharge cognitive que nous avons explicitée précédemment. L'intensification des échanges d'informations et donc du travail qui en découle accentue la pression au quotidien, pression qui met l'acteur communiquant dans un modèle d'obligation à y répondre. En effet, la moindre sollicitation intermédiée par les TIC, pousse le plus souvent le destinataire à répondre afin de rester « vivant » dans le réseau socioprofessionnel qui se crée et se développe au détriment d'un libre-arbitre plus écologique et donc moins impactant en termes de stress.

Dans le cadre de nos travaux, ce chapitre est naturellement l'un des plus importants pour appréhender l'émergence d'e-comportement. La figure de la page suivante tente de présenter visuellement les résultats de notre analyse documentaire.

Comme nous l'avons vu, nous restons dans un domaine qui prend du sens si on l'aborde dans une logique systémique. Les apports des recherches effectuées sur la personnalité et les tests qui en découlent, les différentes théories de l'apprentissage, des concepts socio-cognitivo-comportementalistes, les process de motivation et de stress, le tout inter corrélé avec les TIC contribuent d'une part à enrichir notre compréhension des e-comportements mais complexifient d'autre part le rôle du manager devant diriger et motiver des personnes à distance.

La figure ci-dessous, met en exergue, les facteurs que nous estimons être clés pour la compréhension des e-comportements.

Nous terminerons notre analyse systémique des domaines scientifiques que nous estimons pouvoir nous aider à la compréhension des typologies d'e-comportements, par celui du management.

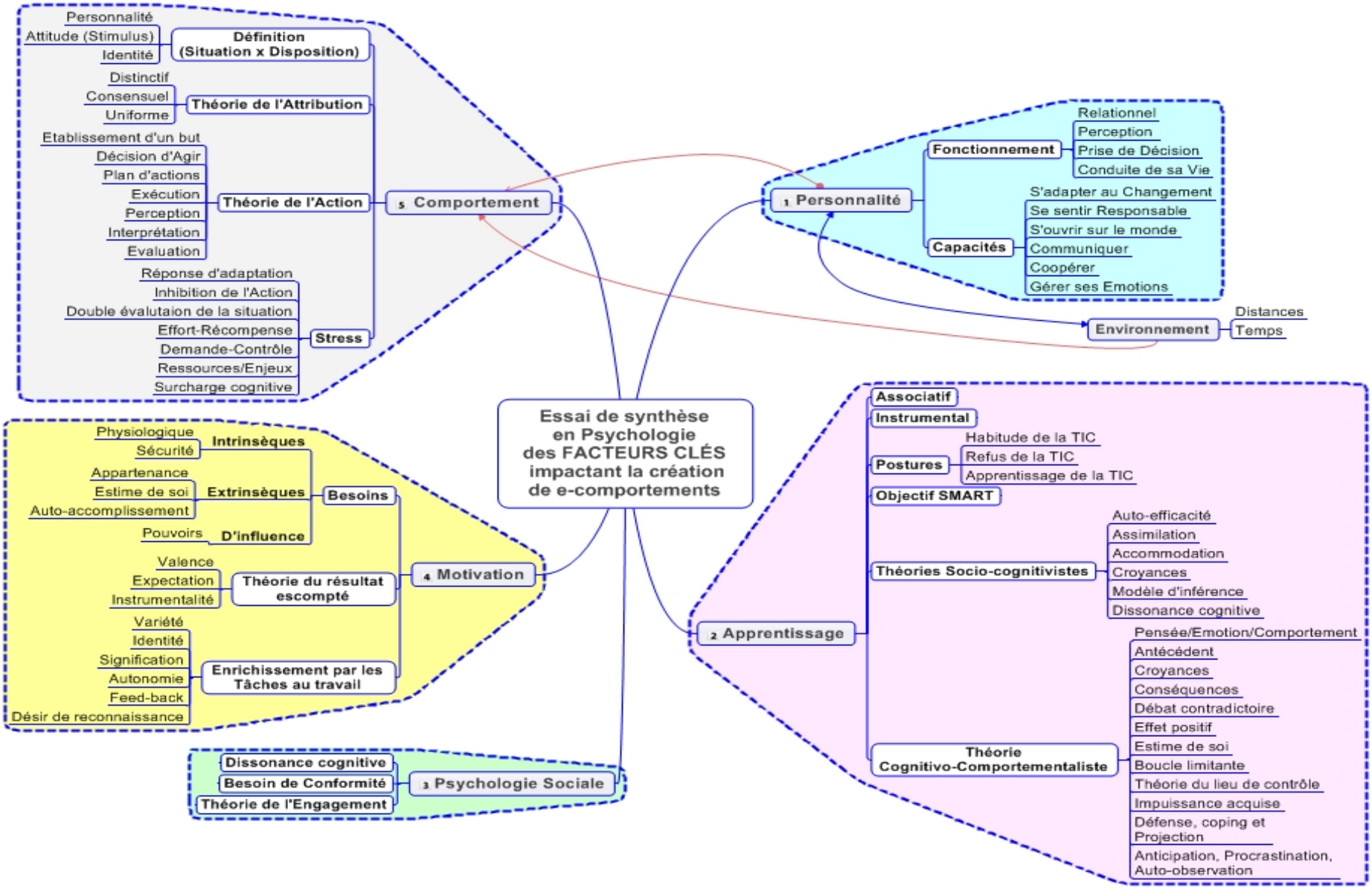


Figure 19 : Essai de synthèse en Psychologie, des facteurs clés impactant la création d'e-comportements

E. Un point de vue sur le Management et les e-comportements

Nous arrivons au dernier chapitre de notre analyse systémique de la littérature scientifique dans le cadre de nos recherches sur les e-comportements. Après avoir essayé d'appréhender les relations entre les SIC, la sociologie et la psychologie et leurs sous-domaines, dans la rencontre des TIC et leurs conséquences sur les comportements, il nous reste à analyser comment le management de proximité peut réussir sa transformation en management à distance, c'est-à-dire passer d'un appui managérial à un appui e-managérial.

Notre posture d'observateur dans le cadre d'une recherche-actions a naturellement été en prise avec les processus de fonctionnement relationnel et hiérarchique entre managers et collaborateurs dans le cadre de leurs communications à distance.

Pour mieux comprendre les phénomènes touchant au management en lien avec notre cadre de recherche, nous nous intéresserons en premier lieu aux spécificités de l'e-collaborateur en termes d'autonomie, d'usage, de satisfaction et d'aptitudes au changement (thème déjà abordé sous l'angle sociologique). Dans un deuxième temps, nous analyserons les différentes missions du e-manager, et son rôle dans l'e-organisation. Nous terminerons notre analyse en posant les différentes problématiques managériales en relation avec l'information, l'inter culturalité, l'arrivée de nouvelles générations, et les processus de changements.

Depuis que l'Homme s'est organisé en groupe, le management est nait et n'a cessé d'évoluer pour s'adapter aux changements de son environnement et des objectifs qui lui étaient assignés. Si le contrôle des tâches, Taylor F.(1911), Fayol H.(1917) et Weber M.(1922)[211] a été le cœur des systèmes de management et a permis le développement de l'ère industrielle, l'évolution des relations au travail a provoqué l'émergence de champs de réflexions sur la **satisfaction**[212] **au travail,**

---

[211] Colliot-Thélène C., *Sociologie de Max Weber*, La Découverte, 2006.

[212] Nous avons vue dans le chapitre sur la psychologie et les e-comportements la différence que fait Levy-Leboyer C. entre satisfaction et motivation.

Friedman R. (1956), Maslow A.H. (1954), Herzberg F. (1950), Vroom V.H. (1964), Adams S. (1961), thème que nous avons abordé dans le cadre de la motivation et des besoins dans les chapitres précédents. Le **management participatif** qui en découle, Hermel P. (1988) et la **dynamique des groupes**, Lewin K. (1947), Likert S. (1981) ont permis de faire évoluer les concepts du management vers une logique se définissant dans le **management par responsabilisation**[213]. Notre but n'est pas de citer l'ensemble des auteurs qui ont marqué l'histoire du management des Hommes, mais de rappeler au lecteur, l'importance du sujet et les conséquences qui en découlent à la fois dans la direction et la motivation des femmes et des hommes dans l'entreprise et plus précisément dans les difficultés à réussir à manager à distance[214].

Sans vouloir tomber dans un pessimisme primaire, la situation managériale reste aujourd'hui complexe dans son état actuel, dans son évolution et dans les écarts suscités par des changements de plus en plus rapides et en particulier en ce qui concerne le management et les TIC. Que les raisons soient d'ordre économique, d'ordre culturel ou politique, tous les pays sont concernés voire impliqués, plus ou moins fortement par les nouvelles technologies de la communication et de l'information. Cette évolution à l'échelle de la planète[215] permet la mise en relation de tous les systèmes, avec un fonctionnement transversal accru, une explosion des échanges d'informations impliquant une évolution des modes de management et des comportements communicationnels.

C'est sur ces derniers points, sujets de notre recherche que de nouvelles théories voient le jour, centrées sur les **ressources informelles** et concernant la **culture d'entreprise**, Thevenet M. (1990), la **gestion des connaissances**, Nonaka I. (1997) et Argyris C. (1967), la **gestion des réseaux et des pouvoirs**

---

[213] Ensemble d'informations qui ont été développées dans : Boyer L., *Management des hommes : Historique, grands acteurs et auteurs, méthodes, outils, perspective*, Éditions d'Organisation, 2006, p. 231.

[214] Fisher K., Fisher M., *The Distance Manager: A Hands On Guide to Managing Off-Site Employees and Virtual Teams* (Hardcover), McGraw-Hill, 1ère édition, 2000.

[215] *Internet, révolution culturelle*, Manière de voir, le Monde diplomatique, N°109, bimestriel, Février-Mars 2010, p.97.

Crozier M. et Friedberg E. (1977) et le **management par projet**[216], Midler C. (1990). Enfin, Huy Quy N.(2005) soutient la thèse que les **émotions** peuvent aider les entreprises à atteindre leurs objectifs et améliorer leur performance. Comme l'explicite Auger P. (2008), cette émotion favoriserait des comportements essentiels à la réalisation de projets innovants, le partage des connaissances, la réceptivité, l'action collective et la créativité.

Si ce constat n'est pas encore observé dans de nombreux systèmes et organisation, il n'en reste pas moins intéressant de voir que les évolutions des organisations en corrélation avec le management s'orientent sur les **potentialités** des individus et sur les **comportements** qui en découlent.

À l'encontre du Taylorisme, le management à distance induit un process plus participatif privilégiant l'autonomie et la délégation. Cette autonomie du collaborateur inquiète certain manager provoquant un sur-contrôle par abus compensatoire des TIC.

L'expérience d'IBM (2007)[217] est symptomatique de la question qui se pose aujourd'hui : « *Quelles sont les Best practices du management à distance* ». Les pistes de réponses portent sur le besoin d'avoir des leaders qui soient capables de recruter, organiser, motiver et diriger de grands groupes d'individus vers un but commun, avec des décisions prises rapidement et pas forcément dans les règles de l'art, à partir de nombreuses informations à provenance multiple.

Qu'est-ce qui change fondamentalement lorsqu'on manage à distance ?

---

[216] Bonnet J., *Le management par projet à l'épreuve des différences sociocognitives de ses acteurs*, Coord. Gramaccia G., Communication & organisation, Greco bordeaux 3 Revue N°13, Management de projet et logiques communicationnelles, 1er semestre 1998.

[217] IBM s'est associé à Seriosity Inc., une compagnie qui développe des logiciels et des services pour l'entreprise qui s'inspirent des jeux en ligne, afin d'étudier comment les leaders procèdent, dans ces jeux de plus en plus populaires. Avec des experts de Stanford University et de MIT, l'équipe a enregistré 50 heures de jeu en ligne, a sondé des centaines de joueurs, et a fait plusieurs interviews de leaders du jeu. L'objectif de l'étude était double : *1) mieux comprendre comment se comportent les leaders qui réussissent dans le jeu en ligne et 2) savoir de quelles caractéristiques des environnements de jeu les leaders tirent profit pour être plus efficaces*. Disponible sur : <http://domino.watson.ibm.com/comm/www_innovate.nsf/images/gio-gaming/$FILE/ibm_gio_gaming_report.pdf>, consulté le 15/12/2009.

La supervision directe n'est plus possible de façon régulière et/ou à l'impromptu. Le contrôle sur les réalisations peut difficilement s'exercer physiquement. Il faut faire **confiance**, tout en prélevant les bonnes **informations** (parmi la masse de données) pour **suivre l'état d'avancement** des travaux.

Les changements observés, dans l'enquête d'IBM, portent sur au moins quatre domaines :

- ***La relation entre les membres de l'équipe et le manager*** *est médiatisée par un outil de communication. D'où une perte dans la qualité de la communication (le non verbal, les expressions, les échanges informels). Les conversations de visu véhiculent en effet non seulement des informations de contexte précieuses mais renseignent également sur les niveaux de motivation et les préoccupations de chaque salarié.*
- ***Les formes d'ajustements mutuels et de régulation*** *qui existent dans les équipes réunies géographiquement sont plus difficiles à reproduire : les bureaux physiques permettent des échanges fréquents et non planifiés, les régulations peuvent s'opérer rapidement, sur le vif, sans trop de formalisme ; à distance il faut recréer cet espace de coopération informelle autrement.*
- ***Les moments de convivialité*** *sont plus difficiles à organiser, d'où l'absence de moments fédérateurs qui facilitent les relations.*
- ***Dans les contextes internationaux****, la communication se fait en anglais et les différences culturelles*[218] *constituent une difficulté supplémentaire.*

Si les solutions portées par les TIC sont indéniables, elles entraînent une vague de changements porteuse d'opportunités mais aussi de risques.

Que cela soit en sciences de l'information et de la communication, au travers, du processus **d'échanges des données**, qu'en sociologie dans celui des **usages** et qu'en psychosociologie dans celui des **comportements** des acteurs

---

[218] Bollinger D., Hofstede G., *Les différences culturelles dans le management*, Éditions d'Organisation, 1987 et Thery B., *Manager dans la diversité culturelle*, Éditions d'Organisation, 2002, p.249.

communicants, les résultantes de ces différents items se trouvent et se doivent d'être **observés, motivés et régulés**. C'est dans ce cadre, que nous allons aborder notre dernier chapitre sur l'état des lieux systémiques de notre étude avec les sciences du management. Dans cet immense champ de recherche, nous nous concentrerons sur les éléments nécessaires à la compréhension et à l'accompagnement d'acteurs isolés ou en groupe, travaillant à distance sur des activités ou des projets et communiquant par l'intermédiaire des TIC, ce contexte impliquant naturellement l'existence d'un management. Il nous semble pourtant trop rapide et trop réducteur, de parler directement du management et de ses évolutions sans parler du système dans lequel il se trouve, lui-même en pleine mouvance. Afin de mieux appréhender la genèse de ce processus évolutif, la littérature nous offre tout un cycle de transformations intrinsèques et extrinsèques, du web de l'entreprise, de l'organisation et du management, dans un mouvement brownien de changements, chaque élément impactant sur l'ensemble et inversement. La terminologie 2.0 est actuellement utilisée pour notifier cette évolution, on trouve le web 2.0[219], l'entreprise 2.0[220] et l'organisation 2.0 qui en découle et enfin le management 2.0[221].

McAfee A. (2006)[222], emploie le terme d'entreprise 2.0, qu'il définit par « *L'utilisation des nouvelles plates-formes sociales dans les entreprises, ou entre les entreprises et leurs partenaires ou leurs clients* ». Hinchcliffe D. (2007)[223] complète cette définition en insistant sur « *Les aspects sociaux, émergents et*

---

[219] Chaumont J., *Le web 2.0, un atout pour les entreprises*, in La lettre de la Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services, n°47, 2009.

[220] Oracle, *L'entreprise sociale : Utiliser les applications "Entreprise 2.0", pour décupler la productivité des travailleurs du savoir*, Oracle, Livre - Blanc, 2008.

[221] Hovsépian L., *Management 2.0 ou comment gérer ses équipes à distance*, L'Expansion, 06/02/08, disponible sur : <http://www.vnunet.fr/fr/news/2007/09/14/david-perry-trend-micro-liphone>, consulté le 2/05/2008.

[222] McAfee A., *Entreprise 2.0 : New collaborative Tools For Your Organization's Toughest Challenges*, Harvard Business School Press, 2009.

[223] Duperrin J., *Entreprise 2.0 et transformation des usages : quelques pensées en passant,* 10/2008, disponible sur : <http://www.duperrin.com/2008/10/26/entreprise-20-et-transformation-des-usages-quelques-pensees-en-passant/>, consulté le 15/05/2009,

<http://www.duperrin.com/2007/11/25/flatnesses-lentreprise-20-selon-hinchcliffe/> consulté le 16/05/2009.

modulaires des pratiques d'Entreprise 2.0 ». Cavazza F. (2007)[224] propose un schéma représentatif de l'entreprise 2.0[225] où les collaborateurs sont au centre et les informations et les outils gravitent autour. Certains considèrent le développement des applications « *Entreprise 2.0* » comme une solution pour reprendre le contrôle en développant des applications en interne. Chaque terme définissant un état particulier de cette évolution.

Au regard de ces données, nos propos se refusent d'une part à donner une image statique des évolutions des comportements face au développement des TIC, et d'autre part nous estimons qu'à ce jour, il existe des écarts importants entre les utilisateurs, usagers et individus travaillant en entreprise, au sein des organisations[226], l'ensemble initiant des postures comportementales complexes et variées. Ainsi, nous rajouterons simplement le suffixe «**e-**» lorsque nous parlerons des systèmes évoluant et utilisant les TIC dans le cadre de leur fonctionnement. Nous parlerons donc d'e-entreprise, e-organisation et de e-management. En ce qui concerne les webs, nous écrirons Web X.0, lorsque nous traiterons de ces évolutions de leurs conséquences sur les comportements.

Ce chapitre doit donc, nous permettre, au risque d'ouvrir une nouvelle boîte de Pandore, d'expliciter certains facteurs initiateurs de changements et contribuant aux évolutions du management nécessaires à l'accompagnement du développement des e-comportements. Nous ouvrirons cette « boîte » en parlant du Web, sans nous arrêter sur tel ou tel niveau de son évolution mais en nous concentrant sur certains facteurs influençant à la fois le management et les comportements. Nous continuerons cette découverte par l'Entreprise et ses organisations concernées et impliquées par les transformations du Web et préparant le cadre et les limites du management des comportements à distance. Nous conclurons ce chapitre en nous concentrant sur l'état et les actions du

---

[224] Cavazza F., *Qu'est-ce que l'Entreprise 2.0 ?*, fredcavazza.net (blog), 24/07/2007, disponible sur : <http://www.fredcavazza.net/2007/07/24/>, consulté le 6/01/09.

[225] Bower M., *Thoughts on Enterprise 2.0 and Corporate Culture Change*, 11/06/2009, disponible sur : <http://fredzimny.wordpress.com/2009/06/12/death-of-the-middle-managers-thinking-of-enterprise-2-0-and-corporate-culture-change>, consulté le 8/01/10.

[226] Gilbert P., Guerin F., Pigeyre F. (coord.), *Organisations et comportements, nouvelles approches, nouveaux enjeux*, Dunod, 2005, pp.324-349.

manager confronté au changement et à ces nouvelles responsabilités d'accompagnement des Hommes face aux TIC.

Le développement de l'internet, des outils d'accès, des logiciels de recherches et d'échanges d'informations, sont en perpétuelles évolutions et impactent naturellement l'entreprise. Le Web et ses évolutions, tels que le Web 2.0[227] ou Web participatif, initiant développement social[228] et **intelligence collective**, le Web 3.0 ouvrant d'après les chercheurs du domaine, les champs du **Web sémantique**[229] et enfin le Web 4.0 définissant le **Web Symbiotique** (Joël de Rosnay parle : « D'u*n écosystème informationnel, pervasif, sur base de technologies de la relation »*). Nous ne rentrerons pas dans le débat, plus ou moins conflictuel concernant les prises de position sur ces définitions de même que sur leurs contenus. Nous nous appuierons entre autres sur le Web X.0, comme vecteur de changement impactant à la fois, des transformations des modes de communication et des usages des acteurs dans les entreprises ainsi qu'une évolution des méthodes de management, pour gérer, le plus souvent à distance ces dites évolutions. Il est à noter que pour certains informaticiens, l'expression Web X.0 serait au mieux un terme générique pour un ensemble d'évolution concernant davantage les usages que les techniques, donc relevant plus de la sociologie que de l'informatique. Passant A.[230](2009), écrit dans sa thèse : « *Dans cette vision, plus sociale que technique puisqu'elle implique notamment de repenser la manière dont l'information se créée, se partage et évolue dans de telles structures, l'utilisateur et les interactions sociales jouent ainsi un rôle,*

---

[227] Fayon D., *Web 2.0 et au-delà - Nouveaux internautes : du surfeur à l'acteur*, Economica, 2008 et Mervillon T., *Quelle valeur ajoutée en entreprise avec les technologies et usages du Web 2.0 ?*, Thèse de Master Informatique Spécialisée MIAGE, Université Paris-Sud II - Orsay, 2008, p.68.

[228] Dorion M., *Internet, outil de développement social?*, Cahiers de géographie du Québec 47(131), 2003, pp.277-292.

[229] Le Web sémantique essaie d'enrichir le web existant par des ressources qui facilitent l'interprétation et l'interrogation de l'information publiée. Source : Amann B., *Recherche d'informations sur le Web* - Encyclopédie de l'informatique et des systèmes d'information, Vuibert, 2006, p.555-576.

[230] *Technologies du Web Sémantique pour l'Entreprise 2.0*, thèse universitaire, Université Paris IV - Sorbonne, École doctorale V - Concepts et Langages, Discipline Informatique, 9 juin 2009, p.288.

aussi – voire plus – important que les processus informatiques, à la manière de ce que certains considèrent comme une nouvelle écologie de l'information [Davenport et Prusak, 1997]. Plus globalement, cette évolution des structures classiques d'entreprise vers des systèmes à forte composante participative a pour but de permettre l'émergence d'une Intelligence Collective au sein de ces organisations, suivant le principe que la mise en commun d'un ensemble de contributions individuelles produit des connaissances de valeur supérieure à ces contributions prises individuellement ».

Afin de prendre compte cet aspect dual, socio-informatique, et pour rester en cohérence avec notre logique d'étude à la fois sur les interfaces[231] et de nature systémique. Nous resterons centrés plus sur les conséquences de ces évolutions que sur la recherche de la cause majeure unique. Le terrain de l'entreprise nous montre que pour rester compétitive, elle se doit de suivre voire d'anticiper ces évolutions du Web. Gardons à l'esprit que les acteurs communiquant dans les entreprises restent des citoyens du monde, plus ou moins utilisateurs des TIC et de l'internet dans le cadre de leur vie personnelle, situation qui va naturellement influencer leur comportement vis à vis des TIC sur leur lieu de travail. La figure ci-dessous, présente la double logique d'évolution plus ou moins imposée aux acteurs communicants des entreprises pour rester compétitives. La première évolution a trait aux compétences, aussi bien aux niveaux technologiques, que techniques. La deuxième évolution touche aux comportements aussi bien en termes de façon de travailler que de communiquer. Ces évolutions induisent pour les entreprises la mise en place à la fois d'un management du changement et d'un management des nouveaux comportements ou e-comportements.

---

[231] Baccino, T., et al, *Mesure de l'utilisabilité des Interfaces*, Paris: Hermès Science Publisher (Lavoisier), 2005, p.280.

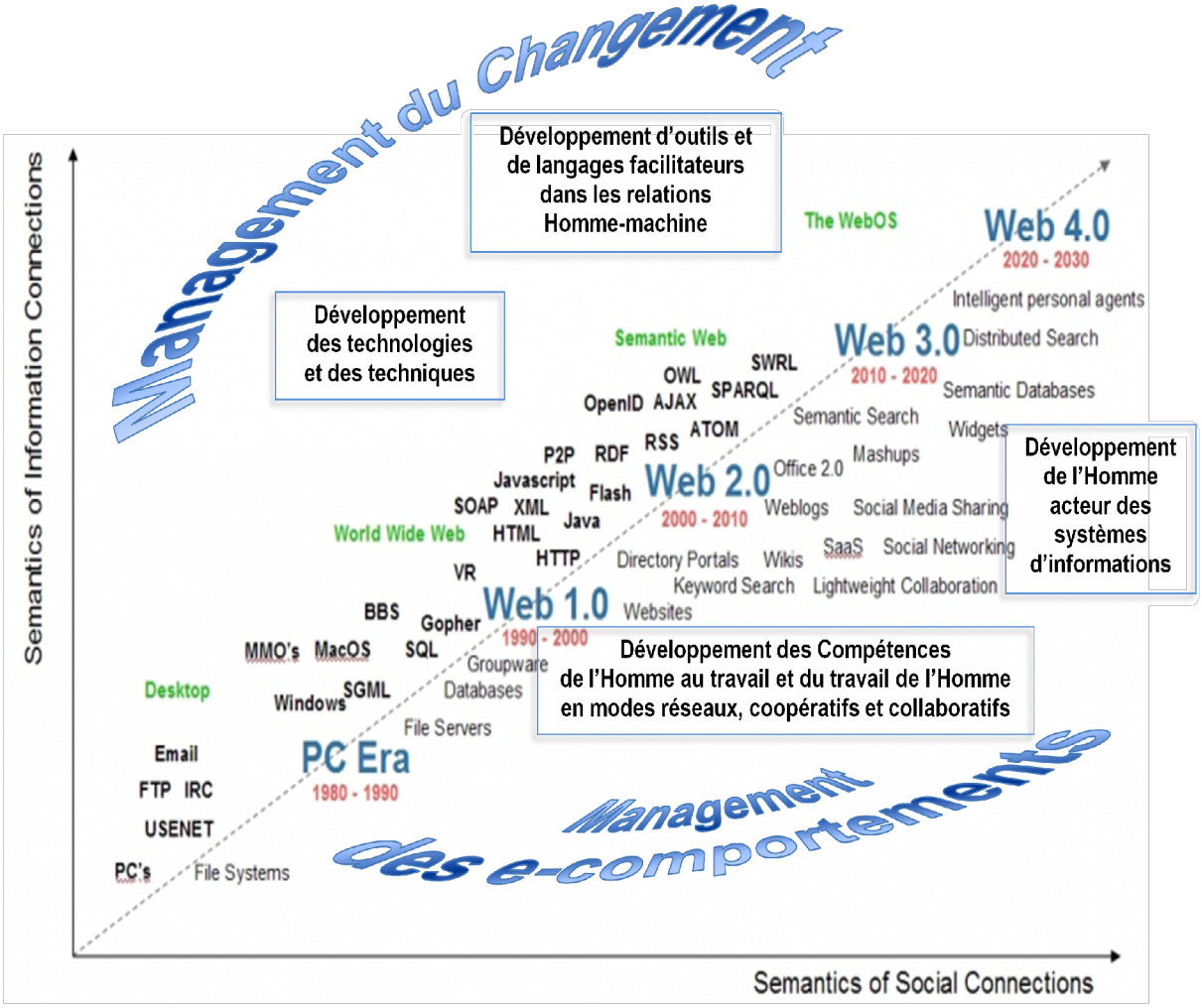


Figure 20 : Développement du Web et impact sur le management
Adapté de Radar Networks & Spivack, 2007, disponible sur www.radarnetworks.com

Plus concrètement, quelles sont les possibilités offertes par un état du Web aujourd'hui. Elles peuvent se définir, d'après les auteurs, sur la base de sept principes, que nous présenterons dans le tableau ci-dessous en mettant en exergue les conséquences pour notre étude sur le management des comportements à distance.

Tableau 7 : Relation entre les 7 principes de base du Web Sémantique et leurs conséquences sur les acteurs communiquant à distance en entreprise

Principes du Web Sémantique	Conséquences en entreprise
Mise en place d'une plate-forme collaborative	Deux problématiques se posent, l'aspect technique en termes informatique et l'aspect humain en termes de relations et du management des échanges, les deux points étant corrélés à des processus motivationnels.
Tirer parti de l'intelligence collective	D'après Zara O.[232], le succès s'inscrit sur 3 axes : le savoir coopérer, le vouloir coopérer et le pouvoir coopérer, traduisant une complexité du changement centrée sur l'Homme.
Mieux trouver et utiliser la masse de données à disposition	Même si les techniques sont facilitatrices, elles ne peuvent éliminer les risques liés à l'incompétence et à la non-motivation ou démotivation des utilisateurs concernés.
Mise à jour perpétuelle et adaptée des produits et des services	L'acculturation à ce principe peut amener un décalage entre l'attente de l'utilisateur au sein de son entreprise et la capacité à suivre des services informatiques pour y répondre, et donc à se tourner éventuellement vers d'autres solutions.
Utiliser des modèles de programmation « léger »	Normalement transparent pour les utilisateurs, mais devant se retrouver dans la facilité à utiliser les TIC mises à disposition.
Promouvoir la facilité d'accès à l'information « le logiciel se libère du PC »	Cette facilitation est contingentée aux règles de sécurité et de confidentialité édictées par l'entreprise et restreint l'accès à l'information des acteurs de l'entreprise.
Enrichir les interfaces utilisateurs « Web 2.0, accessible au plus grand nombre »	L'étendue des possibilités offertes par ces interfaces peut accentuer l'écart dans l'utilisation et les usages en fonction du niveau d'acculturation des acteurs communicant.

Nous pouvons déduire de ce comparatif quelques limites ou risques du Web 2.0 ayant une influence sur les hommes et les femmes en entreprise. Limites qui auront entre autres conséquences, un impact sur les comportements des utilisateurs. Nous avons recensé, à partir des données de la littérature, quelques limites du Web 2.0 et leurs incidences sur les comportements :

---

[232] Zara O., *Le management de l'intelligence collective : Vers une nouvelle gouvernance*, 2ème Édition, M2I Éditions, 2008, p.236.

- **Le niveau d'implication des utilisateurs** : quelle que soit la puissance des technologies mises à disposition, elles restent liées en tout premier lieu au niveau d'autonomie des utilisateurs et en second lieu aux compétences et à la motivation du manager ;
- **la crédibilité des sources** : l'accès facilité à de nombreuses sources d'informations peut influencer le niveau de perceptions et de jugement en termes de critiques positives ou négatives des utilisateurs ;
- **la pertinence des informations** : les critères utilisés de pertinence suivant qu'ils soient assujettis aux pouvoirs de l'émetteur ou aux attentes du récepteur induisent un comportement plus ou moins moteur aux échanges et à la collaboration ;
- **l'identité numérique**[233] : cette question pose le problème des usages et nouvelles pratiques dues à l'évolution de la société. La possibilité est donnée à tous les salariés de pouvoir être à la fois acteur de l'entreprise et acteur sur le net, sans forcément en faire la distinction ;
- **la sécurité des données personnelles** : Nous rajouterons le terme professionnel, au regard de ce que nous avons écrit précédemment. La frontière n'est plus aussi claire qu'avant, le mélange des données de nature personnelles et professionnelles existe et les postures comportementales de communication suivent ce mouvement. Certaines entreprises aujourd'hui se retrouvent à interdire à leur salarié l'utilisation voire l'écriture de données sur leur entreprise sur le Web ;

---

[233] Les réseaux sociaux et les blogs ont provoqué la prolifération des données personnelles sur le Web. Désormais, chaque utilisateur, et donc des salariés des entreprises, dispose et doit gérer une véritable « identité numérique » constituée des informations qu'il a rentré dans ses profils, de ses contributions (par exemple dans les blogs ou les projets) et des traces qu'il ou elle laisse sur les sites web visités. Poncier A., *Construire un tableau de bord pour surveiller sa réputation sur internet*, <http://blog.m2ie.fr/post/2007/12/04/Construire-un-tableau-de-bord-pour-surveiller-sa-reputation-sur-internet>, Décembre 2007, consulté le 2/05/2008.

- **l'e-réputation**[234] : Qu'elle soit liée à la personne ou à son appartenance à une organisation, la facilité d'émettre, de recevoir et d'utiliser les informations (de manières plus ou moins transformées), impactent sur l'image de l'émetteur et/ou du système dont il dépend. Cet impact, aussi bien positif que négatif, peut ainsi influencer tout le processus du e-recrutement[235].

Au regard de cette analyse des possibilités et de ses conséquences, notamment sur les comportements, offertes par le Web X.0 et l'**acculturation** potentielle qui peut en découler chez les acteurs de l'entreprise, notre propos est de nous interroger naturellement sur l'évolution provoquée par ce même Web X.0 dans les organisations concernées nommées Entreprise 2.0[236].

La finalité de l'entreprise 2.0 est de promouvoir l'accès à l'information par le biais des TIC sans contrainte, ni de temps ni d'espace[237]. Nous résumerons les stratégies[238] des entreprises[239] qui s'orientent dans ce monde 2.0 en 4 axes, qui ont tous des conséquences sur les comportements des acteurs porteurs de cette stratégie, d'ailleurs plus ou moins bien définie et communiquée.

- Comme nous l'avons écrit précédemment, le premier axe concerne l'impact du **Web X.0** au sein de l'entreprise qui tend à devenir le centre d'infrastructure informatique de l'entreprise (Cloud

---

[234] Poncier A., *Recrutement 2.0 ou l'utilisation d'internet dans le cadre d'un recrutement*, <http://blog.m2ie.fr/post/2008/01/14/Recrutement-20-ou-lutilisation-dinternet-dans-le-cadre-dun-recrutement>, janvier 2008, consulté 02/05/2008.

[235] Rolland J.M., *Le e-recrutement*, Conférence donnée dans le cadre du Forum des Métiers, Euromed Toulon et ISEN Toulon, 7/02/2006.

[236] Il nous semble important de relativiser nos propos en précisant qu'à notre sens et à ce jour, c'est la combinaison de plusieurs formes de collaboration (1.0 et 2.0 ...), qui permettra de développer la productivité, la deuxième ne se substituant pas à la première.

[237] Enterprise Mobile Applications : *A Study of Strategies and Adoption Trends, Applications mobiles dans l'entreprise* : stratégies et tendances en matière d'adoption, J. Gold & Associates, 2008.

[238] Stern P., Schoettl J.-M., *La boîte à outils du Management*, Dunod, 2009, pp.160-178.

[239] François J-M., Gietzendanner B., Amiraly A., Godelier E., *Le meilleur de la stratégie et du management : 3/15, demain, l'entreprise entre réel et virtuel,* La Tribune, (réf. documental : 27291), 26/03/2008.

computing[240]), les applications utilisées (et donc facturées) ne dépendront que des besoins d'usage. Une des conséquences pour les utilisateurs sera une demande par l'organisation dont ils dépendent, de changement plus ou moins fréquent, impactant sur leur aptitude à changer et à remettre en cause leurs usages.

- Le deuxième axe, d'après les spécialistes du domaine, se formule sous le sigle des **4C**[241] : **Communication, Collaboration, Communauté, Contenu**. Les technologies de collaboration, comme nous l'avons décrit dans le cadre de l'intelligence collective, conduisent les entreprises à repenser le management de leur personnel et l'organisation du travail. Face à une demande plus forte promouvant : le travail en équipe éclatée, la communication à distance, une logique de réseau plus que de hiérarchie tout en restant pourtant et encore dans un processus de reconnaissance individuelle et d'évaluation[242] personnelle, les acteurs concernés, doivent ainsi faire évoluer leurs comportements pour s'adapter à ces nouveaux modes de travail.
- Le développement des terminaux mobiles, qui remplace de plus en plus souvent les ordinateurs de bureau, en tant qu'instrument de travail et de communication facilite les échanges d'informations entre les acteurs quelle que soit la distance, le lieu et le temps. Ce troisième axe, permettra aux acteurs, d'être joignables et sollicités à tout moment et en quelque sorte **abolir les distances**. Sauront-ils et/ou pourront-ils, alors, adopter des comportements compatibles avec leur **écologie personnelle.** Nous employons ce terme pour signifier, la recherche d'un équilibre acceptable, non provocateur de

---

[240] : voir Glossaire.

[241] Pierre Bosche, Directeur Général de l'activité Conseil technologique et intégration de systèmes d'Accenture France Benelux.

[242] Dejours, C., *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel – Critique des fondements de l'évaluation*, Paris : INRA, coll. « sciences en questions », 2003.

stress[243] négatif, (différent pour chacun de nous) dans les activités et actes au quotidien aussi bien au niveau personnel qu'au niveau professionnel.

- Le quatrième et dernier axe, symptomatique de l'e-Entreprise, est le challenge, mettant en relation, d'un côté l'accès à une gigantesque base de données et de l'autre, la capacité à **prendre une décision**. Une des conséquences pour de nombreux acteurs de l'entreprise, et en particulier pour les managers, sera de développer des compétences pour savoir, trouver, traiter et prendre une décision sur base d'une information riche, mouvante et pas toujours fiable.

Ces quatre axes, influencent directement le niveau des attentes en termes de comportements attendues par l'e-Entreprise en termes d'**adaptation**, d'**agilité**[244], d'**innovation**[245], de **transversalité**, de **gestion des savoirs** et de **fonctionnement en réseau**. Dans un contexte économique, technologique et social sans cesse en mouvements rapides, la réussite de l'e-entreprise devra s'appuyer sur une politique d'adaptation à la fois communiquée et accompagnée, sur des outils performants, sur une volonté du management et des personnes formées aux nouvelles technologies et acceptant l'évolution de l'organisation et des relations hiérarchiques.

Selon Lessard M. et al. (2008), le Web 2.0[246] pourrait permettre :

- *D'encourager la collaboration entre les employés, les partenaires, les consommateurs ;*
- *de leur offrir des formes d'expression plus authentiques ;*

---

[243] : Voir notre chapitre sur le stress dans notre réflexion sur les aspects psychologiques de notre étude.

[244] Barrand J., *Le Manager agile : Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*, Éditions Dunod, 2006, p.220.

[245] Tudor, R., *International dimensions of organizational behavior*, Creativity & Innovation Management, 13(4), 2004, pp.286-287.

[246] Chaumond J., *Le Web 2.0, un atout pour les entreprises*, in La Lettre de la DGCIS, n°47, 2009, disponible sur : <http://www.industrie.gouv.fr/dgcis/listeDiff/lettre47/DGE47.pdf>, consulté le 10/07/2009.

- *d'aider les organisations, les employés et partenaires à se connaître les uns, les autres / à apprendre les uns des autres ;*
- *de partager les connaissances et les expériences afin de créer un savoir organisationnel.*

Nous noterons dans ces propos, que malgré la légitimité de l'ambition, les auteurs partent souvent, à notre sens, du présupposé d'acceptation de l'individu à changer à la fois dans la relation, le partage des informations et les modalités de communication, en résumé dans une acculturation à la fois relationnelle et communicationnelle demandant pourtant un changement de comportement de la part des acteurs communicant. Cette ambition, bien que logique voire légitime, est d'autant plus complexe à atteindre car elle se doit d'être intégré dans des e-entreprises et e-organisations où les modalités managériales, les systèmes d'évaluation, de reconnaissance du travail et de la performance sont largement susceptibles d'être antinomiques.

Par ailleurs, avec l'arrivée de la « *Net génération* » née dans les années 1980, appelée aussi « *Génération Virtuelle* » ou « *Génération Y* »*,* définie par Dudezert A., Boughzala I. et Mounoud E. (2008)[247], les entreprises ne peuvent pas ignorer ces technologies au risque d'être dépassées par une population en décalage culturel vis-à-vis des TIC. Selon Tapscott D. (2006), *la « Net génération » est multitâche, a peu de tolérance pour les délais (chargement de pages web, réponse aux e-mails) et préfère être interactive (être des utilisateurs pas simplement des lecteurs ou auditeurs)*. Comme l'indique Cavazza F. (2007), *il est essentiel pour les entreprises de réfléchir à l'utilisation du Web 2.0 afin d'éviter que cette nouvelle génération ne fuient leurs entreprises pour se précipiter chez leurs concurrents*. Pour atténuer l'impact de ces propos en ce qui concerne la « *digital natives* », les études[248] menées sur l'intégration de la génération Y au sein des organisations, tendent à montrer aujourd'hui que si leur niveau d'habituation

---

[247] Dudezert, A., Boughzala, I. et Mounoud, E. (2008), *Comment intégrer la génération "Millenials" à l'entreprise ?, États Généraux du management* « *Tensions d'aujourd'hui, enjeux de demain* ». Session 9 - Le salarié hypermoderne : nouvelle génération de salariés, Sénat, Paris, FNEGE, 17 octobre 2008.

[248] Enquête réalisée par des chercheurs du Centre Magellan, équipe OREM : de Bovis C., Fatien P., Glée C., Enquête RH : *L'intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui : enjeux, opportunités, obstacles*, IAE Lyon, novembre 2009.

aux nouvelles technologies est réel, la performance dans leurs usages n'est pas forcément au rendez-vous. Une autre étude du cabinet Accenture[249], montre aussi un décalage entre les générations Y d'occident et de Chine ou d'Inde, ces derniers ayant plus d'engouement pour les nouvelles technologies.

Une nouvelle problématique se pose ainsi pour les entreprises, devoir intégrer les exigences de la génération Y, tout en continuant à répondre aux attentes des travailleurs des générations précédentes et à préserver la confidentialité et la sécurité des données. Une des conclusions de l'enquête stipule : « *Les entreprises, très strictes sur le respect de la hiérarchie et du règlement, sont particulièrement vulnérables. Il leur sera en effet de plus en plus difficile de séduire et fidéliser les jeunes talents requis pour déployer les nouvelles technologies qui révolutionnent le paysage concurrentiel. Nous assistons à l'émergence d'un fossé entre les entreprises visionnaires d'une part, et les formalistes d'autre part. Les premières sont conscientes que la génération Y bouscule les pratiques technologiques sur le lieu de travail. Elles font face en acceptant le changement, creusant ainsi davantage l'écart avec leurs homologues plus conformistes* ». Le facteur générationnel est donc à prendre en compte dans l'évolution du management à distance. Nous avons donc souhaité intégrer dans nos processus de recherches et d'analyse, la compréhension de cette génération en termes d'e-comportements.

Un ensemble de processus[250] est mis à la disposition des entreprises pour les accompagner dans les logiques de fonctionnement de l'e-entreprise. L'intranet[251] pour épauler la communication interne[252] et le partage d'information, le

---

[249] Enquête réalisée par le cabinet Accenture : *La jeune génération bouscule les pratiques technologiques des entreprises en Chine et en Inde*, août 2009, disponible sur :<http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/By_Role/HighPerformance_IT/CIOResearch/Millennials.htm/>, consulté le 31/03/2010.

[250] Les processus présentés, intranet, knowledge management et e-learning sont définis dans le glossaire à la fin du document.

[251] Creplet F., Jacob T., *Réussir un projet intranet 2.0 : Écosystème Intranet, innovation managériale, web 2.0, systèmes d'information*, Eyrolles, 2009, pp.167-181.

[252] Duterne C., *La communication interne en entreprise*. De Boeck Université, 2002.

Knowledge Management[253] pour capitaliser sur les connaissances et le savoir-faire de chacun des acteurs de l'entreprise ainsi que l'E-learning afin de donner à chacun la possibilité de développer ses compétences à son rythme et se former selon ses besoins. Dans chacun des systèmes à mettre en place, l'individu avec sa façon de se comporter est au centre du changement, vecteur central de la réussite ou de l'échec des évolutions souhaitées. Au cœur de ces processus, en dehors de l'aspect technologique, des acteurs communicants doivent être managés dans le sens donné par les stratégies de l'organisation. Ce management se veut et se doit donc d'être à la fois performant, dans une logique à la fois de proximité et de distanciation, cadre de notre étude.

L'évolution spatiale des relations managers et collaborateurs induit un changement profond de ces dernières. Avant l'invasion des TIC, les managers et collaborateurs vivaient dans des systèmes fermés avec des bureaux cloisonnés. Les TIC, entre autres choses, ont permis l'éloignement du manager et de son collaborateur, (dans le même temps, se créent l'open space, qui imposent une relation de proximité forte, entre les collaborateurs et souvent le manager).

Cet éloignement initie un nouveau champ de développement compensatoire relationnel. En effet, si je n'ai pas à proximité l'aide attendue, notamment managériale, je suis amené à compenser cette absence, les TIC, m'offrent ainsi, la possibilité, plus facilement qu'avant, de créer et faire vivre ces nouveaux champs relationnels élargi. Cet élargissement trouve une explication dans le concept de **force des liens faibles**[254]**.** C'est une hypothèse généralement admise, qui se définit par « E*nsemble des personnes avec lesquelles nous pouvons nous connecter mais qui évoluent dans des environnements, des secteurs d'activité, des réseaux sociaux, très différents du nôtre. À ce titre, elles nous informent d'opportunités que n'aurions pu déceler sans elles. Et cela, alors que nos proches, justement parce qu'ils évoluent dans notre proximité, disposent à peu près des mêmes informations que nous »*. Les liens faibles nous

---

[253] Roulleaux Dugage M., *Organisation 2.0 : le knowledge management nouvelle génération*, Collection Stratégie, Eyrolles, 2007, p.258.

[254] Granovetter, M. *The Strength of Weak Ties*, American Journal of Sociology, Vol. 78, Issue 6, May 1973, p. 1360-1380.

connectent à des territoires éloignés, ce qui est particulièrement intéressant dans les moments de recherche et d'exploration. Si, en management de proximité, les relations avec son manager étaient plutôt dans un lien fort, le management à distance, peut développer les liens faibles, nouvel état qui peut influencer d'une part le type d'échanges entre les Hommes et leur hiérarchie et d'autre part, ouvrir de nouveaux réseaux collaboratifs, qui peuvent échapper au contrôle du management.

Le nouvel aspect contextuel induit par le développement des TIC, a initié de nouveaux modes de management, plus ou moins bien accepté et dispensé par les managers. Ces derniers d'abord tentés de reporter les mêmes modes dans une logique de gestion à distance se retrouvent eux-mêmes sous la pression de ce qu'ils ont engendrés par un abus d'utilisation des TIC mis à disposition par l'organisation. Si la présence physique de ses collaborateurs, sur un même lieu, permettait au responsable un pilotage à vue sur la partie de ses missions de direction et de motivation, il se retrouve aujourd'hui confronté à une nouvelle problématique. Il va être amené, soit à transposer des comportements similaires par l'intermédiaire d'outils de communication, soit à en créer de nouveaux, soit à trouver un équilibre entre ces besoins d'autorité et de contrôle et les process de délégation et de confiance pouvant être transmis à ces collaborateurs travaillant à distance. Il est à noter qu'il faut naturellement prendre en considération la capacité de ces derniers à recevoir ces délégations et mériter la confiance de leurs supérieurs. Dans le tableau ci-dessous, nous avons recensé, les principaux traits de comparaison entre le management de proximité[255] et le management à distance.

[255] : Nous employons ici le terme de proximité dans son acceptation littérale en terme, de relation à la distance et non en termes de relation hiérarchique, comme on peut souvent le trouver dans la littérature qui traite des organisations et du management.

Tableau 8 : Comparaison des principaux avantages et inconvénients dans un contexte de management à distance

Avantages du Contexte	Inconvénients du Contexte
Afin de pouvoir répondre à la globalisation des marchés, l'organisation se structure en réseaux interconnectés à l'échelle mondiales et intègrent aussi bien les acteurs internes et externes.	L'organisation devient plus complexe. La multiplicité des acteurs et des pouvoirs en présence fait se confronter des structures hiérarchiques plus ou moins pyramidales avec des logiques de projets transversale et des jeux de communication et d'échanges en réseaux systémiques.
Le développement des Technologies de l'information et de la communication permet de gérer des équipes à distance, en temps réel et/ou décalé.	Le process de communication change, la relation de proximité physique est plus ou moins remplacée par une communication intermédiée par des TIC impactant sur la qualité de régulation et la compréhension des états émotionnels de l'interlocuteur.
Les organisations ont au service de leurs stratégies, un choix de lieux et de compétences permettant de réduire les coûts et le temps.	La pression sur les coûts et sur le temps, provoque un développement de nouvelles formes de stress, et des stratégies de compensation nuisant à l'efficience et à l'efficacité des actions.
La distanciation entre le manager et son équipe permet d'offrir des opportunités réelles d'autonomie et de développement pour les collaborateurs.	La distanciation, rend plus complexe, l'esprit d'équipe, risque de renforcer l'aspect individualiste et le nombre d'informations échangées et met en opposition les anciens modes de management autocratiques au détriment de délégations basées sur la clarté et sur la confiance.
L'internationalisation provoque un mélange des cultures[256] et des idées, vivier de créativité et d'innovation[257], et sources de richesses pour les entreprises en compétition.	La communication, le plus souvent réalisée en langue anglaise[258], augmente les risques d'incompréhension de ceux qui partagent ce langage commun et d'hégémonie de ceux qui maîtrisent la langue la plus usitée.

[256] D'Iribarne P., *Cultures et mondialisation*, Points-Seuil, 2002.

[257] Miège B., *La société conquise par la communication : tome 3, les TIC entre innovation technique et ancrage social*, P.U. Grenoble, 2007.

[258] Dowling P.-J., Festing M., Engle A. D., *International Human Resource management: Managing people in a multinational context,* Thomson learning, London, 5th ed., 2008, p.368.

Le développement de la complexité des communications interpersonnelles à distance, soutenue le plus souvent dans une langue autre que celle de naissance, le choc culturel imposé par l'obligation d'échanger à distance des faits, opinions, voire des sentiments, la pression plus ou moins conscientisée liée à l'annulation virtuelle de la distance et du temps, demande aux acteurs concernés une adaptation in fine, comportementale, pour pouvoir « survivre » à ces changements. Ces derniers se doivent d'être soutenues et accompagnés par des managers qui voient ainsi leur rôle et leurs missions évoluer.

L'e-management des e-comportements implique la prise en compte d'un certain nombre de variables qui permettent de configurer l'environnement spécifique ainsi créé et ainsi de mettre en place un **management situationnel**[259] adapté. Cet e-management est un management de la complexité, les attendus en termes de compétences des nouveaux managers dans cet univers communicationnel et de partage d'informations, ne sont plus ceux d'hier et se caractérisent par une nouvelle place dans une organisation éclatée, en réseau, et développant naturellement ou sous logique d'une contrainte due à l'éloignement, un accroissement d'autonomie.

Drucker P. écrivait : « *90% de ce que nous nommons le management consiste à compliquer le travail des collaborateurs. Dans un nouveau monde de management, je vois l'employé gérer sa charge de travail et demander un soutien à un coach quand il en a besoin* ». Si la formule se veut provocatrice, elle démontre aujourd'hui, l'importance que prend la place du collaborateur en tant qu'acteur à part entière du système collaboratif et du rôle primordial que doit jouer les managers de proximité dans l'e-entreprise. Si l'information n'est plus le pouvoir du manager car de plus en plus accessible à tous, les relations entre manager et collaborateur se doivent d'être co-construites sur plus de confiance pour faciliter le travail en réseau.

---

[259] Tissier D., *Management Situationnel, Vers l'autonomie et la responsabilisation*, Insep Consulting Éditions, 2001, p.150.

Mais une question reste toujours en suspend : « *Comment aider le manager à promouvoir et faire fonctionner une organisation collaborative*[260] *?* ».

Dans notre contexte, l'accompagnement managérial est loin d'être évident. Plusieurs problématiques se posent. Si le sens n'est pas donné sur les principes de collaboration et de partage d'informations, expliqué et insufflé au plus haut niveau, les acteurs s'adapteront avec plus ou moins d'efficacité et d'efficience à ce changement de posture. Si l'e-entreprise se doit de « *naître par le haut* », elle ne peut vivre que par le jeu de ses acteurs, sur le terrain et donc « *vivre par le bas* ». Le changement de l'environnement de travail se traduisant par la mise en distance des acteurs, rend plus complexe le management des femmes et des hommes concernés. Elles impactent d'après Auger P. (2008), sur les rôles et fonctions des managers. Nous traduisons ses principales conclusions sous la forme du tableau comparatif suivant.

---

[260] Thibert R., *Quelles pratiques collaboratives à l'heure des TIC ?*, in Dossier d'actualité, n°43, INRP, 2009, p.109.

Tableau 9 : Comparatif des fonctions du manager classique et du nouveau rôle du manager, d'après Auger P., *Manager des situations complexes*, Ed. Dunod, p22-23, 2008,

Rôle et fonction classiques du manager	Mots-Clés	Les nouveaux rôles et fonctions des managers	Mots-Clés
Légitimité rationnelle, fort système hiérarchique unique, forte importance du statut.	STABILITE	Légitimité relationnelle et contributive, responsabilisation sociale, création de sens, combinaisons des exigences.	COMPLEXITE
Communication hiérarchique descendante organisée sous forme de procédures.	STRUCTURE	Direction participative et coopérative, communication horizontale, ajustements mutuels, capacité d'écoute et d'intégration des données de terrain[261].	REMISE EN CAUSE
Planification et prévision, fort contrôle des activités et faible délégation.	NORMES	Rôle d'anticipation, d'expérimentation, de création : adaptation permanente, dépassement des paradoxes.	ÉCOUTE
Lien étroit entre la fonction de manager et la structure de l'organisation. Le manager se définit en fonction de son rôle et de sa place dans l'entreprise.	PROCÉ-DURES	Séparation progressive enter la fonction de manager de l'organisation : rôle d'initiateur ou d'accompagnateur de projets.	SUBJECTI-VITE
La manager est un acteur interne de l'entreprise.	CONTRÔLE	Le manager est une interface interne/externe importance du réseau.	CONTEXTE

Complexité, remise en cause, écoute, subjectivité et contexte, cinq facteurs d'accompagnement managérial du changement. Nous sommes loin des facteurs concrets et psychologiquement rassurants du management de proximité. Le

[261] Dameron S., *Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation*, acte de la Xème conférence de l'AIMS, Juin 2001.

cabinet McKinsey[262], Chui M. et al. (2009)[263], après avoir étudié 50 « *Early adopters* » pendant deux ans, définit six facteurs critiques que nous pouvons résumer de la manière suivante :

- *La transformation en une culture ascendante, consultative (bottom-up) nécessite un soutien de haut niveau (managers seniors, direction) ;*
- *les meilleurs usages viennent des utilisateurs mais requièrent ensuite de l'aide pour s'étendre ;*
- *les outils Web 2.0 ont plus de chances de fonctionner s'ils sont intégrés dans le travail quotidien ;*
- *il faut faire appel à l'égo, aux besoins de reconnaissance des employés plutôt qu'à leur portefeuille ;*
- *les bonnes solutions viennent des bons participants (cibler les utilisateurs influents) ;*
- *il faut trouver un équilibre entre liberté et contrôle.*

Cette autre approche du rôle et missions du e-manager[264], complète et renforce l'idée que pour développer des comportements adaptés dans le cadre de la communication à distance, un changement de culture hiérarchique s'impose, plus centré sur la confiance, l'autonomie, le leadership[265], l'appropriation de l'outil et la motivation, ce qui n'exclut pas le suivi et l'évaluation des résultats. Ces clés qui peuvent sembler évidentes en tant que facteurs de succès le sont bien moins lorsqu'elles sont confrontées aux jeux de pouvoir et d'influence des acteurs devant communiquer à distance.

---

[262] McKinsey, *Building the Web 2.0 Entreprise : McKinsey Global Survey Results*, in McKinsey Quartely, McKinsey and Company, 2009.

[263] Chui M., Miller A., Roberts R.-P., *Six ways to make Web 2.0 work*, in McKinsey Quaterly, 2009, disponible sur : <http://www.mckinseyquarterly.com/Six_ways_to_make_Web_20_work_2294>, consulté le 5/05/2009.

[264] Petzinger T., Lissack M., Roos J., *The Next Common Sense: The E-Manager's* Guide to Mastering Complexity (Broché), New edition, 2000, p.256.

[265] Reeves B., *Virtual Worlds, Reals Leaders*, Ph.D., Professeur en communication Paul C. Edwards à Stanford University et Co-fondateur de Seriosity Inc., 2008.

L'**autorité**, suivant les auteurs supporte plusieurs types de définition. Selon Simon H. (1947), l'autorité se définit : « *Comme le pouvoir de prendre des décisions qui orientent l'action d'autrui. C'est une relation entre deux individus, l'un supérieur, l'autre subordonné. Le supérieur élabore et communique ses décisions en prévoyant qu'elles seront acceptées par ses subordonnées* ». Nous rapprocherons, toujours d'après Simon, la définition qu'il propose sur la **docilité** qui est pour lui : « *Une tendance à se conduire d'une façon qui est approuvée socialement et à réfréner les conduites qui vont dans un sens qui est désapprouvé* ». L'autorité peut aussi se traduire par un rapport de forces, de compétences et/ou de pouvoir. Ce dernier pouvant, toujours d'après les auteurs, se traduire par la capacité à agir sur autrui (de façon plus ou moins altruiste) en utilisant des niveaux d'influence comportementale (ex : physique, charisme…), légitimée (droit[266], hiérarchie …) et/ou compétenciel (diplôme, expertise …). C'est la reconnaissance de ces pouvoirs qui nous confèrent cette autorité. Pour Weber M.[267], « *La relation de pouvoir s'observe quand un individu accomplit (ou s'abstient d'accomplir) conformément à la volonté d'un autre individu, une action qu'il n'aurait pas accomplie (ou aurait accomplie) spontanément* ».

Au regard de ses définitions, il nous est important d'en appréhender les conséquences en management à distance. Dans notre contexte, les TIC peuvent-elles sortir de leurs purs usages de communication, de collaboration, ou de coordination, pour devenir aussi des outils de pouvoir et/ou d'autorité. Dans tous les cas, les TIC[268] n'ont d'intérêt que dans leurs usages, donc dans leur rôle d'intermédiation entre acteurs communicants. L'e-organisation, confrontant ou mariant, logique de hiérarchie et logique de réseau rend complexe la vision des jeux de pouvoirs et d'autorité. Pour le sociologue, Crozier M., il existe des luttes conscientes et inconscientes qui sont mises en œuvre pour maîtriser « *les*

---

[266] Ray, J.-E. *Le droit du travail à l'épreuve des NTIC*, Paris, Liaisons, coll. Droit vivant, (2ème édition), 2001, p.247.

[267] : Weber M. est considéré comme le fondateur de la *sociologie compréhensive*, c'est-à-dire d'une approche sociologique qui fait du sens subjectif des conduites des acteurs le fondement de l'action sociale.

[268] : Nous rappelons que dans le cadre de notre étude, les TIC sont définis comme des outils permettant, à distance, de mettre en relation des acteurs dans le cadre d'échanges d'informations et de communications interpersonnelles.

facteurs d'incertitude », qui dans le cas des organisations en réseaux sont naturellement amplifiés. D'après l'auteur, plus on maîtrise ces facteurs d'incertitude, plus on a du pouvoir sur le système. Ces principaux facteurs d'incertitude en management à distance peuvent se résumer à l'aide du triptyque ci-dessous :

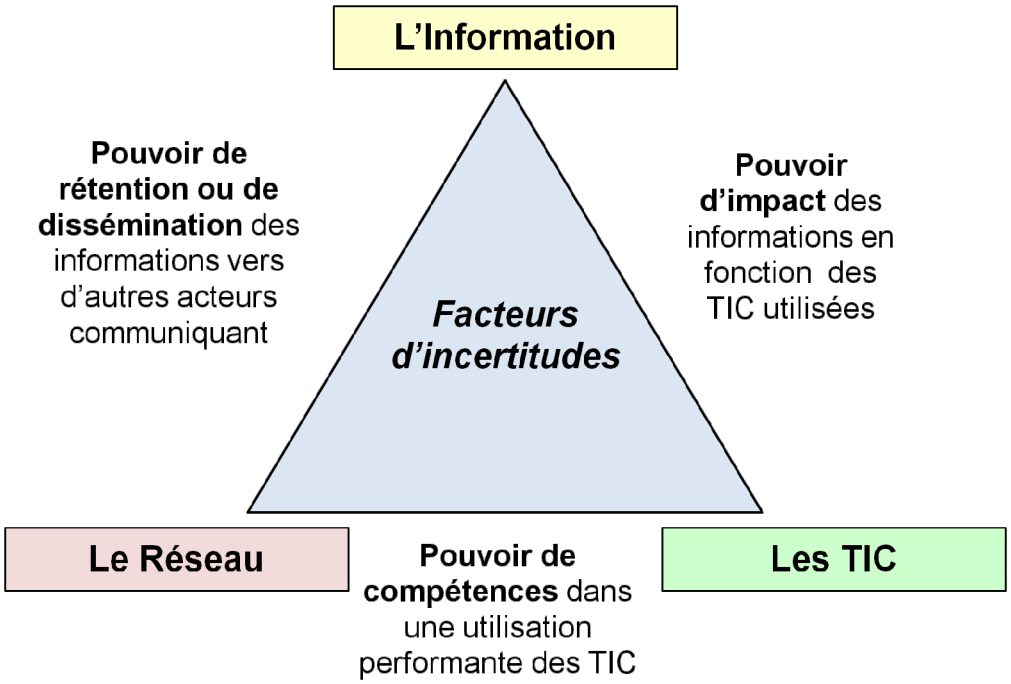


Figure 21 : Représentation systémique des principaux « *Facteurs d'incertitude* » d'après Crozier M., dans une e-organisation, susceptibles de donner du pouvoir.

Ces trois pouvoirs s'ajoutent à ceux naturellement en jeu dans les organisations et vont influencer fortement les processus relationnels, existant entre responsables et collaborateurs dans leurs communications à distance.

Même si ce terme est peu employé dans la littérature, dans le cadre des relations manager / collaborateur, la notion de **communauté** peut prendre du sens dans ce contexte. En effet nous pouvons retrouver des aspects de coordination à la fois au niveau des échanges de savoirs et de savoir-faire, qu'ils soient de nature purement informationnels ou de nature technologiques. Si nous partons de la définition de communauté, comme une entité sociale dont les membres partagent les intérêts communs, les engagent dans une démarche de coopération et d'échanges d'informations, nous pouvons facilement faire le parallèle avec ce que nous pouvons trouver dans les organisations entrepreneuriales. A la base la

relation si elle peut-être volontaire, on ne peut à proprement parler de liberté de choix d'appartenir ou non à la communauté ainsi formée.

Le contexte de travail couplé à la notion de **communauté de pratiques**[269], n'en devient que plus complexe, mais garde du sens dans le cadre de notre étude sur le management à distance. En effet, si les relations interpersonnelles ne sont pas anonymes et peuvent se terminer dans un temps plus ou moins court comme dans le cadre du management de projet, le lien social existe et est un élément structurant pour la compréhension entre autre, des comportements d'acteurs communiquant. Les travaux de Cohendet P. et al. (2001)[270] définissent des critères pour appréhender cette notion de communauté, comme le présente le tableau ci-dessous.

---

[269] Chanal V., *Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger, (1991)*, Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity, M@n@gement, Vol. 3, No. 1, 2000, pp. 1-30 : *« La notion de communauté de pratique, en anglais Community of Practice (ou CoP) désigne : Le processus d'apprentissage social émergeant lorsque des personnes ayant un centre intérêt commun collaborent mutuellement. Cette collaboration, qui doit se dérouler sur une période de temps notable consiste à partager des idées, trouver des solutions, construire des objets nouveaux etc. On parle aussi de communauté de pratique pour désigner le groupe de personnes qui participent à ces interactions* ». Disponible sur : Wikipédia, consulté le 15/12/2009.

[270] Cohendet P., Creplet F., Dupouet., *Organisationnel innovation, Communities of Practice and Epistemic Communauties : the Case of Linux, in Economics with Heterogeneous interacting Agents*, Kirman et Zimmermann (eds), 2001, pp.303-326.

Tableau 10 : Mise en relation des critères définissant une communauté avec les groupements étudiés dans le cadre du management à distance

d'après Cohendet P. et al, 2001

Critères pour définir la notion de communauté	Contrôle des critères dans notre étude pour valider la notion de communauté
La variété des agents impliqués	Si l'activité de l'entreprise réduit la variété des acteurs engagés dans les échanges à distance. Il reste concevable au regard des métiers, des cultures et des fonctions concernés, que le terme de variété reste valable.
La nature de l'activité cognitive	Que le management à distance porte sur des missions ou sur des projets, les acteurs concernés se doivent de partager des connaissances et de les intégrer.
Le mode de sélection des membres	Les membres à la différence de la plupart des communautés du Net, ne sont pas libres mais sont dans un contexte plus ou moins grand d'autonomie et recrutés par l'organisation en fonction de leurs compétences et de leurs motivations.
Le mode d'apprentissage	De nature individuelle et autonome jusqu'au mode groupé et organisé par le système, tous les modes peuvent être représentés dans notre contexte.
Le mode de production de connaissances	La nature de l'activité au sein des missions et des projets entraîne la production de savoirs et savoir-faire.

Si ces critères nous permettent de confirmer l'existence d'une communauté dans le cadre de notre étude, nous pouvons nous interroger sur les fonctionnements théoriques des acteurs dans une communication virtuelle. Le partage d'informations à distance, les représentations sociales dont nous avons parlé précédemment, la relation de confiance qui doit en découler pour optimiser le processus, la logique de dettes et services en réciprocité et la notion d'objectifs partagés, peuvent aussi se poser avec ses particularités dans le cadre du management à distance en ce qui concerne les comportements. Il est intéressant de noter, comme le montrent les recherches en knowledge management : « *L'organisation devient collectivement intelligente lorsqu'elle parvient à ce que le réseau lance des actes d'une pratique définie afin que les coûts construits, coproduisent des connaissances et du savoir opératoire. Cette vision des choses peut entrer en opposition avec le mode managérial hiérarchique communément usité dans les entreprises. La réussite de ces communautés virtuelles entreprises*

s'appuie sur des compétences accumulées par les entreprises et notamment sur leur maturité technique ou organisationnelle à fonctionner en réseau », Charbit C. et Fernandez V. (2002)[271]. Les critères mis en avant en knowledge management, sont l'approfondissement et l'élargissement des relations de coopération, et l'accroissement et l'enrichissement du capital de connaissances. Les auteurs poursuivent en spécifiant que : *« On peut donc s'interroger ici si le management à distance produit des comportements plutôt moteurs dans la création et la vie de communautés virtuelles ou au contraire s'il aurait tendance à initier des comportements qui chercheraient d'autres voies que celles attendues dans les champs de connaissance et les systèmes de coopération. La conclusion des auteurs montre que l'émergence de communautés virtuelles et loin de traduire systématiquement le passage d'une communauté de pratique[272], à une communauté épistémique du simple fait de la codification des contenus informationnels échangés ».*

Suite à ce comparatif de communautés virtuelles dans ou en dehors d'organisations hiérarchisées, on peut déduire que dans le contexte particulier du management à distance, la volonté des acteurs n'est pas que portée par un échange de données et de savoirs, mais inclut aussi des relations d'intérêt, de pouvoir, sources d'éventuels conflits. Ce mixage initie logiquement des comportements spécifiques, objet de nos recherches.

Parler de communautés de pratique ouvre le champ de l'**intelligence collective**, c'est donc commenter en particulier l'émergence de coordination entre intérêts individuels et collectifs, comme nous l'avons développé précédemment. Il ne peut y avoir d'intelligence collective sans intelligence individuelle[273], ce qui compte c'est la relation entre les deux.

---

[271] Charbit C., Fernandez V., *Les trajectoires d'adoption des TIC dans les systèmes productifs localisés : vers des communautés virtuelles*, article du workshop, TIC et réorganisation spatiale des activités économiques, ENST Bretagne, Brest, 2002.

[272] Kimble, C, Hildreth, P, Bourdon, I. (eds.), *Communities of Practice: Creating Learning Environments for Educators*, Charlotte, NC: Information Age, 2008.

[273] Goleman D., Boyatzis R., Mckee A., *L'intelligence émotionnelle au travail*, Village Mondial, 2005, p.360.

Des chercheurs tel que Lévy P.[274], étudient ainsi l'impact d'Internet sur la société, explorent les transformations sociocognitives induites par le développement des réseaux et de la numérisation du signe. Il écrit : « *Si l'intelligence collective naît du partage de la connaissance au sein d'un groupe, elle émerge selon un processus down-up, et ne peut donc être imposée par un pouvoir hiérarchique. Au sein d'une entreprise, il est donc bénéfique que chacun s'y reconnaisse comme knowledge worker, sans notion de hiérarchie, et y intègre l'importance du partage des connaissances, soutenu en cela par des solutions humaines et technologiques de communication, de capitalisation, et de valorisations »*. Nous sommes bien au cœur de notre sujet, la problématique est claire, peut-on transposer la logique de l'intelligence collective au sein de structures hiérarchisées. Nous pensons aussi que oui, par une nouvelle approche du management. Et c'est sous l'angle de l'observation des e-comportements dans un processus de management que nous souhaitons contribuer à ces réflexions.

Décider[275] n'est pas que l'apanage du manager, en effet si au cours d'une journée tout un chacun est amené à prendre des décisions. Travailler à distance augmente pour chacun des acteurs, au regard de l'absence du manager, la possibilité d'être en situation de décider. Au niveau de notre étude, trois grandes décisions se prennent plus ou moins consciemment et qui auront des impacts sur la performance de l'acte de communication. Ainsi, chaque acteur, à un moment donné, doit décider de transmettre un message, de choisir à qui il faut logiquement le communiquer et enfin déterminer quel outil de communication semble le plus adapté pour atteindre l'objectif fixé. Si nous nous appuyons sur les principes de décision rationnelle, sept phases peuvent être observées[276]. Nous nous proposons de les expliciter en les transposant dans le cadre d'une décision à communiquer à l'aide des TIC dans le tableau ci-dessous.

---

[274] Levy P., *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberespace*. La Découverte, Paris, 1994.

[275] : Nous faisons ici référence à l'article écrite par Claude Parthenay sur Herbert Simon : *Rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel*, document de Travail CEPN (Paris XIII et Université de Cergy-Pontoise), 2005.

[276] Falque L., Bougon B., *Pratiques de la Décision, Développer ses capacités de discernement*, Paris, p.43, Dunod, 2005.

Tableau 11 : Transposition du processus de décision rationnel dans un contexte de communication à distance à l'aide d'une TIC

Phases du processus de décision rationnel	Transposition dans un contexte devant utiliser des TIC
Reconnaître la nécessité d'une décision	La nécessité reste la même que l'on utilise ou non des TIC pour communiquer. Nous pouvons toutefois nous interroger sur l'action inconsciente du contexte sur l'émergence d'une nécessité.
Diagnostiquer le problème pour fixer un objectif	Le diagnostic doit aussi être fait. Il est à noter que l'on va devoir rajouter dans l'explicitation du problème les facteurs liés entre autres, à la distanciation et l'intermédiation des TIC.
Identifier toutes les alternatives	Les solutions envisagées vont-elles aussi être impactées entre autres, par la distanciation et l'intermédiation des TIC.
Rechercher les informations (déjà possédées ou non)	Les TIC peuvent contribuer à la recherche de ces informations et peuvent aussi risquer d'augmenter la complexité du tri et de la sélection de ces informations.
Adopter un mode de pondération des critères (Coefficients pour les critères et notes pour les options envisagées)	Le choix des TIC peut aussi devenir un critère et donc influencer la prise de décision et la façon de la communiquer.
Choisir une option	Peu d'impact direct des TIC à ce niveau du processus de décision.
Mettre en œuvre la décision et assurer son suivi	C'est à cette étape, que le choix des TIC pour communiquer la décision et la suivre prend tout son sens et impacte sur l'efficacité et l'efficience de la solution retenue.

On peut donc s'apercevoir que dans une prise de décision à distance à l'aide des TIC, chaque étape du processus de décision se trouve d'une part objectivement influencé, mais que, et notamment en lien avec la relation « Homme-machine », des paramètres non rationnels se doivent d'être pris en compte. On peut ainsi facilement imaginer que l'acteur communiquant à distance ne dispose pas, que de données objectives et objectivables pour prendre sa décision. Cette réflexion marche aussi pour un manager et d'autant plus, lorsqu'il doit décider à distance. Pour appréhender l'acte décisionnel et le confronter au contexte du management

à distance, nous nous appuierons, entre autres, sur un article de Parthenay C.[277], qui a travaillé sur l'œuvre Simon H. Ce dernier s'est intéressé dans une logique cognitive à la façon dont l'être humain prenait des décisions. Dans son ouvrage de 1947, « *Administrative Behavior »*, il distingue cinq processus de décision qui sont relatés dans le tableau ci-après.

Tableau 12 : Définition des processus décisionnels et leurs transpositions dans le cadre de la décision prise à distance

Types de décision selon Simon	Conséquences dans le cadre de la décision à distance
La décision objectivement rationnelle, qui est le fruit d'un comportement visant à maximiser les valeurs données dans une situation donnée.	La masse d'informations à disposition, véhiculées par des sources multiples, changeantes dans le temps, et d'origine multi-acteurs, rend d'autant plus complexe et d'autant moins « objectivement rationnelle », la prise de décision.
La décision consciemment rationnelle, qui ressort d'un processus conscient d'adaptation des moyens aux fins. Elle devient intentionnellement rationnelle si l'adaptation est faite de façon délibérée.	Si en général, les finalités restent les mêmes que l'on soit à distance ou non, la question des moyens au sens large peut poser problème. La prise de décision se retrouve ainsi contingentée à l'intermédiation des moyens technologiques de communication à disposition et peut influencer directement à la fois la décision et son processus d'application.
Une décision rationnelle du point de vue de l'organisation, qui sert les objectifs de l'organisation.	L'analyse de Simon[278], met en avant d'une part l'efficacité de l'organisation par sa capacité à prendre de bonnes décisions dans un environnement donné, en l'occurrence celui d'une e-organisation[279] et la manière dont les individus ou les groupes isolés peuvent agir ensemble alors que leurs visions du monde, notamment sous le poids de la culture sont différentes.

[277] Centre d'Économie de l'Université Paris Nord (CEPN), Paris XIII & Université de Cergy-Pontoise.

[278] Qui a inspiré les travaux de Le Moigne J.-L. sur la modélisation des décisions (1977), le constructivisme (2002) et l'approche épistémologique (2001) ainsi que les travaux de Mongin P. sur la rationalité (2002).

[279] : Nous parlerons d'e-organisation, lorsque les acteurs qui la composent travaillent principalement, à distance sous formes isolées ou de groupes.

Une décision personnellement rationnelle, qui obéit aux desseins de l'individu.	Dans le contexte de communication à distance, la relation dans le triptyque décision / objectif organisationnel / objectif personnel est accentuée de par la distanciation entre les acteurs et les personnes devant agir sous contraintes de leur contexte et de leur niveau plus ou moins clarifié de délégations.

La notion de « *Rationalité limitée* », si elle au centre du processus de décision d'après Simon, devient encore plus prégnante à distance. L'acteur face à une prise de décision est en effet tributaire du milieu dans lequel il se doit de trier l'information (information de par nature incomplète) et de choisir (choix plus ou moins restreint) un outil de communication, qui peut accentuer l'écart entre l'action et le résultat final. Une décision étant réellement prise que lorsqu'elle est communiquée, le choix de la procédure[280] de communication à distance dépend plus souvent de la capacité et du besoin à en faire usage que dans l'utilisation adaptée de l'outil en fonction de la nature de la décision à communiquer. En effet, d'après l'analyse de Parthenay, les acteurs communicants, sont dotés d'une rationalité limitée due à la limitation de leur capacité cognitive et prennent donc des décisions qui sont rationnelles par rapport aux objectifs qu'ils se fixent. Cet aspect est important à intégrer dans nos réflexions sur la création des e-comportements aussi bien du côté du manager que de ses collaborateurs.

De nombreux auteurs ont essayé de décrypter les processus décisionnels. Nous avons vu que Simon a contribué aux réflexions sur les premières approches systémiques des processus de décision. Depuis, la décision est appréhendée comme un processus cognitif complexe et non comme un système dual, rationnel ou affectif, induisant un bon choix ou un mauvais. Cette approche cognitive permet de représenter la décision comme un système de traitement de

---

[280] Pour Simon, « *La procédure de calcul rationnel est intéressante seulement dans le cas où elle n'est pas triviale - c'est-à-dire lorsque la réponse substantiellement rationnelle à une situation n'est pas immédiatement évidente. La procédure devient importante à étudier lorsque l'acteur communiquant n'a pas une information complète. En effet dans ce cas il ne peut pas trouver la solution optimale et il va arrêter ses recherches d'information quand il aura trouvé une solution satisfaisant ses besoins (satisfacing). Si l'étude des procédures et des organisations est importante chez Simon c'est qu'il convient malgré tout de prendre les meilleures décisions possibles et donc de suivre des processus qui amènent à la solution la plus proche de l'optimum* ».

l'information qui peut être formalisé et donc capitalisé pour être réutilisé. Cette notion est capitale dans le cadre de nos recherches où, la décision liée aux modalités de communication induit les e-comportements que nous nous proposons d'étudier. Reynaud E. met de plus en évidence : « *La prépondérance de l'affectif dans la décision ».* Il souligne la complexité d'élaborer des méthodes pour comprendre les rouages comportementaux de la décision et démontre qu'il faut à la fois tenir compte des processus cognitifs mais aussi d'intégrer la part inconsciente et affective de la personne amenée à prendre une décision.

Enfin et comme le souligne Klein G.A.[281], « *En plus des états conscients et inconscients de l'individu devant prendre une décision, il est important de prendre en compte le contexte, à la fois lié à l'environnement, comme l'organisation du travail à distance et à la nature même de la décision devant être prise, telle que l'existence d'un conflit de pouvoir entre acteurs de cultures différentes* ».

Au regard des points soulevés par les chercheurs cités dans leurs domaines d'expertise, nous avons tenté de faire une représentation systémique des principaux facteurs influençant le processus de décision des acteurs. Ces derniers doivent sous l'emprise de leur état cognitif et psychologique, sous l'impact de l'environnement et sous l'influence des relations avec leurs interlocuteurs, décider sur trois niveaux de logique :

- Le premier niveau concerne le message en termes de **fond**, de **forme**, d'**importance** et d'**urgence** ;
- le second niveau est lié au **choix de la TIC** la plus appropriée[282] en fonction de ses compétences, sa motivation et des moyens technologiques mis à disposition ;

[281] Klein G.A., *The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work*, Currency, 2004.

[282] : Nous rappelons au lecteur, qu'une décision est toujours bonne, au moment où elle est prise par une personne qui dépend des informations incomplètes en sa possession, de sa compréhension limitées et de ses objectifs pas toujours rationnels.

- le troisième et dernier niveau a trait aux **types de relations** avec le destinataire, en termes de pouvoirs, de connaissance et de distanciation aussi bien culturelle que physique.

Nous avons volontairement réduit le nombre de facteurs en nous centrant sur ceux qui nous paraissent, au regard des recherches actuelles, à la fois prioritaires et facilement observables dans le cadre de notre étude.

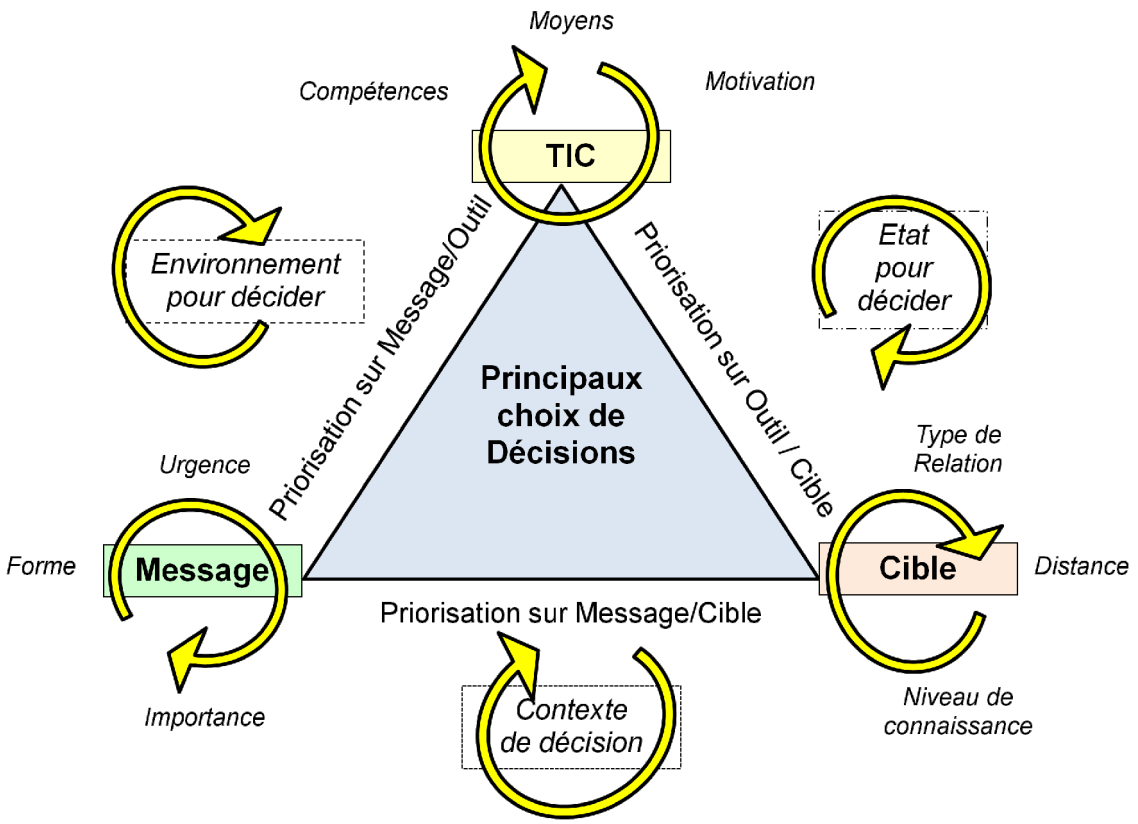


Figure 22 : Essai de représentation heuristique des facteurs influençant le processus de décision des Acteurs devant communiquer à distance

Comme l'ont décrit Joule R.-V. et Beauvois J.-L. en 2002[283], toute prise de décision se complexifie par l'existence de pièges dont les trois principaux sont, l'**effet de gel**, les **pièges abscons** et le **piège du sentiment de liberté** et ont des conséquences en termes de comportements observables dans le cadre de l'utilisation des TIC. Ces trois pièges peuvent se résumer de la façon suivante :

---

[283] Joule R.-V., Beauvois J.-L., *Petit traité de manipulation à l'attention des honnêtes gens*, Grenoble, PUG, nouvelle édition 2004, p.286.

- « ***L'effet de gel*** » se définit comme la tendance de personne à adhérer – au sens de rester collé – à leurs décisions et à se comporter conformément à ces dernières. Il est intéressant de noter que transposer dans notre étude, la décision de choisir une TIC et se conforter dans son utilisation au détriment du type de message et de la cible peut faire se dégager des typologies de comportements non adaptés à la qualité souhaitée et attendue mais répondant aux besoins intrinsèques de l'individu amené à décider.
- Le deuxième piège, ou « ***piège abscons*** », se traduit par *le fait de poursuivre, au-delà du raisonnable une action commencée*. Ce comportement piège peut existait lorsque l'émetteur et le récepteur s'envoient une suite de mails en surenchérissant systématiquement sur les propos envoyés par leur interlocuteur. Ce jeu de communication, où personne ne décide d'arrêter, en changeant de TIC ou de message, par exemple, illustre le piège typique de ce type de décision.
- Le troisième et dernier piège, est celui du « ***sentiment de liberté*** ». Sommes-nous libres de décider ? Telle est la question que pose ce piège, qui se construit en 3 parties. La première, part d'une décision prise d'engagement sur une action, comme l'envoi d'un mail de suivi des actions toutes les fins de semaine. Dans la seconde étape, de nouvelles contraintes arrivent, qui influencent fortement les engagements initialement pris, comme, celle de continuer à faire le suivi demandé, mais de façon plus lourde en remplissant un document préformaté. La troisième étape, se traduit par la possibilité que l'on nous donne à pouvoir continuer ou non l'engagement de départ au regard des nouvelles contraintes. La plupart du temps et malgré ces changements imposés, nous nous engageons à continuer le processus, commencé lors de notre prise de décision initiale. Ce piège, peut s'observer dans les comportements de personnes qui continuent à utiliser des TIC, utiles en leur temps mais qui sont devenues plus lourdes à utiliser suite à l'arrivée de nouvelles contraintes.

Pour conclure ce chapitre sur la prise de décision, nous pouvons signifier que la prise de décision reste un processus complexe, qui se construit par un mélange d'éléments rationnels et irrationnels. Choisir tel ou tel TIC pour communiquer est un acte décisionnel plus ou moins conscientisé et plus ou moins adapté aux objectifs prévus initialement. Malgré tout, l'acte de décision, fait partie des facteurs les plus importants initiateurs de comportements spécifiques induits par le choix plus ou moins « libre » du message, de l'outil de communication et/ou de la cible. Tout l'art de décider en général et en particulier dans le cadre du management à distance sera, in fine, lié à la faculté de discernement ou d'attraction plus ou moins rationnelle vers certaines solutions, de l'acteur communicant. Toute décision donnant un résultat, tout résultat devant être contrôlé, la question se pose pour le manager sur l'intérêt, la fréquence et le niveau de contrôle à réaliser. Le premier facteur pouvant aider aussi bien pour prendre une décision que pour la contrôler, est la confiance.

Pourquoi mettre en avant cette notion dans le cadre de nos recherches. L'éloignement entre manager et collaborateurs, pose la question du contrôle des activités et tâches, comme nous l'avons développé dans le chapitre précédent. Le niveau de contrôle en termes de fréquence et de qualité, est directement corrélé à ce critère de confiance. Si le contrôle n'exclut pas la confiance, nous sommes en droit de nous interroger sur sa définition, son intégration sur le terrain et son apprentissage.

Au sens étymologique (Le Larousse 1992 et Le Robert 1993), la confiance vient du latin « *con : avec* » et « *fidentia : foi* », qui signifie à la fois, « U*ne espérance ferme, assurance de celui qui se fie à quelqu'un ou quelque chose et un sentiment de sécurité de celui qui se fie à quelqu'un a quelque chose »*. En psychologie, la confiance, est un ensemble d'intentions et d'attente mutuelle des personnes concernées dans une situation d'échanges. Rotter J.B. (1971)[284], complète cette définition par la prédisposition de croire en autrui. Rempel L.A.[285]

---

[284] Rotter, J.B., *The development and applications of social learning theory*: Selected papers. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982.

[285] Rempel, J.K., Holmes J.G. et Zanna M.P., *Confiance in close relationships*, Journal of Personal Social Psychology, 1985, Vol. 49 (1): pp. 95-112.

et al. (1985), proposent une synthèse des travaux antérieurs et déclinent trois dimensions qui s'additionnent dans le temps suivant un ordre précis :

- *La prévisibilité (présomption du comportement futur du partenaire) ;*
- *la fiabilité (pouvoir compter sur son partenaire en fonction sa franchise) ;*
- *la foi correspond à la sécurité émotionnelle assurant le sentiment de bienveillance du partenaire, en dépit de l'incertitude future de l'échange.*

En gestion des ressources humaines et malgré les 35 définitions recensées par Neveu V.[286] (2004), il est possible de repérer deux grandes typologies, la première étant relié au sujet (celui qui fait confiance), la deuxième liée au résultat obtenu suite à la confiance mise en place (coopération entre les deux parties). Pour le sujet, le collaborateur ou le manager en ce qui nous concerne, la confiance désigne les attentes positives vis à vis du sujet, ainsi le manager s'attend à ce que le collaborateur se comporte conformément à ses prévisions. Si le manager a fait confiance, c'est qu'il a décidé de se fier à la personne en qui il croit. Le résultat obtenu permet d'établir une coopération entre les parties. C'est le plus souvent l'histoire qui permet de développer la confiance entre manager et collaborateur.

On peut noter toutefois que certains managers n'attendent pas de preuves pour faire confiance à leurs collaborateurs. Meyssonnier R.[287] et Benraiss L.[288] (2008), ont résumé par trois critères, la notion de confiance envers une organisation :

---

[286] Neveu V., *La confiance organisationnelle : définition et mesure*, Actes du Congrès de l'AGRH, Montréal, 2004.

[287] Meyssonnier R., Benraiss L., *La confiance du salarié à l'égard de son entreprise : proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle*, Comportements et ressources Humaines, la GRH au kaléïdoscope, Vuibert, p77-95, 2008.

[288] Benraiss L., Boujena O., *TIC et performance des salariés : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise*, Revue Internationale sur le travail et la société, vol 3 (2), 2005, pp. 915-933.

- *L'intégrité* : honnêteté et respect de ses engagements ;
- *la Bienveillance* : digne de foi et écoute attentive des besoins de l'autre ;
- *la Crédibilité* : faire ce que l'on a à faire comme on doit le faire.

D'après les auteurs, les deux premiers items correspondent à *un facteur affectif (sentiment de confiance), le troisième à un aspect cognitif de la confiance (jugement)*. Nous notons que ces items sont naturellement aussi bien de nature plutôt subjective, en particulier pour les deux premiers critères, que plutôt objectives pour le troisième critère.

Notre regard sur l'état actuel des études dans le domaine de la confiance et les conséquences sur les acteurs devant communiquer à distance, nous amènent à nous interroger sur son impact dans les relations manager-collaborateurs à distance et sur l'existence d'une possibilité d'apprendre à faire confiance. Si cette dernière, peut se gagner, se perdre ou se donner simplement, de nombreux auteurs se sont penchés sur la question, afin d'en comprendre les rouages. Le tableau ci-dessous en présente les principaux résultats.

Tableau 13 : Les différents types de confiance et leur traduction en communication à distance

Types de confiance[289]	Définitions et commentaires sur l'intermédiation par les TIC
Confiance dans les compétences	On considère que le collaborateur est compétent et motivé (autonomie) pour accomplir une tâche qui lui est confiée. En SIC, ces deux variables s'implémentant sur 3 niveaux, l'information à transmettre, la prise en compte du destinataire et l'utilisation de la TIC.
Confiance dans les intentions	On considère que le collaborateur va se comporter comme on l'attend. L'intermédiation des TIC, augmente le risque d'écart entre l'attendu et le réalisé.
Confiance tacite	En lien avec des conventions sociales. La question se pose, quant au besoin d'initier de nouvelles conventions ou de transformer celles existantes.
Confiance organisationnelle	En lien avec des règles et engagements mis en place (explicites ou implicites). Le rajout d'un nouveau mode de communication implique de repenser les modalités explicites et implicites organisationnelles.
Confiance contractuelle	En lien avec un contrat édicté en bon et du forme (avec sanctions si, non respect). Dans ce cas, la confiance n'est pas de nature irréversible. La distance séparant les acteurs communicant, impacte t'elle et sous quelle forme les contrats existant.[290]
Confiance personnelle	De type relationnel, en lien avec l'interaction entre les personnes (Natures cognitives (connaissances) ou affectives (émotions)). Les interactions étant à distance, les natures cognitives et affectives des individus s'en trouvent impactées.
Confiance système	En lien avec le contexte socio-économique dans lequel s'insère la relation de confiance. La confiance dans le système d'informations et plus précisément dans les outils de communication utilisées complexifie cette relation.

[289] Corriveau G., *Rapport 5 - Groupe d'étude de l'accès à l'information, La confiance au sein des organisations et entre ces dernières dans le contexte de l'accès à l'information*. Disponible sur : <http://www.atirtf-geai.gc.ca/paper-trust1-f.html> consulté le 20/01/2009.

[290] Dabos G.E., Rousseau, D.M., *Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers*. Journal of Applied Psychology, N°89, 2004, pp.52-72.

Comme on le voit à la suite des résultats donnés par ce tableau, la confiance est à la fois complexe et systémique. L'étude réalisée par Jawadi N. (2005)[291], conclut sur le fait que « *Le thème des équipes virtuelles est un champ peu exploré où les chercheurs appellent à plus d'études et d'analyse ».* Bell B. et Kozlowski S. (2002) », complètent ces propos en écrivant : « *L'appréhension des facteurs de succès de ces nouvelles formes de travail passe inéluctablement par une meilleure compréhension d'une part, des différentes facettes qui leur sont rattachées et d'autre part, des comportements de leurs membres et de leurs mécanismes organisationnels*. ». L'auteur définit ainsi trois types de confiance, **traditionnelle** (à comparer aux études faites sur les équipes travaillant sur un même site), **instantanée** (où les membres ne se connaissant pas et n'ont que le choix, en tout cas, au départ de se faire confiance pour atteindre les objectifs), et **mixte**, regroupant les deux premiers items et variant en fonction des expériences et de l'histoire du groupe.

Ainsi, l'historique, les relations, l'environnement, le moment, les objectifs poursuivis pour le système et par les acteurs, sont quelques-uns des facteurs à prendre en compte dans l'apprentissage de la confiance. L'adhésion à des normes, valeurs, croyances, objectifs partagés peuvent contribuer à initier et faire vivre cette confiance, qui peut-être acceptée ou contrainte. Nous en verrons les incidences dans les processus de création des e-comportements.

La confiance peut aussi se créer ou se conforter par les retours d'informations entre deux personnes en relation, notamment à distance, d'où le concept de feed-back que nous allons maintenant développer.

Dans notre contexte, le manager est amené à échanger des informations et à communiquer avec ses collaborateurs. Comme nous l'avons, décrit, de nombreux facteurs influencent sa posture et sa réussite dans ses actes communicationnels.

Après s'être informé et avoir décidé, le manager se doit de suivre les conséquences de sa décision une fois que cette dernière a été communiquée.

---

[291] Jawadi N., *La confiance dans les équipes virtuelles : formes et mécanismes de développement*, Université de Paris Dauphine – Centre de recherche CREPA, 1st International E-Business Conference, Hammamet, Tunisie, 21-23 juin 2005, p.21.

Pour parler du feed-back (ou rétroaction[292]), nous ferons référence aux travaux sur la cybernétique de Wiener N.[293] qui ont permis aux chercheurs en sciences humaines de passer d'un processus linéaire de communication à un processus bidirectionnel. Dans ce dernier cas, le feed-back pourra se définir par un message verbal ou no -verbal, renvoyé par réaction par le récepteur à l'émetteur, afin de confirmer, infirmer, demander des précisions, relancer la discussion, dévier ou conclure.

En Management, nous parlerons de **feed-back positif**, lorsque l'émetteur voudra exprimer une satisfaction, un remerciement voire une félicitation à l'émetteur. À l'inverse, le **feed-back négatif** servira à l'expression d'un mécontentement, d'une fin de non recevoir voire d'un recadrage de l'émetteur. Si ces deux formes de feed-back assurent la réception d'un message, son absence laissera libre cours aux interprétations de l'émetteur. Nous savons que le feed-back était aussi lié à l'observation du non verbal et contribuait à la compréhension du ressenti du message émis par le récepteur. Le problème se trouve donc posé dans le cadre du management à distance, notamment par le biais de TIC asynchrones, écrites ou orales.

Le feed-back devient d'autant plus complexe lorsqu'il existe entre deux cultures. Nous nous devions d'aborder ce thème du management interculturel[294] dans ce chapitre.

Le système d'information, en facilitant l'**ubiquité logique** « *C'est-à-dire la disponibilité de l'information indépendamment de la situation géographique de l'utilisateur comme de celle des serveurs* », a libéré l'échange d'information des contraintes de la distance géographique. Les possibilités de communication ainsi offertes par les TIC ont permis aux entreprises de transformer la planète en une

---

[292] **:** La boucle de rétroaction a conduit à définir des modèles théoriques et systémiques de système d'information (niveaux opérationnel, organisationnel, décisionnel).

[293] Cybernetics or Control and Communication in the Man and the Machine (1948) et Cybernétique et société (1950). *Elle correspond au saut technologique du passage de la mécanographie à l'informatique et à l'apparition des premiers ordinateurs basés sur des technologies électroniques.*

[294] Chevrier S., *Le Management interculturel*, Paris, PUF, « Que sais-je ? », 2003.

vaste zone d'intervention aussi bien en termes de communication avec les clients et fournisseurs que dans le pilotage d'individus et d'équipes éloignés du siège social. Ce thème ne se traduit pas uniquement par une réponse pour compenser des distances en termes de kilomètres mais par la possibilité qui est offerte de manager tout simplement à distance sans rencontrer physiquement ses collaborateurs de façon plus ou moins régulière. Si dans ce contexte, nous pouvons nous jouer de la distance, un nouveau facteur de complexité se doit d'être appréhendé, celui de l'**inter culturalité**, qu'elle soit d'origine, nationale, de l'entreprise ou de l'individu. En référence au processus de communication de Kotler P. (1997), la culture peut avoir des conséquences dans les étapes de codage et de décodage des acteurs dans leur processus de communication, en fonction de leur sensibilité respectives et qui se voit être renforcée s'il s'implémente à distance. Le management des équipes interculturelles, définit par Chevreau F.R. (2000) sous ces termes : « *Unités comprenant un petit nombre de personnes originaires de plusieurs pays et ayant la charge d'une tâche commune* », pose le problème de la corrélation entre des besoins communs (tâche ou projet à réaliser ensemble) et des cultures plus ou moins différentes à l'appréhension et à la compréhension du langage et des comportements. La définition de Schein E .(2007) nous semble plus adaptée à notre étude et se formule ainsi : « *Manière dont un groupe de personne résout ses problèmes* ». Si cette résolution est complexe au niveau d'une rencontre physique, elle l'est d'autant plus dans une relation à distance.

De nombreuses études se sont portées sur l'inter culturalité. Les études d'Hofstede G.[295] (1994), à l'aide de quatre indices culturels s'appuie sur une forte légitimité historique des cultures. Trompenaars F.[296](2000), avec sept caractéristiques, se centrent sur des indicateurs permettant d'appréhender des styles managériaux. Hall E.T.[297](1984), quant à lui, décrit sept caractéristiques qui définissent les différences interculturelles sous l'angle de la communication.

---

[295] : Étude conduite auprès de 73000 salariés d'IBM dans 71 pays, Hofstede G., *Vivre dans un monde multiculturel*, Éditions d'Organisation, 1994, p.351.

[296] : Étude conduite dans 15 pays auprès de 15000 personnes, Trompenaars F., *L'entreprise multiculturelle*, Maxima, 2000, p.308.

[297] Hall E.T., *Le langage silencieux*, édition Poche, Points Essai, 1984, p.237.

On notera le concept le plus connu de Hall E.T. (1963), qu'il nomme la **proxémie** et qui se définit par : « *La distance physique qui s'établit entre des personnes prises dans une interaction* ». Afin de mieux appréhender la problématique de la communication à distance dans un cadre interculturel, nous rappellerons les différents indicateurs définis par les auteurs dans le tableau ci-dessous :

Tableau 14 : Les différents indicateurs d'Hofstede, Trompenaars et Hall

4 Indices Culturels d'Hofstede[298]	7 dimensions de Trompenaars[299]	Les 7 caractéristiques de Hall
L'individualisme[300] et l'esprit communautaire[301]	Individualisme ou collectivisme	Mode de communication
Contrôle de l'incertitude, fort ou faible	Objectivité ou subjectivité	Nature du message
Masculinité et féminité	Universalisme ou particularisme	Supports et contenu
Distance hiérarchique, courte ou longue	Culture diffuse ou limitée	Échange d'informations
	Statut attribué ou statut acquis	Dispositifs juridiques
	Volonté/refus du contrôle de la nature	Attitudes
	Temps séquentiel ou synchrone	Relations avec l'autre

Au regard de ces indicateurs, on peut mettre en avant que nombre de ces derniers sont aussi vrais dans le cadre d'une même culture, notamment sur les critères ayant trait à la communication interpersonnelle. La problématique,

[298] Hofstede G., *Cultures's consequences : comparing Values, Behaviors*, Institutions and Organisation Across nations, Londres, Sage, 2002.

[299] Trompenaars F., *Riding the waves of culture*, London : Nicholas Brealey, 1993.

[300] Breton P., *À propos du "monde solaire" d'Asimov : les technologies de l'information dans le contexte du nouvel individualisme*, Sociologie et sociétés, Vol. 32/2, 2002.

[301] Benghozi P.J., Bitouzet C., Soulier C., Zacklad M., *Le mode communautaire : vers une nouvelle forme d'organisation*, in colloque e-Usages, Paris, pp 107-118, 2001.

viendrait plus de l'écart de perception pouvant exister entre deux cultures que sur les particularismes propres à chacune des perceptions. Si nous prenons par exemple, l'indice culturel de contrôle de l'incertitude, la difficulté vient plus du décalage éventuel en termes de besoins de contrôler, que sur la notion même de contrôle qui existe des deux côtés. La réussite du management à distance interculturel[302] viendrait donc plus de la capacité des acteurs communiquant à se mettre en conformité avec ses interlocuteurs. Moscovici S. (1965)[303] s'appuie sur le terme de conformité comme : « *La modification du comportement ou de l'attitude d'un individu afin de le mettre mieux en harmonie avec le comportement ou l'attitude d'un groupe* ». La décision de se mettre en **conformité** afin de mieux communiquer ou son refus, détermine dans le cadre de la communication à distance un nouveau facteur d'induction d'e-comportement. L'exemple de la distance physique montre bien la difficulté qu'ont certaines cultures d'accepter de communiquer sans contact physique par l'intermédiaire des TIC. En effet, en présentiel, il pourra y avoir plus facilement attente de réponse à une demande, car la sensation cognitive de la présence physique proche aura tendance à atténuer le besoin de relance. A contrario, la distance physique perçue cognitivement accentuera l'inquiétude et aura tendance à provoquer plus rapidement l'acte de contrôle. Mais restons dans la complexité, la pression du temps, malgré la distance physique restreinte peut provoquer les mêmes symptômes que si la distance physique était grande. Les caractéristiques interculturelles repérées par ces auteurs, même si elles permettent d'aider à la compréhension des processus inter-communicationnels à distance restent encore sujets à critiques. Le développement des TIC, permet, voire impose aux entreprises de travailler à distance, ce processus immuable provoque des changements qui impactent aussi bien les organisations que les Hommes qui les composent. Ces derniers doivent ainsi s'adapter, la compréhension des processus de changement doit nous permettre de déterminer les derniers facteurs inducteurs d'e-comportements dans le cadre du management à distance.

---

[302] Schneider S., Barsoux, J.-L., *Managing across cultures*, London, Prentice Hall, (Deuxième édition), 2003.

[303] Moscovici S., *Le père des représentations sociales. Seize contributions pour mieux comprendre*, Le Journal des Psychologues, hors-série octobre 2003.

Face aux évolutions des TIC, nous sommes amenés à nous adapter, donc à changer, avec plus ou moins de résistance, il est vrai. Avec l'e-organisation et si nous voulons (devons) resté dans son système, nous sommes incités à changer et amenés à prendre, plus ou moins consciemment, de nouveaux comportements de communication à distance. Une enquête[304] dont l'objectif consistait à mesurer les usages individuels et collectifs des TIC et de mieux comprendre leur impact sur la performance des organisations a permis d'observer des changements organisationnels qui peuvent se répartir selon les auteurs sur cinq grandes postures. Postures que nous nous proposons de résumer dans le tableau ci-après. Nous le compléterons par une prospective au niveau des changements impactant l'individu dans chacune des postures organisationnelles.

[304] Baromètre publié par l'Institut Novamétrie en partenariat avec le CIGREF sur base de 309 entretiens qualitatifs avec des dirigeants sur ce sujet, Source : Les Échos . 30/11/2006.

Tableau 15 : Représentation des différentes postures des entreprises observées en termes de changements organisationnels initiés par l'arrivée des TIC.
d'après l'enquête Novamétrie-Cigref réalisée auprès de 309 cadres dirigeants en 2006.

Posture observée	Définition au niveau organisationnel
Les Bénéficiaires	PME[305] de grande taille, dotées d'une organisation classique, pour lesquelles l'Intranet et les outils de recherche simplifient l'organisation du travail. Les TIC, notamment le partage de documents entre les collaborateurs, changent la manière de manager.
Les Conservatrices	La majorité des collaborateurs sont sédentaires et consacrent très peu de temps à leur messagerie électronique. Dans ce cas, l'utilisation des TIC n'est pas considérée comme un moyen majeur pour mener à bien la transformation de l'entreprise.
Les Évolutives	Constituées de grandes entreprises de services ayant adopté un modèle décentralisé. Des chantiers majeurs ont été entamés mais restent pour l'heure inachevés.
Les Structurées	Composées de grandes entreprises, mais plutôt des services et de l'industrie, avec un modèle décentralisé. Dans ce cas, le processus d'adaptation aux TIC est continu, les technologies structurent l'activité de l'entreprise qui a d'ailleurs mis en place de nombreux processus de reporting.
Les Isolées	Concernent le secteur public, avec des entreprises qui estiment que l'organisation du travail n'a pas été simplifiée par la téléphonie mobile, les progiciels de gestion, les outils de recherche, l'Intranet, l'agenda partagé ni même l'Internet.

Ce résumé confirme d'une part que si le principe de changement se trouve au cœur de nos sociétés, son évolution, dans un monde en mutation profonde, dépend désormais largement du déploiement des usages des technologies numériques. Les différenciations recensées montrent les écarts de réactivité et de proactivité des acteurs concernés. En effet, les changements ne sont pas

[305] Boutary, M., Monnoyer M.C., *Introduction et déploiement des TIC dans les PME: chantier en cours*, In Benedetto Meyer M. et Chevallet R. (sous la direction de), Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC: quelles démarches, quelles méthodes?, ANACT, 2008 et Dou J.M., *Système d'informations stratégiques influence nouvelles technologies de l'information et application au PMI et PME*, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille, 2/11/1998.

spontanés aussi bien au niveau des organisations que des Hommes qui les composent. Les appropriations des usages des TIC sont différentes en fonction des besoins liés aux activités et aux métiers, de la pression du temps sur une éventuelle transformation et de l'état d'acculturation des groupements humains. Le niveau de résistance au changement croisé avec une dynamique d'adhésion rend naturellement complexe l'évolution organisationnelle. Il est à noter que si ce constat est vrai au niveau des organisations il se produit, et de notre point de vue en toute logique de la même façon au niveau humain. Si l'on peut établir des typologies d'entreprise face aux changements dus aux TIC, de la même façon il est possible d'en établir au niveau d'humains plus ou moins concernés et/ou impliqués par les TIC. Pour appréhender les processus de changement liés aux TIC et repérer d'éventuels indicateurs, initiateurs d'e-comportements, nous donnerons de façon succincte plusieurs définitions en fonction des auteurs, puis nous ferons références à la façon dont l'être humain vit un changement pour ensuite analyser comment le manager peut accompagner ce même changement.

La notion de changement a été étudiée par de nombreux auteurs, Simon H. définit son concept de rationalité par « *L'obtention de ce que nous désirons* », si nous n'y arrivons pas, « *Nous pouvons tendre vers la dépression* » selon Seligman M. (1967). Pour Schein E.H. (1966)[306], inventeur de l'expression « *Culture d'entreprise* », « N*ous ne pouvons pas comprendre l'organisation apprenante, le développement et le changement planifié à moins que nous considérions la culture comme source primaire de résistance au changement ».* Pour l'auteur, tout changement n'est que la recherche de nouvelles règles pour répondre à nos besoins et initier une nouvelle culture qui réponde mieux à nos besoins et aspirations. Cette recherche de nouvelles règles nous ramène à des processus d'apprentissage. Pour Senge P. (1990)[307], dans le cadre de **l'organisation apprenante**, Argyris C. et Schön D. (1978), « *Le changement est un travail d'équipe et l'apprentissage est un changement* », thème que nous avons abordé dans les chapitres précédents. Pour résumer, les travaux effectués

---

[306] Schein, E.H., *Organizational culture and leadership*, New York : Wiley Publishers, 2004.

[307] Senge P., et al., *La Danse du Changement*, La cinquième discipline, First Editions, 1999, pp.7-44.

sur le changement, nous pourrions écrire : « *Le changement c'est faire ce que l'on ne sait pas faire* ». Pour réussir ce passage d'un ordre à un nouvel ordre, nous pouvons passer par différentes étapes qui ont été décrites par Kubler-Ross E. (1969)[308] dans sa théorie du cycle de réponse au deuil et qui a été appliquée au changement. Cette théorie s'articule en cinq étapes successives, observables sous la forme de comportements à dominante émotionnelle en réponse à un changement imposé et subi. État qui reste pour nous important dans le cadre de notre étude, car demandant le plus souvent un accompagnement managérial. Pour résumer ces cinq étapes explicitant les phases d'un changement, nous nous appuierons sur l'exemple de l'installation d'un nouveau logiciel de messagerie qui était en place depuis plusieurs années dans une e-organisation :

Annonce de la nouvelle par le manager à ces collaborateurs :

- ***Déni*** *(Denial)* de la nouvelle : « Ce n'est pas possible, pas en ce moment ! *» ;*
- ***Colère*** *(Anger)* plus ou moins extériorisée : « Ils le font exprès ! » ;
- ***Marchandage*** *(Bargaining),* négociation avec le manager pour reculer l'échéance : « Ce serait mieux de nous laisser terminer les projets en cours et de faire le changement plus tard, on risque d'avoir des problèmes » ;
- ***Dépression*** *(Depression)* pouvant se traduire par un découragement : « À quoi cela sert de donner le meilleur de nous-mêmes, si c'est pour nous empêcher de bien travailler » ;
- ***Acceptation*** *(Acceptance)* avec le temps et la pression de l'e-organisation, notamment par le biais de ceux qui ne sont pas affectés par le changement : « Peut-être que ce changement de logiciel, nous permettra de gagner du temps dans la gestion de nos mails... ».

---

[308] Cité par : Chavel T., *La conduite humaine du changement*, Eds. Démos, 2000, p.222.

Ces étapes sont celles de la mise en place de l'apprentissage qui préside au changement individuel. « *Cette résistance au changement n'est ni plus ni moins rationnelle, ni plus ni moins légitime que l'action qui la provoque* », Friedberg E.[309] (1993). Au regard des comportements observés, l'accompagnement du changement corrélé aux niveaux d'apprentissage des personnes concernées, demande au manager une posture spécifique, que l'on peut qualifier de sur-mesure. La performance de cet accompagnement impactera directement sur la durée du cycle que nous venons de définir. Si nous parlons d'accompagnement au changement, mission incombant aux managers, nous nous devons de rappeler le processus défini par Kotter J.P.[310] (1996), qui présente en huit étapes, le management du changement. Nous présenterons dans le tableau ci-dessous, ces huit étapes en faisant le lien avec l'un des objets de notre étude, qui est le management à distance des e-comportements sous la forme d'un questionnement, centré notamment sur les difficultés de transférabilité en management à distance.

---

[309] Friedberg E., *Le Pouvoir et La Règle. Dynamiques De L'Action Organisée*, Paris, Seuil, 1993, p.404.

[310] Kotter, J.P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996, p.187.

Tableau 16 : Les 8 étapes du changement de Kotter J.P. (1996) et le questionnement résultant dans le cadre du management du changement à distance.

Étapes de management du changement	Définitions	Questionnement en e-management
1. Establishing a Sense of Urgency	*Mettre en place d'un sentiment d'urgence*	Quels sont les risques à provoquer un tel sentiment d'urgence sans pouvoir contrôler directement ce que l'on provoque ?
2. Creating the Guiding Coalition	*S'appuyer sur des leaders*	Comment les choisir, les motiver et les accompagner à distance ?
3. Developing a Vision and Strategy	*Développer une vision et une stratégie*	Comment faire pour que les personnes concernées soient partie prenante du processus de changement ?
4. Communicating the Change Vision	*Communiquer le changement de vision*	Par quels TIC passer pour réussir cette communication sur la vision ?
5. Empowering Employees for Broad-Based Action	*Responsabiliser les employés dans l'action*	Comment apprécier leur niveau d'autonomie à distance et déléguer de façon cohérente ?
6. Generating Short-Term Wins	*Générer des résultats positifs à court terme*	Comment définir et faire partager à distance les objectifs et les indicateurs de suivi ?
7. Consolidating Gains and Producing More Change	*Continuer le changement en s'appuyant sur les premiers résultats*	Comment éviter l'essoufflement des collaborateurs à distance et continuer à les motiver à distance ?
8. Anchoring New Approaches in the Culture	*Ancrer les nouvelles mesures dans la culture d'entreprise*	Comment intégrer et valoriser les nouvelles pratiques dans le quotidien des personnes concernées ?

Les solutions restent à développer quant à la faisabilité du transfert stricto sensu des étapes du changement dans un cadre distancié ainsi que leurs conséquences sur les e-comportements.

Au regard des données présentées dans ce chapitre sur le Management et les e-comportements, nous pouvons en faire ressortir deux points-clés :

- Le premier point est centré sur le Manager qui se doit d'être capable **d'impulser le changement et de l'accompagner à distance** ;
- le second point est la capacité à **observer, comprendre et faire évoluer les e-comportements** afin de pouvoir aider ses collaborateurs à tendre vers les objectifs définis.

La complexité du problème du management à distance doit pousser le manager à l'humilité, à se centrer sur ses points forts et déléguer le reste. Ce truisme prend d'autant plus de sens dans le cadre spécifique du management à distance. Au regard de la masse d'informations accessible et changeante en temps réel, il semble évidemment complexe qu'une seule personne puisse être capable de les intégrer, décider en conséquence et les appliquer, un tel e-leadership[311] est à définir à la fois dans ses priorités comme dans ses limites.

Ainsi, le manager incomplet diffère du manager incompétent en ce qu'il comprend là où il est performant et là où il ne l'est pas. Il en déduit ainsi comment il doit fonctionner avec les autres pour compenser ses limites en s'appuyant sur les points forts de ses collaborateurs. Ce point se trouve nettement renforcé par la distanciation manager/collaborateur. Ce leadership managérial se doit d'être complété par une capacité à apprécier les comportements de ses collaborateurs et de les accompagner dans leur évolution en adéquation avec les besoins de l'organisation, comme, optimiser les échanges d'informations via les messageries en évitant de surcharger ses destinataires en données non utiles.

---

[311] Gendron B., Lafortune L., *Leadership et compétences émotionnelles dans l'accompagnement au changement*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009, p.228.

La **théorie du comportement prévu** (TCP) ou theory of planned behavior (TBP), Ajzen I. (1988,1991) peut contribuer à nous aider à comprendre comment nous pouvons changer le comportement des personnes. Cette théorie permet de déduire le comportement délibéré parce que le comportement peut être projeté.

Ainsi, en management « *Les actions de communications managériales qui se concentrent seulement sur l'explication de l'importance de quelque chose (transfert de connaissances) ne réussiront probablement pas. On devrait plutôt convaincre les personnes de changer leur intention de changement en donnant beaucoup d'attention aux attitudes ou normes subjectives et au contrôle perçu du comportement* », Fishbein M. et Ajzen, I. (2009)[312]. Les champs de possibles, qu'offre cette théorie, face à notre problématique, s'articulent sur trois axes :

- **Les attitudes face au comportement** : Celles-ci sont déterminées par la croyance qu'un résultat désiré est atteignable si un comportement particulier est maintenu et que ce résultat sera bénéfique.
- **Les normes subjectives** : C'est-à-dire des normes reliées aux croyances de l'individu face à ce que les autres pensent qu'il/elle devrait faire (croyances normatives) et sa motivation de plaire à autrui.
- **La perception du contrôle sur le comportement** : Cette dernière reconnaît que les intentions de la personne sont à la base du changement du comportement si celui-ci lui apporte plus de contrôle (lié à l'efficacité du soi décrite dans la théorie d'apprentissage sociale).

Notre propos n'est pas de chercher en priorité pourquoi certains acteurs rejettent ou transforment l'usage des TIC en adoptant tel ou tel comportement, mais de savoir comment manager les comportements[313] de ces acteurs se positionnant dans des usages spécifiques et/ou particuliers. Cet objectif est d'autant plus

---

[312] Fishbein, M., & Ajzen, I., *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*, New York: Psychology Press, 2009, p.538.

[313] Lambert S., *Comment manager les comportements ?*, Rueil-Malmaison : Ed. Liaisons, 2005, pp.17-197.

complexe, que nous sommes sur un processus rétroactif, l'e-comportement du collaborateur induisant l'e-comportement du manager. Par exemple : « Le collaborateur adopte un comportement d'utilisation intégrale d'une TIC, afin de démontrer ses connaissances pour se faire reconnaître par son manager et ce dernier, adopte un comportement qui se traduit par un rappel à l'ordre sur les risques d'abus de cette TIC, afin de montrer qu'il contrôle le système d'informations ». L'effort de compréhension dans l'interprétation du e-comportement devrait permettre au manager d'améliorer son type de réponse e-comportementale.

Comme dans les chapitres précédents, nous nous sommes essayés à la représentation heuristique des éléments clés de compréhension du management des e-comportements. La figure ci-après traduit cette tentative, qui se veut naturellement non exhaustive mais représentative, d'une part de notre vision holistique de la problématique du management des comportements à distance et présentant les facteurs clés qui doivent nous aider à définir les e-comportements dans un contexte d'entreprise éclatée.

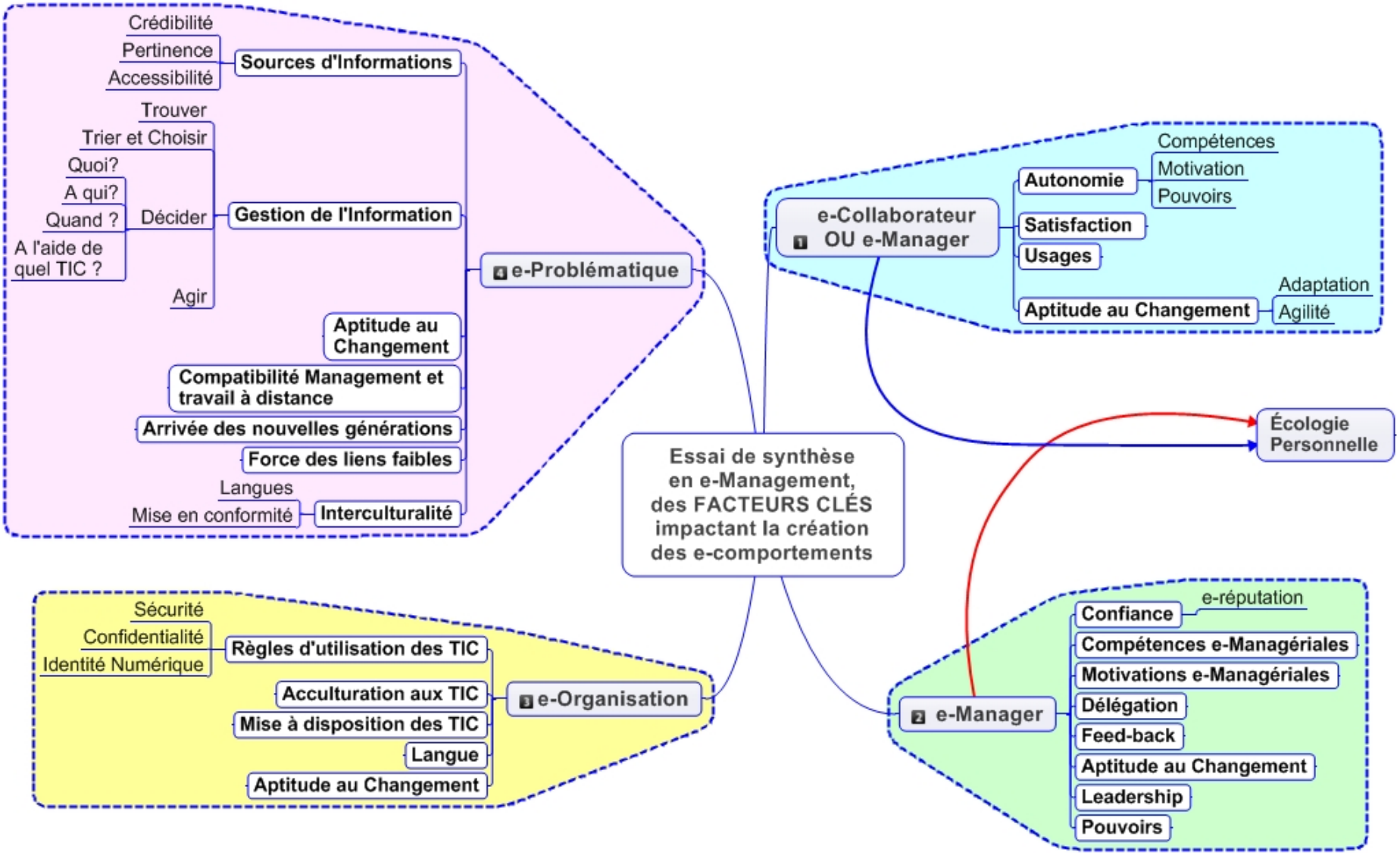


Figure 23 : Essai de synthèse en Management, des facteurs clés impactant la création d'e-comportements

Ce tour d'horizon, naturellement non exhaustif, des domaines scientifiques, avec ces points de vue que nous avons estimés être utiles à la compréhension des phénomènes de management des e-comportements nous entraînent sur trois réflexions, que nous allons développer avant d'aborder les résultats de nos recherches. Si nous traduisons, notre vision de l'état de l'art et de nos réflexions dans notre contexte de recherche, il ressort un certain nombre de facteurs clés, que nous estimons être d'une part observables et inducteur de comportements d'adaptation à l'utilisation des TIC dans le cadre de l'entreprise. Nous l'avons représentée dans la figure ci-dessous.

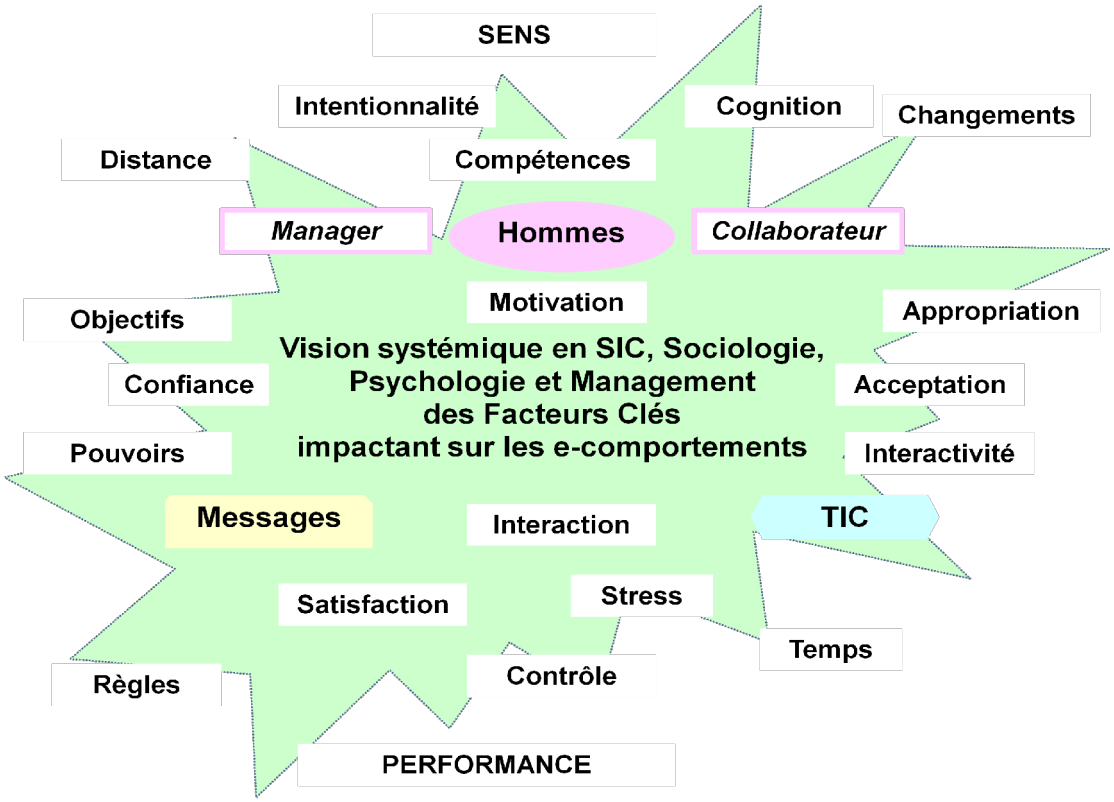


Figure 24 : Vision systémique en SIC, sociologie, psychologie, et management des facteurs clés impactant sur les e-comportements.

Nous expliciterons cette figure à l'aide d'un tableau qui nous permettra de lister les facteurs que nous utiliserons pour définir les particularités des e-comportements que nous avons recensés en résultats de nos recherches. Tous ces facteurs seront repris pour définir les différents e-comportements observés dans le cadre de nos recherches-actions.

Tableau 17 : Liste des Facteurs clés inducteurs d'e-comportements

Facteurs inducteurs d'e-comportements	Commentaires
Centration sur les TIC, les Messages ou les Hommes	La priorité donnée à l'un ou l'autre de ses indicateurs influence la façon de se comporter dans sa communication à distance.
Motivation / Compétences	Niveau d'autonomie de l'Homme par rapport aux TIC.
Perception / Cognition	Compréhension de l'information et attirance vers une TIC en fonction de ces cinq sens.
Objectifs / Intentionnalité	Écart ou complémentarité entre les résultats attendus en termes d'informations et la réalité de l'acte en termes de communication.
Appropriation / Acceptation	Notions d'usage, d'utilité et d'utilisabilité de la TIC.
Interactivité / Interaction	Logiques de relations entre l'Homme émetteur, la TIC et l'Homme récepteur.
Besoins / Satisfaction	Niveau d'intérêt pour l'objectif et vis-à-vis du résultat obtenu par le biais des TIC
Confiance / Contrôle	Cohérence dans les relations humaines intermédiées par les TIC, entre le niveau d'autonomie et la fréquence du suivi.
Temps / Distance	Pressions liée à la performance des TIC en tant qu'accélérateur d'informations et à l'éloignement de son interlocuteur obligeant à l'utilisation d'une TIC.
Pouvoir / Stress	Puissance que donne une TIC dans sa relation à l'autre et conséquence sur celui qui subit la contrainte.
Règles / Changement	Existence ou non de charte d'utilisation des TIC et niveau d'adaptation aux évolutions en relation avec les TIC.
Sens / Performance	Cohérence perçue et/ou donnée dans l'utilisation des TIC et niveau d'efficacité et d'efficience attendue.

IV. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

A. Un parcours de recherche-action

Nous venons de présenter notre vision de la littérature scientifique dans le cadre de la rencontre des TIC et des comportements dans un état des lieux systémique, aux interfaces de sciences à la fois différenciées par les questions qu'elles posent et les réponses qu'elles apportent, avec en point commun, l'Homme acteur au sein de systèmes complexes communicants. Ce regard sur cette complexité, non exhaustif, que nous avons essayé de porter peut aussi être appréhendé par la compréhension de notre état dual, de consultant et de chercheur.

Nous nous devions en effet de prendre un temps pour d'une part clarifier une posture qui fut longtemps considérée comme ambivalente de consultant-formateur et d'enseignant-chercheur et d'autre part de présenter l'association de différents outils et méthodes utilisés dans le cadre de nos travaux de recherche.

Notre posture se veut à la fois pragmatique et dynamique car naturellement évolutive au regard de nos observations qui se sont étalées sur plus de dix années. C'est cette durée, couplée à un monde en perpétuel évolution qui nous a naturellement entraîné vers le choix d'une méthodologie de recherche-action à la fois existentielle et transpersonnelle, comme le développe Creze F. [314], et qui incite à parcourir des voies transdisciplinaires. Ce dernier point nous ayant ainsi permis de développer une approche situationniste et systémique de notre sujet, tout en adoptant une écoute sensible pour reprendre les propos de Barbier R. [315] qui écrit : « *L'écoute sensible et multi référentielle n'est pas fixée par l'interprétation des faits : un " écouter/voir " fondé sur l'empathie, essayant de reconnaître la réalité de la personne au-delà de son système de représentations et d'actions imposés par son environnement, se laissant surprendre par l'inconnu et n'imposant pas de modèle de référence, l'écoute sensible est plus un art*

---

[314] Creze F., Liu M., (coord.), *La recherche-action et les transformations sociales*, Paris, Éditions de l'Harmattan, 2006, p.206.

[315] Barbier R., *L'Approche Transversale. L'écoute sensible en sciences humaines*, Anthropos, 1997, p. 357.

qu'une science ». Cette attitude d'écoute sensible reste dans tous les cas plus un chemin de vie qu'un objectif à atteindre, tant la frontière reste tenue entre une pure centration sur l'autre et le jeu des interprétations basé sur nos propres valeurs et croyances.

Nous décrirons donc dans ce chapitre, notre parcours de consultant puis de chercheur et enfin nous expliciterons notre modèle méthodologique de recherche-actions.

B. Un parcours de consultant et de chercheur

Notre propos est ici de montrer, à la fois nos différentes expériences d'intervention[316] en tant que conseil, formateur et enseignant et comment ces expériences nous ont prédisposé et incité à ouvrir notre champ de réflexion vers celui plus spécifique de chercheur et de le formuler dans la thèse que nous vous présentons.

Après l'obtention d'un diplôme d'Études Supérieures Spécialisées en Informatique et Intelligence Artificielle en 1985, j'ai travaillé en tant que formateur puis manager d'équipes dans un groupe international d'informatique, pendant cinq ans. Cette première approche de l'entreprise m'a permis de me confronter au management situationnel de formateurs en informatique et à l'observation des prémisses de la relation sur le terrain de l'homme et de la machine dans son travail au quotidien. A l'époque, la problématique du management de l'information était déjà d'accompagner un changement de comportements quant à l'usage de technologies sensées faciliter et surtout accélérer la performance des acteurs. Au début des années 90, j'ai commencé mon parcours de consultant en management, d'abord dans un cabinet international qui m'a permis d'appréhender des théories et des pratiques de management interculturel puis dans un cabinet national, spécialisé dans l'accompagnement au changement, de la stratégie d'entreprise au coaching individuel. Ensuite, j'ai intégré un modèle de travail, encore peu usité à l'époque, celui du temps partagé. Cette posture m'a

---

[316] : Le détail complet de notre parcours peut se retrouver dans notre annexe et sur Viadéo à l'adresse : <http://www.viadeo.com/fr/profile/jean-michel.rolland>.

permis de monter mon entreprise et d'être salarié dans une école d'ingénieur. Depuis 2000, je suis responsable du département HMBI (Human Management Business Innovation) à l'Institut Supérieur d'Électronique et du Numérique de Toulon et consultant-formateur indépendant en Management des Hommes, des Équipes et des Projets.

Ma passion pour les comportements humains en situation d'apprentissage et de travail m'a incité à compléter ma formation initiale par une certification en Gestion des Ressources Humaines, en Programmation Neurolinguistique et Analyse Transactionnelle[317] et à passer l'habilitation à faire passer les tests Sosie[318].

Si ma curiosité quant aux résultats et aux conséquences de la rencontre des hommes et des machines dans des processus de communication et de changement a débuté dès le début de mon activité professionnelle, c'est à partir de 2002, qu'a réellement commencé ma double posture de consultant en conseil et formations-actions et d'observateur des comportements induits par les TIC qui m'amène aujourd'hui à prendre cette posture de chercheur.

Ces informations éclectiques et transdisciplinaires ont aussi pour intérêt de faire comprendre au lecteur, notre logique de motivation et de compétences aux interfaces de différentes sciences, centrées sur l'accompagnement aux changements, les TIC et les comportements. Nous présenterons, enfin, de façon détaillée la base de données informationnelle, utilisée dans le cadre de nos observations dans le chapitre sur les résultats de nos recherches.

Avant de développer notre choix en termes de méthodologies de recherche, nous nous devons de rappeler la complexité de notre posture au regard des différents courants philosophiques et scientifiques dont nous dépendons. Nous sommes intimement convaincus de l'importance pour le développement de la compréhension de notre monde, des recherches sur les interfaces entre les différents domaines scientifiques sans volonté d'hégémonie des sciences concernées. Si notre posture de recherche s'inscrit dans une pensée systémique

---

[317] Stewart I., Joines V., *Manuel d'Analyse Transactionnelle*, Paris, InterEditions, 2000, p.160.

[318] : Vous trouverez les définitions de ces différents termes dans le glossaire à la fin du document ainsi que leurs modalités d'utilisation dans le cadre de nos recherches.

et pragmatique, elle se doit aussi de s'appuyer sur différents courants de pensées épistémologiques que nous proposons de décrire. Nous résumerons notre posture en explicitant en quoi nous convergeons voire divergeons face aux différents paradigmes[319] les plus couramment usités de notre point de vue en sciences humaines, en corrélation avec notre étude. Nous conclurons sur une définition de notre posture de recherche mettant en symbiose le consultant et le chercheur.

La première question qui s'impose à nous, est en relation avec notre capacité d'appréhender la réalité sur laquelle nous agissons. Cette réflexion nous rapproche, des théories constructivistes qui expliquent que *: « Le constructivisme*[320] *est, en épistémologie*[321]*, un courant de pensée reposant sur l'idée que nos représentations, nos connaissances, ou les catégories structurant ces connaissances et ces représentations ne sont que le produit de l'entendement humain (et non le reflet exact de la réalité)* ». Notre rationalité et nos capacités cognitives limitées sont là entre autres, pour nous le rappeler. Le monde sur lequel nous menons des recherches est donc en co-construction permanente sous le joug de nos hypothèses et interprétations. Au regard de ce premier courant nous nous écartons de certains préceptes du positivisme qui expliquent que des faits se doivent d'être objectivables pour énoncer des lois.

Entre les deux courants, la question reste posée, si nous concevons nos limites en tant qu'être humain quant à l'appréhension de faits, peut-on dans ce cas

---

[319] Le terme de "*paradigme*" introduit par Thomas Kuhn, qu'il a d'ailleurs suggéré de remplacer par "*matrice disciplinaire*", tend à désigner l'ensemble des croyances, valeurs et techniques qui sont partagées par les membres d'une communauté scientifique, au cours d'une période de consensus théorique. « L*e paradigme est un cadre qui définit les problèmes et les méthodes légitimes, et qui permet ainsi une plus grande efficacité de la recherche : un langage commun favorise la diffusion des travaux et canalise les investigations* ».

[320] Le Moigne J.L., *Le Constructivisme, t. 3 : Modéliser pour comprendre*, Éd. l'Harmattan, 2003, p.336 et Le Moigne J. L. interviewé par Denis Failly à propos du livre : *Le constructivisme, modéliser pour comprendre*, 01/11/2006, disponible sur : <http://nextmodernitylibrary.blogspirit.com/archive/2006/01/11/le-constructivisme-modeliser-pour-comprendre-t3.html>, consulté le 03/12/2008.

[321] David A., *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées* in Les nouvelles fondations des sciences de gestion, coordonné par Albert David, Armand Hatchuel et Romain Laufer. FNEGE, Vuibert, 2000a.

émettre des hypothèses de généralisation, de même si nous émettons des hypothèses, en quoi sommes-nous en mesure des les prouver sur base de faits, eux-mêmes sujets aux risques de nos interprétations. Nous ne trouverons pas nos solutions en posant le problème de façon aussi binaire. Les différents courants de pensées évoluent vers un relativisme annonciateur à la fois de solutions intermédiaires mais aussi de plus grande complexité pour expliciter les phénomènes étudiés. Miles M.B. et Huberman A.M.[322], cités par Perret V. et Séville M. (2003)[323], écrivent : « *Nous pensons que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes raisonnablement stables [...]* ». Ils complètent leurs propos en explicitant : *« [...], ces perceptions sont donc cruciales lorsqu'il s'agit de comprendre pourquoi les comportements prennent telle ou telle forme ».*

Dans le cadre de nos recherches, nous nous sommes de plus concentrés plus sur le « comment » que sur le « pourquoi » des processus et des comportements qui en découlent.

Cette dichotomie entre le comment et le pourquoi, mise en évidence, notamment par l'école de Palo Alto, est à relativiser avec l'essor des sciences cognitives qui par ailleurs tendent à montrer qu'à un certain niveau, il n'y a plus entre le pourquoi et le comment de séparabilité aussi nette que celle qu'on y voyait autrefois, comme le définit le principe d'**autopoïèse**[324]. En effet, l'analogie avec notre étude n'est pas fortuite et s'inscrit bien, au regard de nos observations, dans un réseau d'acteurs communiquant à l'aide des TIC, qui produisent et reçoivent des informations, générant ainsi des comportements, qui se transforment sous l'effet des boucles rétroactives d'échanges d'informations

---

[322] Miles, M.B., Huberman, A.M., *Qualitative Data Analysis*: An expanded sourcebook (2nd edn.), Sage:London & Thousand Oaks, California, 1994, p.410.

[323] Perret V., Séville M., *Fondements épistémologiques de la recherche*, in Méthodes de recherche en management, sous la dir. R.A Thiétart, Dunod, Paris, 2003.

[324] Nous faisons référence ici à Varela F.(1972) qui définit un système autopoïétique par « *Une organisation comme un réseau de processus de production de composants qui régénèrent continuellement par leurs transformations et leurs interactions le réseau qui les a produits et constituent le système en tant qu'unité concrète dans l'espace où il existe, en spécifiant le domaine topologique où il se réalise comme réseau ».*

régissant la vie du réseau. La communauté scientifique prend ainsi de plus en plus conscience que le chercheur transforme une réalité inconnue en un objet d'observation.

Dans notre domaine scientifique de recherche, les sciences de l'information et de la communication regroupent un ensemble de disciplines touchant notamment au domaine de la communication organisationnelle et au management de l'information[325]. La posture systémique de ses recherches ouvre ainsi un vaste champ de réflexions et d'interventions pour les chercheurs comme pour les consultants.

La recherche-action[326] ou recherche praxéologique, est une méthode de recherche scientifique fondée par Lewin K. Elle propose un ensemble de techniques de recherche qui permettent de réaliser des expériences réelles dans des groupes sociaux naturels. Ces techniques sont fondées sur l'idée que dans le cadre de l'expérimentation sociologique, la recherche et l'action peuvent être unifiées au sein d'une même activité. « *Il s'agit de recherches dans lesquelles il y a une action délibérée de transformation de la réalité ; recherches ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations* », comme l'écrivent Hugon M.A. et Seibel C. (1988)[327], le chercheur est plus qu'un observateur, il participe, à la fois sujet et objet du processus d'intervention.

Au regard de nos échanges, et en s'appuyant sur la volonté du consultant à s'adapter au monde de la recherche, nous avons recensé un certain nombre d'indicateurs d'évolution nécessaires au consultant pour exister à part entière dans la posture de chercheur :

---

[325] Deschamps C., *Le nouveau management de l'information. La gestion des connaissances au coeur de l'entreprise 2.0*, FYP éditions, 2009.

[326] Creze F., Liu M., (coord.), *La recherche-action et les transformations sociales*, Paris, Éditions de l'Harmattan, 2006 et Olgierd K., Vrancken D., *La sociologie et l'intervention*, *Enjeux et perspectives*, préface de Michel Crozier, Collection : Ouvertures sociologiques, 2001, pp.111-131.

[327] Hugon M.-A., Seibel C., *Recherches impliquées, Recherches action : Le cas de l'éducation*, Belgique, De Boeck Université, 1988, p.13.

- La première clé de changement de posture demandée est liée aux **savoirs**. En effet, la référence aux pairs doit être menée conjointement aux actions de recherche menées sur le terrain. Ce travail de recherche bibliographique doit permettre d'avancer en corrélation avec les réflexions des auteurs dans une logique à la fois comparative des résultats théoriques et pratiques. Comme nous l'avons vue, cette démarche se veut évolutive en passant d'une approche holistico-inductive à une approche hypothéco-déductive.
- La deuxième clé, est l'existence de **protocole par nature objectivable**. Le sujet est plus complexe, notamment en sciences humaines où la reproductibilité sur appui d'une base statistique sert de référence. La logique de l'efficience face à la logique d'efficacité et la priorisation de la méthode face aux résultats, demandent au consultant postulant au monde de la recherche, une vraie remise en cause dans sa façon de poser et résoudre des problématiques en relation avec son domaine d'expertise. La forme, que cela soit sur l'aspect méthodologique ou sur les écrits (publications, ouvrages ...) revêt un aspect à la fois contraignant et complexe pour des non initiés.
- La troisième clé, ouvre **la serrure des finalités**. Sans parler forcément d'éthique, la liberté du chercheur sur le fond de ses recherches permet de faire avancer son domaine de spécialité, il en décide les limites et les objectifs, le tout pour faire avancer l'humain dans sa compréhension du monde. Cet altruisme intellectuel, peut s'opposer aux besoins économiques plus liés au monde du consulting. Un pont est-il possible entre ces deux univers ? Pour le consultant qui souhaite s'intégrer au monde de la recherche, c'est peut-être là que ressort toute l'ambiguïté et la complexité de la démarche. Est-ce simplement l'argent qui est en cause et devient un frein à la validité d'une acte de recherche, ou la façon éthique ou déontologique de l'utiliser.

Si le passage de consultant à chercheur reste en effet parsemé d'obstacles, notamment en termes de changement de posture intellectuelle et d'interventions, les préjugés restent encore puissants entre les deux communautés et sont peut-être à l'origine des vraies difficultés de la problématique avancée, plus ou moins

d'actualité suivant les cultures. Legendre B.[328] écrit : « [...] e*n rappelant un des éléments de la distinction entre recherche fondamentale (l'élaboration ou la discussion de concepts et outils d'analyse) et recherche appliquée (la mise en œuvre de ces outils et concepts dans des situations socio-économiques, industrielles, politiques…), le retour sur cette recherche tend aussi à illustrer les possibles passerelles entre les deux approches et la fertilité de leur conjugaison ».* Une troisième passerelle reste à franchir, de la recherche appliquée vers le consultant chercheur ou le chercheur consultant. En effet, qu'en est-il de l'acte inverse, c'est-à-dire l'intégration d'un chercheur dans un processus de consulting, ce deuxième acte semblant poser moins de problèmes. La fonction de consultant-chercheur ou de chercheur-consultant utilisée par des chercheurs, est aujourd'hui couramment usitée dans les propositions d'interventions faites aux entreprises. Malgré tout, les clés du changement dans ce contexte, existent et restent à définir[329] en termes de postures vis-à-vis des méthodes scientifiques à utiliser.

Notre parti pris d'une méthodologie en psychosociologie[330], nous amène à chercher à comprendre les acteurs dans un processus de changement[331], ce dernier étant lié au processus d'observation[332] des comportements induits par l'intégration des TIC dans le cadre d'actes managériaux à distance. D'après les auteurs, chercheurs en psychosociologie, ce type d'étude est rendue possible car

---

[328] Legendre B., *Recherche fondamentale / recherche appliquée : le terrain comme espace commun*, Les cahiers de la SFIC, N°3, Juin 2008.

[329] Pecquet P., *Méthode d'enquête situationniste des comportements induits (M.E.S.C.I.) : Le cas des TIC, Les Applications des Tics dans les pays du Maghreb*, Université Montpellier, in Les cahiers du CREAD, 2005.

[330] La psychosociologie peut être considérée comme science de l'action et pratique d'intervention (praxis) engagée dans la vie sociale. Elle constitue un domaine de recherche et de pratiques d'interventions variées. Il s'agit d'un courant transdisciplinaire d'apparition récente qui rassemble des sociologues, des psychologues, des psychanalystes, des pédagogues. Disponible sur : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Psychosociologie>, consulté le 15/11/2009.

[331] Dans notre étude, nous parlons des changements en lien avec le travail à distance, l'utilisation de TIC et la façon de diriger et motiver les acteurs ainsi concernés.

[332] En psychologie, l'observation, c'est s'accaparer certains éléments du réel et en ignorer d'autres. Cependant, bien que l'objectif autour duquel s'organise l'observation oblige à la restriction, il permet également d'optimiser et de mieux circonscrire l'objet d'étude. La qualité des informations recueillies n'en sera que meilleure.

le clivage entre recherche et action disparaît. Si l'on sait que toute observation influence et modifie les comportements de la personne observée, en particulier en sciences sociales, en psychosociologie, le fait de participer en plus à l'acte de changement est considéré comme recevable en termes de recherche. Il est donc évident comme le précise Bennis W.G.[333], chercheur et consultant, disciple de Lewin K. en 1961 : «... *une typologie des processus de changement permet de positionner les interventions en psychosociologie ...* ».

La théorie que nous proposons rentre dans le cadre du pragmatisme de Pierce C.S. développé par Tiercelin C[334], impulse l'idée que nos résultats puissent être utilisés concrètement dans l'action et pour l'action, et soit donc naturellement réfutable en cas d'insuccès. Elle se veut donc analysable à la fois sous son aspect sémiotique et systémique malgré nos limites cognitives et notre rationalité limitée. Nous conclurons, en osmose avec les propos de Pérocheau G .(2009)[335], chercheur sur les processus collectif d'innovation[336]: « *Notre démarche scientifique est dans un paradigme pragmatique, pour ce qui est de l'épistémologie (plusieurs façons de créer des connaissances sont acceptables) et une ontologie conforme à celle du réalisme critique (nous postulons qu'un monde réel existe, partiellement connaissable)* ».

C. Une recherche-action en 2 étapes

Ainsi, ce parcours de recherche, initié il y a près de dix ans, peut difficilement rester statique aussi bien dans son questionnement méthodologique que dans les réponses qu'il peut apporter. Nous sommes donc passés par deux étapes significatives de recherche. Le choix du moment en fonction de la résistance des

---

[333] : *Managing the Dream: Reflections on Leadership and Change*, Basic Books, 2000, p.317.

[334] Tiercelin C., *Peirce C.S. et le Pragmatisme*, Presses Universitaires de France - PUF, 1993, p.124.

[335] Perocheau G., Ariel Mendez (Dir.), *Comprendre la continuité d'un processus collectif d'innovation avec une théorie du véhicule : application au cas d'un projet collaboratif européen*, Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, LEST, 2009.

[336] IBM Gartner, *De vous à moi : le réseau social d'entreprise. Comment favoriser l'innovation des collaborateurs ?*, Gartner - Livre Blanc, 2009.

acteurs communicants, la réserve de langage permettant de garder l'ouverture sur de nouvelles possibilités d'actions, le respect des croyances et valeurs du client, doivent nous permettre de déterminer l'écologie de l'action liée aux usages des TIC.

Ces étapes s'inscrivent ainsi dans une démarche de **sérenpidité**[337] qui peut se définir de la manière suivante :

- Un **raisonnement holistico-inductif**, c'est-à-dire d'une logique inductive avec la participation des acteurs dans le cadre d'entretiens ou de réunions non-directives ;
- une **approche abductive**[338] conduit à émettre des hypothèses à partir de l'observation de faits singuliers observés et émis par les acteurs communicants ;
- un test d'hypothèses, si cela est possible, pour en déduire des lois, dans une **démarche hypothético-déductive**.

Notre première étape nous a permis d'observer l'apparition progressive de nouveaux comportements des acteurs en entreprise sous la double contrainte de l'arrivée des NTIC et de changements organisationnels. Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967), fondateur de la « *Grounded theory* »[339], ou la théorie de terrain fondée sur les données, ont toujours considéré ce type de travail comme étant à l'opposé de la démarche hypothético-déductive que nous pouvons traduire par une approche holisto-inductive. Les auteurs ont complété leurs réflexions en précisant que *" … générer une théorie à partir de données signifie que la plupart des hypothèses et des concepts sont non seulement issus des données, mais*

---

[337] En 2005, trois chercheurs australiens, Leong T., Vetere F. et Howard S., ont fait une étude sur l'impact du shuffling, à partir du livre de McCarthy J. et Wright P. (Technology as Experience). Ils mettent en valeur la sérendipité et l'apprentissage qu'utilisent les individus pour interagir avec la technologie et Leong T.W., Vetere F., Howard S., *The serendipity shuffle*. In: Proceedings of OZCHI05, the CHISIG Annual Conference on Human-Computer Interaction, 2005, pp. 1-4.

[338] : Elle consiste dans l'étude des faits et dans la conception d'une théorie pour les expliquer, pour Peirce elle permet l'apparition des nouvelles idées. Elle permet la construction ou le choix d'hypothèses vraisemblable par Induction (Retroduction) et de conclusions vraisemblables par Abstraction.

[339] Glaser BG, Strauss A. *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Sociology Press, 1967.

qu'ils sont aussi systématiquement élaborés en relation avec les données recueillies tout au long du processus de recherche". L'intérêt de cette recherche dans un double contexte de conseil-formations et de Recherche est qu'il nous oblige à remettre en cause systématiquement nos actions-réflexions par la confrontation entre le terrain (état empirique) et les recherches en sciences humaines (état théorique).

Nous présentons ci-dessous, les différents points clés de cette première étape dans notre méthodologie de recherche.

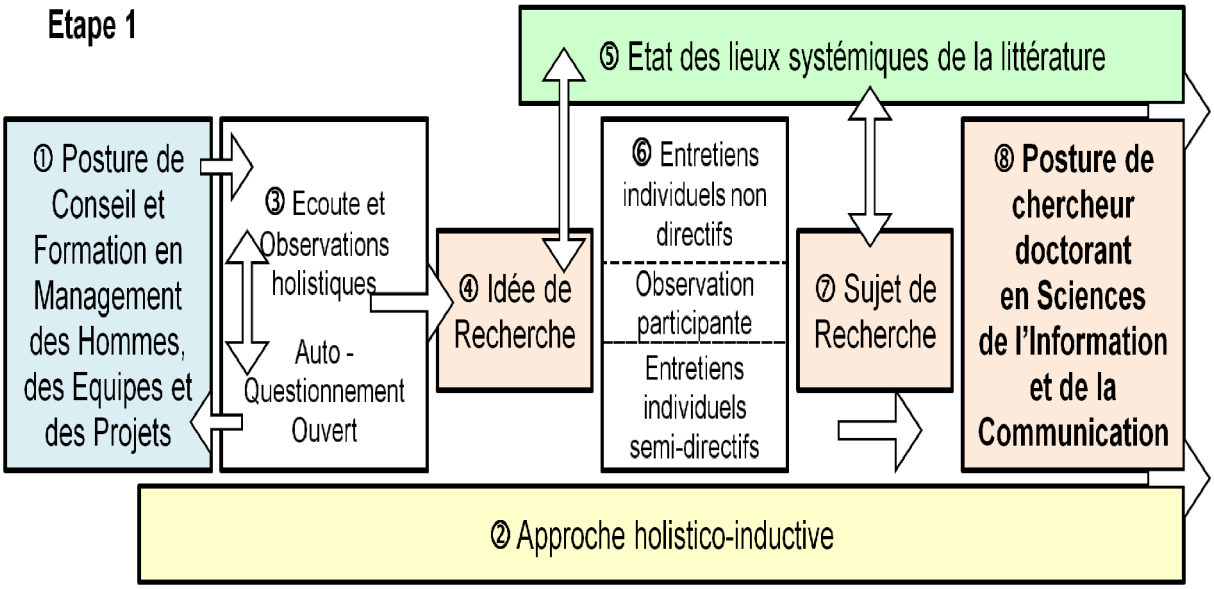


Figure 25 : Première étape présentant notre processus de recherche-actions.

① : Nous avons développé ce thème dans le chapitre précédent et comme traité par Ardoino J. (2010) [340]. Nous rappellerons son intérêt de par la possibilité de se retrouver au cœur de notre problématique en interactions avec les acteurs concernés.

② : Cette approche systémique de notre problématique nous a permis à partir de remarques particulières et d'échanges spécifiques avec les acteurs

[340] Ardoino J., *Le chercheur, l'expert, le consultant. D'une ambiguïté propre à la recherche-action aux confusions entretenues par les pratiques d'intervention*. Centre de documentation électronique pour la recherche-action. Disponible sur : <http://biblio.recherche-action.fr/document.php?id=169>, consulté le 24/02/2010.

communicants, d'appréhender les modes interactionnels, par l'intermédiaire des TIC, du quotidien et le sens que ces acteurs donnent aux évènements et phénomènes qu'ils vivent ou dont ils sont témoins.

③ : Le travail d'écoute active et d'observation nous a permis dans un jeu d'aller-retour entre les données recueillies et leur analyse, de rendre mature notre réflexion sur la compréhension et les différentes représentations des phénomènes de communication à distance dans le cadre du travail.

④ : À partir des données recueillies et des besoins exprimés, nous avons commencé à élaborer une idée de recherche du domaine. Les réponses que pouvaient apporter un consultant ne nous paraissaient pas satisfaisantes au regard de la problématique à la fois complexe et évolutive.

⑤ : Suite à notre idée de recherche nous avons commencé à établir un état des lieux systémique et scientifique de notre problématique au niveau de la littérature.

⑥ : En parallèle de ce travail documentaire, nous avons commencé une étape de questionnements (non directifs puis semi-directifs) et d'observation plus approfondis (écoute sensible) tout en restant dans une posture la moins intrusive possible et ouverte aux interprétations et ressentis des acteurs.

⑦ : La rencontre des points de vue scientifique en SIC, sociologie, psychologie et management, et des propos tenus par les personnes sur le terrain, nous ont permis de définir un sujet de recherche.

⑧ : La validation de notre problématique par des spécialistes en SIC nous a amené à l'évolution de notre posture de consultant à celle de chercheur.

La deuxième étape de notre processus de recherche a eu pour finalité la proposition d'un modèle d'observation des tendances e-comportementales dans le cadre du travail à distance. Ce processus s'est déroulé toujours sous la forme d'une recherche-actions sur le terrain et représentée graphiquement ci-après.

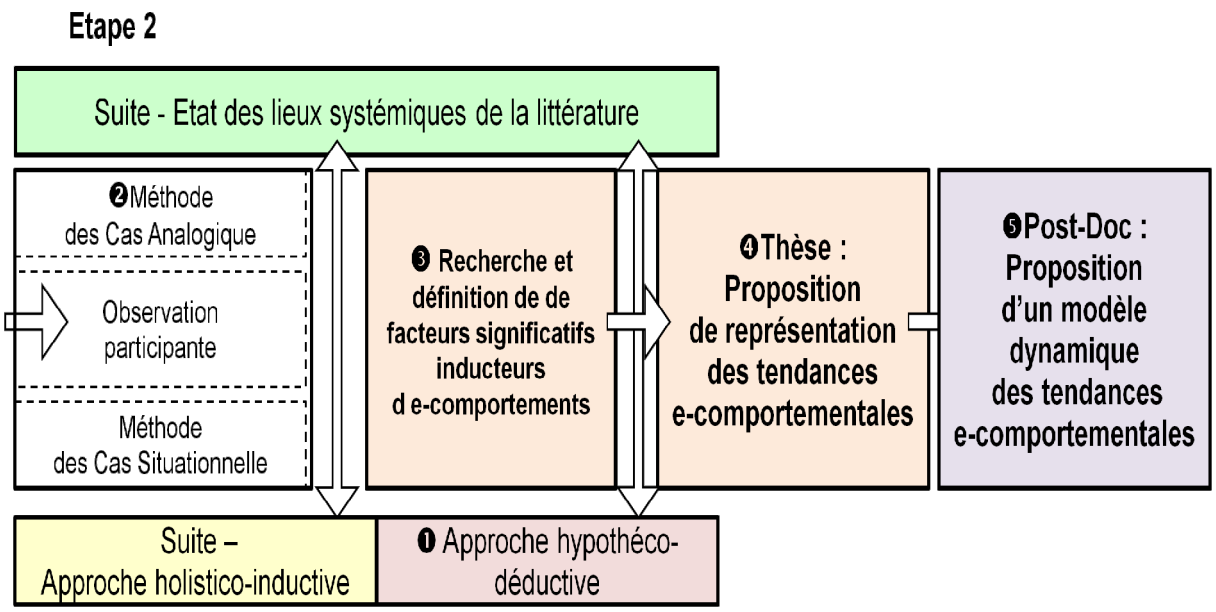


Figure 26 : Deuxième étape présentant notre méthodologie de recherche-actions

❶ : Nous avons continué notre approche holistico-inductive qui nous a permis d'accepter l'observation d'une entité dynamique complexe issue d'une réalité inconnue et la prise en compte d'un ensemble d'informations spécifiques en relation avec le cadre de notre étude. Ces données, nous ont permis d'élaborer des hypothèses générales que nous nous sommes engagés à vérifier, cette fois-ci dans une approche hypothéco-déductive.

❷ : La possibilité qui nous était donnée d'être au cœur de l'organisation nous a amené naturellement à continuer notre recherche-action dans le but de valider nos hypothèses. Nous avons pu ainsi faire participer les acteurs concernés à un ensemble d'expériences, sous forme de jeux de rôles ou d'études de cas afin de nous permettre de confirmer l'existence de facteurs significatifs inducteurs d'e-comportements.

❸ : Comme le résument de La Baume C. et Cova B. (1991), la Méthode des Cas[341] est une méthode coopérative qui, au contraire de l'écoute individuelle, favorise le travail de groupe, la communication et l'échange. Nous avons travaillé sur deux types d'étude de cas, la première que nous qualifions, d'analogique, a consisté à mettre le groupe en situation de gestion d'un projet impliquant des acteurs positionnés à distance (Voir étude de cas, présentée en annexe, cas Lego®). Cette étude de cas, volontairement située en dehors de l'activité habituelle des acteurs, avait pour objectif de les aider à prendre du recul sur leur fonctionnement en matière de gestion de projet et d'usages des outils de communication à distance. Une deuxième étude de cas[342], cette fois-ci situationnelle, en lien direct avec leur activité au quotidien, a permis aux participants, de tirer profit de leurs premières expériences et de les adapter dans le cadre de leur métier. Notre rôle en tant qu'observateur participant, nous a permis de collationner les facteurs significatifs inducteurs des e-comportements.

❹ : Grâce aux résultats obtenus dans les études de cas et les apports de la littérature, nous avons pu définir une liste d'indicateurs spécifiques ayant une influence sur la genèse et/ou la transformation des comportements des acteurs communiquant à distance. Ils seront présentés dans le chapitre décrivant les résultats de nos recherches.

❺ : Cette thèse est une étape et non une finalité, le dernier point du processus s'inscrit donc dans une continuation de nos recherches destinée à modéliser ces premiers résultats qualitatifs en corrélation avec d'autres tests en cours dans les entreprises tels que le MBTI ou le test Sosie.

Notre approche méthodique de la situation à la fois dans le temps, sur plusieurs types d'organisation et de métiers nous a permis d'élaborer notre proposition de

---

[341] : « *Un cas est l'exposé d'un problème d'entreprise, tel que des dirigeants ont dû réellement l'affronter, complété des faits, opinions et préjugés de l'environnement, dont les décisions des dirigeants devaient dépendre. Chaque cas présente une structure pré formatée. Il se présente sous la forme d'une documentation d'une douzaine à un vingtaine de pages en général avec des annexes pour les compléments et les données techniques ou chiffrées* », disponible sur : < http://fr.wikipedia.org/wiki/La_m%C3%A9thode_des_cas>, consulté le 25/05/2009.

[342] : Cette deuxième étude portant sur les activités spécifiques et confidentielles de nos clients ne peut être présentée dans le cadre de cette thèse.

modèle permettant de représenter les tendances e-comportementales d'acteurs communiquant par l'intermédiaire des TIC. Ce modèle représente un système réel (situation de travail à distance) sur une base descriptive de faits comportementaux observés.

Ce choix méthodologique comporte bien sûr des risques mais s'inscrit dans une logique volontairement non déterministe, car devant prendre en compte la complexité systémique des e-comportements. Une des conséquences sera donc plus d'appréhender des tendances e-comportementales que des e-comportements spécifiques, même si ces derniers vont servir de base à l'observation et à l'aide à la décision d'un manager pour conduire un changement dans le cadre de son management à distance.

V. RÉSULTATS DES RECHERCHES

A. Introduction

Nous avons vu que notre étude s'appuie sur plus de dix années d'observation[343] participante en recherche-actions, dans un premier temps avec une démarche holistico-inductive puis dans une démarche hypothéco-déductive. Après avoir réalisé un état de l'art des domaines scientifiques concernés par le phénomène étudié et décrit notre méthodologie spécifique de recherche, nous présenterons les résultats obtenus en cinq étapes.

Nous commencerons par parler de notre source première de données, composée d'une population d'hommes et de femmes, hétérogène, aussi bien en termes de secteurs d'activité, de statut, de métiers et d'âge. Puis nous listerons les différents facteurs influençant la création des e-comportements. Grâce à ces informations, nous décrirons en détail les 12 e-comportements spécifiques que nous avons repérés, à ce jour, dans le cadre de notre étude. Nous terminerons la présentation de ces résultats par l'analyse de quelques cas de tendances e-comportementales, représentatifs des problématiques posés au management d'acteurs communiquant à distance par l'intermédiaire des TIC[344]. Nous nous essaierons, ensuite, à une discussion-débat sur les résultats obtenus et leurs limites et nous terminerons cette thèse sur une conclusion prospective vers un post-doctorat.

---

[343] : Il est aussi important de rappeler que la problématique présentée dans cette thèse n'était jamais celle énoncée en tout premier lieu, comme besoin principal par nos différents clients. Par contre, cette problématique, était systématiquement retrouvée et exprimée dans le cadre de nos interventions, aussi bien par les managers que par leurs collaborateurs. Cette situation était naturellement propice à privilégier les observations sur le terrain, les plus proches du vécu des participants. Il est à noter que les personnes observées n'étaient pas non plus au courant officiellement du sujet de recherche.

[344] Huet J.-M., *Les tendances du Management*, Pearson Education France, 2007, pp.15-35.

B. Descriptif de l'échantillon étudié

Depuis, dix années, nous avons eu l'opportunité dans le cadre de nos interventions en entreprises, de pouvoir observer, d'une part l'évolution d'organisations s'orientant de façons plus ou moins volontaristes et managées, vers des systèmes d'e-organisation où les acteurs se retrouvent à devoir communiquer à distance dans le cadre de leurs activités et/ou de leurs projets. Il est à noter que le développement des actes et des usages en lien avec la communication à distance n'implique pas forcément une distance physique importante entre les acteurs. De bureau à bureau ou séparés par plusieurs milliers de km, la communication par le biais des TIC induit une adaptation observable des acteurs communiquant en fonction de la situation et de leur disposition. Nous reparlerons dans le cadre de notre chapitre traitant des résultats, de l'impact de la distance sur les e-comportements.

L'échantillon observé, que nous détaillons dans le tableau ci-dessous, se compose de plus de 1000 personnes. Nous avons ainsi pu suivre en moyenne, chaque personne, sur 3 journées en général non contigües soit 3000 jours/homme. Malgré ces données chiffrées, notre étude se veut qualitative dans une visée descriptive des résultats.

Toutes ces personnes devaient dans le cadre de leur métier, communiquer à distance, de façon plus ou moins fréquente. Elles ont été observées sur leur terrain de travail, selon les méthodes de recherche décrites précédemment, dans le cadre de nos activités de conseils[345], d'audit, de formation ou de coaching.

Ces interventions se sont inscrites dans des secteurs d'activités variées, aussi bien dans l'industrie, les services, les administrations et les écoles. De même, la nature de nos actions de conseils et de formations nous a amené à agir dans les différents domaines en relation avec le management des Hommes des Équipes

---

[345] Crozier P., Berrivin R., *La sociologie des organisations comme outil de conseil*, table ronde organisée à l'IEP de Paris, 03/1999, disponible sur : <http://www.scienceshumaines.com/index.php?lg=fr&id_dossier_web=17&id_article=10867>, consulté le 30/01/2010.

et des Projets. Enfin, nous avons pu étudier aussi bien des professionnels en activité que des futurs cadres d'entreprises en 2ème année du cycle d'Ingénieur.

Tableau 18 : Echantillon hétérogène observé de 2002 et 2010
dans le cadre de nos études sur les e-comportements

	Nb Pers.	Nb de Gr.	Nb Total de Pers.	Nb jours	Total J/h	Total
Management des Hommes et des équipes :						1651
« Accompagnement au Changement », Dir. Rég. Env. Aménag. Log., DREAL (09)	55	1	55	1	55	
« Management », DCNS (09)	6	1	6	2	12	
« Développement Managérial », THOMSON (05-09),	8	19	152	8	1216	
« Management / Coaching de Managers », PHILIP MORRIS (04-07),	8	5	40	8	320	
« Formation de Manager Niveau II », CCINCA (02-04),	8	3	24	2	48	
Management de Projets :						713
« Conduite de Projet », KELLOGGS (09-10)	7	6	42	3	126	
« Acculturation au mode Projet », MAIRIE de NIMES (08-10)	7	14	98	2	196	
« Management de Projet », CADBURY (04-09)	7	13	91	3	273	
« Management de Projet », CAMPBELL (08-09)	8	2	16	3	48	
« Conduite de Projet », D.R.H., CCINCA (02)	7	5	35	2	70	
Méthodes des Cas :						807
« Management de Projet », ISEN Toulon (02-10)1	6	60	360	1	360	
« Conduite de Projet », KELLOGGS (09-10)	7	6	42	3	126	
« Management de Projet », CAMPBELL (08-09)	8	2	16	3	48	
« Conduite de Projet », CADBURY (04-09)	7	13	91	3	273	
1 : Seul cas d'étude sur des élèves-ingénieurs donc en dehors de situations professionnelles	Totaux :		1068	44	3171	

L’échantillon étudié, se répartit à 100% dans le cadre d’actions de conseils et formations en management des Hommes, des équipes et des projets. Elle est à 90% issus d’entreprises nationales et internationales. La moitié d’entre elle a participé à des actions en lien avec le management des Hommes et des équipes, un peu moins d’1/4, à des actions en management de projet. Près de 25% des personnes ont été observées dans le contexte d’une même étude cas impliquant des actes de communication à distance. 10% de l’effectif, sont des élèves-ingénieurs, futurs cadres d’entreprises. Afin de mieux appréhender ces données, nous avons détaillé ci-dessous comment notre échantillon se répartissait en fonction d'un certain nombre de critères sociaux et culturels. Les données ont été recueillies lors des différentes interactions écrites et orales chez les différents acteurs sujets d'observation. La typologie de l’échantillon étudié est représentée par 90% de cadres Français en activité professionnelle, pour moitié dans des entreprises internationales. Les 2/3 d’entre eux sont de sexe masculin, chargés de missions en management des Hommes, devant utiliser des TIC, plus d’1 fois sur 2 dans le cadre de leurs actes de communication et près de 2 fois sur 3 en langue Française. L’ensemble de ses cadres a été observés dans le cadre de conseils et formation en management des Hommes, des équipes et des projets. Leurs objectifs prioritaires n’étaient pas énoncés directement et/ou consciemment comme étant le management à distance, bien que ce thème fasse partie d'une de leur problématique au quotidien.

Tableau 19 : Échantillon observé de 2002-2010. Typologies Socioculturelles.

Typologies Socioculturelles	% de répartition	Remarques
Nationalité des acteurs communicants observés	90% Français 10% Anglais	Seules les personnes faisant partie de l'échantillon observé sont comptabilisées. Dans les entreprises internationales de notre échantillon, les destinataires sont en majorité d'obédience Anglo-Saxonne.
Rapport entreprises nationales / internationales	45%	Données intégrant des entreprises d'ingénierie, de la grande distribution, des administrations et écoles d'ingénieur.
Rapport femmes/hommes	35% de femmes 65% d'Hommes	En 2008[346], le % des femmes cadres en France était de 39%. Notre quota est comparable aux résultats obtenus par l'INSEE.
Rapport professionnels/ étudiants	90% de professionnels en activité	L'intérêt d'intégrer des futurs cadres d'entreprises dans cette étude est de vérifier la possibilité de nuances significatives en termes d'e-comportements.
Rapport cadre/non cadre	95% de la population est cadre ou assimilé	La nature de nos interventions dans les domaines du management induit logiquement ce type de résultat. 90% d'entre eux, encadrant des équipes.
Langue utilisée pour communiquer à distance	60% en Français 40% en Anglais	Résultat à mettre en corrélation avec les 45% d'entreprises internationales de la population observée.
- Actions /management - Actions/man. de projet - Méthode des cas	52% 22% 25%	Répartition des types d'intervention en lien avec notre recherche-actions.
Rapport communication / communication à distance	55%	Ce pourcentage est lié au choix de la population, corrélé à notre sujet de recherche et au nombre d'entreprises internationales.

[346] Échantillon de 15 ans ou plus selon la catégorie socioprofessionnelle, Disponible sur : Insee, enquête Emploi, 2008, disponible sur : <http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref_id=NATTEF02135&reg_id=0>, consulté le 16/12/2009.

Ces observations se sont déroulées sous différents mode opératoires explicités dans le tableau ci-dessous :

Tableau 20 : Présentation des modes d'observations participantes (2002 à 2010)

Types d'observation	Situations spécifiques
Sur documents	Préparations écrites des participants sur leurs problématiques.
Échanges informels	Avant et après les interventions de conseil et formations.
Entretiens non-directifs	Durant les pauses dans le cadre des interventions.
Entretiens semi-directifs	Coaching en Bureaux ou en accompagnement terrain.
Réunion de groupe	Études de cas analogiques ou spécifiques.
Résolution de problèmes	Animation de résolution de problèmes en relation avec notre problématique.
Sur évaluation	Remarques et questions écrites à la fin des interventions.

En dehors de l'étude de cas à laquelle a participé 25% de l'effectif observé, 80% des cadres ont utilisé l'ensemble des modes opératoires présentés.

C. Facteurs initiateurs d'e-comportements

Notre posture dans un cadre systémique de recherche-actions nous a ouvert un champ complexe et multiple d'origines informationnelles aussi bien en termes d'activité, de personnes et d'outils de communication. Malgré cette difficulté, le temps d'observation étalé sur plus de dix années nous a permis de reconnaître trois axes autour desquels se définissent les facteurs les plus significatifs, initiateurs des e-comportements. Le schéma ci-dessous, représente le résultat obtenu et contribue à la définition des facteurs observables et significatifs de l'apparition et/ou le renforcement des e- comportements.

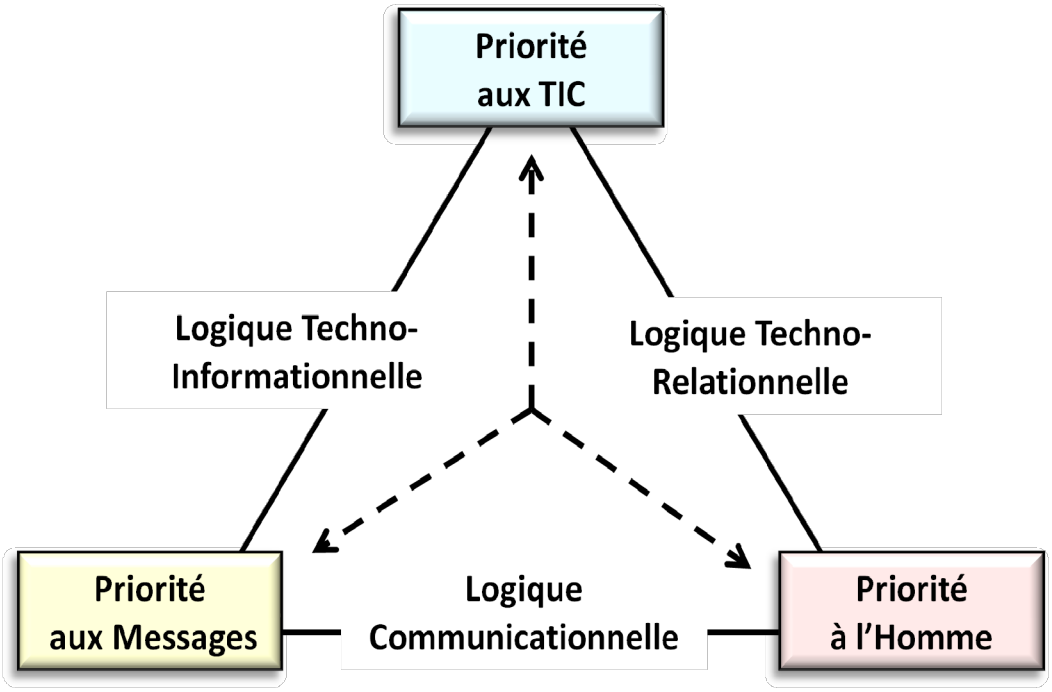


Figure 27 : Représentation des trois tendances observées dans la création des e-comportements

Les acteurs, dans le cadre de leurs activités ou de leur projet à distance, se retrouvent naturellement confrontés, à choisir une TIC, s'intermédiant avec d'autres acteurs, eux-mêmes plus ou moins favorables à la mise en relation, à la TIC utilisée, au type d'échanges d'informations et aux modalités communicationnelles dont ils en sont les destinataires, notion développée par

Lucien A. (2009)[347] qui écrit en parlant du web contributif : « *La pertinence de l'application dépend étroitement de l'activité des autres utilisateurs ».*

Nos observations confirment ce constat dans l'entreprise, que le choix existe ou non entre les acteurs communiquant à distance.

Ainsi ces observations nous ont permis de confirmer trois types de priorités, utilisés par les acteurs communicants et ceux de façon plus ou moins automatique. La priorité donnée aux TIC, aux messages ou/et à l'Homme induit ainsi des logiques de préférences dans l'acte de communication, privilégiant, les TIC et le Message, les TIC et l'Homme ou le Message et l'Homme. Ces préférences qui naissent, évoluent, se renforcent ou disparaissent sont liées à la situation et à la disposition de l'acteur communiquant, donc à son e-comportement en corrélation avec les problématiques communicationnelles à distance vécues.

Si l'évidence du triptyque, TIC, Homme et Message, n'est pas nouveau, il permet de dégager des facteurs observables et facilitateurs de l'appréhension des e-comportements.

D. Du management de proximité au management à distance

Si nous croisons, de plus, les observations réalisées dans le cadre du management de proximité (au sens littéral du terme) et que nous les transposons dans celui du management à distance ou e-management, et en particulier avec les données recueillies lors de nos recherches, nous pouvons observer plusieurs types de phénomènes :

- Le premier phénomène est en lien avec les TIC, l'**interopérabilité** n'étant qu'un aspect de la complexité des échanges d'informations entre les acteurs d'un projet. En effet, le choix des TIC, peut-être un acte volontaire d'appropriation et d'utilisation à la condition que le système managérial

[347] Disponible sur : <http://quoniam.univ-tln.fr/pdf/Articles/2009/isko.pdf> consulté le 20/02/10.

des informations dans lequel travaille l'acteur soit laissé à son bon vouloir. Il est le plus souvent un acte qui est subi, et ce de trois façons différentes.

- La première façon est de **nature hiérarchique**, dans ce cas, la TIC est imposé managérialement sans en général prendre en compte, les compétences, la motivation voire l'état cognitif vis-à-vis des outils de communications imposés.
- La deuxième façon est le **développement des outils de communication** historiquement présents dans le système et étendus dans la nouvelle logique de relation à distance, ici aussi sans forcément s'interroger sur les processus, psychosociologiques[348], culturels ou cognitifs des acteurs.
- Le troisième mode d'utilisation des outils de communication, est plus centré sur les acteurs que sur le système. Chaque acteur s'orientant dans le choix des TIC en fonction de ses **préférences cognitives** de son **autonomie** à se les approprier et de les utiliser et de ses besoins pour réaliser ses missions.

Le non-management du choix, implique une **évolution adaptative** naturelle des Hommes dans le système d'échange d'informations, chaque acteur usant plus ou moins consciemment de son mode de leadership pour imposer son canal préféré de communication. Les conséquences de la posture managériale dans le choix des TIC, impactent sur l'usage, l'utilité et l'utilisabilité qui va en être fait. Nous noterons l'écart significatif avec concept de liberté si cher au monde des réseaux sociaux et de l'internet. L'autonomie des acteurs devant communiquer à distance est donc à prendre en compte. Nous définirons le terme d'autonomie dans notre contexte de recherche comme le produit de la compétence nécessaire à utiliser une TIC et la motivation à en faire usage.

- Le deuxième phénomène porte sur la confrontation entre les attentes du système entreprise, en termes de performance[349] et les facteurs, distance et temps entre les acteurs communicants d'origines et de cultures

---

[348] Dubost J., *L'intervention psychosociologique*, PUF, 1987.

[349] Meier O., *Management interculturel, Stratégie, Organisation, Performance*, Éditions Dunod, 2004, pp.164-196.

différentes. En effet, nous ne sommes pas dans de la contribution bénévole, chaque acte est pensé d'une façon générale comme un processus sous le regard d'une fonction, d'une mission, d'une tâche et d'une hiérarchie et donc d'un résultat. Si sur le web, dans les réseaux sociaux par exemple, il y a choix des acteurs, dans leur mode de communication, il en est autrement dans un système organisé comme le monde de l'entreprise, lié à des objectifs qualitatifs et quantitatifs, des délais et des coûts. En effet, les écarts de perception et d'accommodation à la distanciation et au temps sont peu pris en compte dans les processus d'accompagnement managériaux. Si, grâce aux TIC, la distance et le temps peuvent être atténués voire « effacés », qu'en est-il de la culture des acteurs, en termes d'origine, au regard de ces deux facteurs.

Barni M.[350] (2003) décrypte quatre traits significatifs des différences culturelles dans une équipe qui met en lumière le rôle du manager qui se doit de réussir à faire travailler ensemble et à distance des acteurs adoptant des e-comportements spécifiques en cohérence avec leurs origines et donc plus ou moins dans un état de compatibilité en termes de situation et de disposition. Si les TIC permettent de se jouer des distances pour échanger les informations, elles ne résolvent pas les problématiques liées à la culture de distanciation propres aux différents acteurs ainsi que des états psychosociologiques de relation au temps, en termes d'échanges d'informations dans leurs aspects synchrones et asynchrones. La culture de partage d'informations se rajoutant à la complexité du processus de communication. La relation à la distance et au temps, est donc à prendre en compte dans la compréhension des e-comportements. En croisant les apports des sciences cognitives et les propos des personnes observées dans le cadre de leurs activités communicationnelles à distance, il ressort logiquement, un autre phénomène en relation avec les préférences cognitives des utilisateurs des TIC.

---

[350] *Manager une équipe à distance*, Éditions d'Organisation, 2003, p61. L'auteur développe les traits culturels d'une équipe suivant : culture nationale, langue, culture professionnelle, métiers, culture d'entreprise et culture technique.

- Le dernier phénomène à prendre en compte, est concourant aux deux premiers et traduit la finalité de nos recherches, celle d'apporter une aide à l'accompagnement des acteurs communiquant à distance. Si le web est sujet à de nombreuses études au niveau des usages et des technologies, la littérature est moins prolifique[351] en ce qui concerne spécifiquement, ses incidences sur les comportements et en particulier dans le monde de l'entreprise. En effet, si l'on observe, des évolutions comportementales, comme celles qui sont étudiées chez ce que l'on appelle les digitales natives[352], les comportements à distance ou e-comportements demandent au manager de nouvelles compétences à mettre en œuvre aussi bien en termes cognitif, technique et communicationnel que managérial. La nature des missions, et activités, le niveau des objectifs et des moyens, la définition des priorités, des risques et notamment de nature psychosociales[353] et des limites sont des paramètres qui peuvent difficilement rester inchangés, si l'on travaille à distance. De plus la nature même des changements à apporter va devoir prendre en compte les logiques d'une e-organisation et des nouveaux comportements induits.

E. Les 12 facteurs inducteurs d'e-comportements

Au regard des conclusions que nous avons retirés de l'état de l'art en SIC, sociologie, psychologie et management, sur la problématique de la communication à distance, nous pouvons proposer, sur base de nos dix années d'observation, une liste de facteurs observables par un manager et inducteurs de e-comportements. Ces facteurs vont nous permettre de définir 12 e-comportements et d'observer leur particularisme. Le tableau ci-dessous présente ces différents facteurs et les questions clés ayant amené à leur définition.

---

[351] : C'est dans l'univers du e-learning que les recherches sont les plus avancées à ce jour dans la mise en relation entre apprentissage et comportements à distance.

[352] Bennett, S., Maton, K., & Kervin, L., The 'digital natives' debate: A critical review of the evidence. British Journal of Educational Technology, 2007, 39(5), 775-786.

[353] Haubold B., *Les risques psychosociaux : Identifier, analyser, prévenir les risques humains*, éditions Eyrolles, 2009, pp.13-52.

Tableau 21 : Les 12 facteurs inducteurs d'e-comportements

	Facteurs clés	Exemples de Questionnement
N°1	Centration sur les TIC, les Messages ou les Hommes	Quelle est votre priorité pour communiquer à distance ? Comment préparez-vous votre communication à distance ?
N°2	Motivation / Compétences	Qu'est-ce qui vous incite à choisir telle ou telle TIC ? Quels sont vos savoirs et savoir-faire sur les TIC utilisées ?
N°3	Perception / Cognition	Qu'appréciez-vous ou redoutez, dans l'utilisation des TIC ? Que préférez-vous : l'écrit, l'image, le son, l'audio-visuel ?
N°4	Objectifs / Intentionnalité	Quel est votre but quand vous utilisez une TIC ? Que souhaitez-vous en communiquant par les TIC ?
N°5	Appropriation / Acceptation	Comment intégrez-vous les TIC dans votre travail ? Quelles sont les limites que vous vous fixez avec les TIC ?
N°6	Interactivité / Interaction	Comment utilisez-vous les potentialités des TIC ? Quelles sont vos relations intermédiées par les TIC ?
N°7	Besoins / Satisfaction	Qu'attendez-vous de positif avant d'échanger par les TIC ? Quels résultats positifs attendez-vous des TIC ?
N°8	Confiance / Contrôle	Quel est votre niveau de dépendance vis-à-vis des TIC ? Que vérifiez-vous en communiquant par les TIC ?
N°9	Temps / Distance	Comment vivez-vous l'impact des TIC sur le temps ? En quoi la distance impacte t'elle sur votre usage des TIC ?
N°10	Pouvoir / Stress	Quels pouvoirs vous donnent l'usage des TIC ? Quelle pression subissez-vous par l'intermédiaire des TIC ?
N°11	Règles / Changement	Quelles règles suivez-vous quand vous utilisez les TIC ? Comment vivez-vous les changements liés aux TIC ?
N°12	Sens / Performance	Quels sont vos enjeux à utiliser les TIC ? Quelle est votre efficacité et/ou votre efficience avec les TIC ?

La liste des facteurs présentés dans cette étude (liste qui ne se veut pas exhaustive), doit être comprise comme des indicateurs, plus ou moins importants dans l'environnement des acteurs communiquant dans le cadre de leurs missions. Ils peuvent être en effet, plus ou moins pertinents ou prégnants en fonction des phases activités ou projets, des tâches à remplir et des acteurs eux-mêmes. C'est la possibilité de s'appuyer sur ces facteurs observables qui devraient permettre à l'e-manager, d'anticiper et de manager les performances de ses collaborateurs en termes d'échanges d'informations en fonction des objectifs assignés.

Chacun de ces facteurs peut être appréhendé de façon différente en fonction du facteur N°1, qui permet de repérer la mise en priorité de la part des acteurs communiquant, vers la TIC, l'Homme ou le Message, et sa façon de se préparer à l’acte communicationnel.

Les tableaux ci-après, présentent les caractéristiques de chacun des facteurs recensés dans le cadre de notre étude à la fois sur le plan d’une analyse des différents domaines scientifiques abordés et sur les résultats de nos dix années d’investigation sur le terrain des entreprises.

Tableau 22 : Conséquences du croisement des facteurs Motivation & Compétences avec le triptyque TIC/Homme/Message.

Facteurs observables N°2	Priorité	Conséquences
Motivation	TIC	L'utilisateur privilégie la TIC dans sa façon de communiquer à distance. Il répond ainsi à des besoins touchant part exemple, à la sécurisation de l'information à transmettre, à une mise en conformité technologique avec son destinataire, à se faire reconnaître par le biais de la TIC utilisée ou/et à remplir sa mission et atteindre ses objectifs.
	Homme	L'utilisateur priorise les relations humaines pour répondre à ses besoins. Il privilégie la communication en fonction de ce que les personnes peuvent lui apporter et aussi ce qu'il peut leur offrir.
	Messages	L'utilisateur est centré sur les données à transmettre quelle que soit la TIC utilisée. L'intérêt est de bien se faire comprendre pour que l'information passe, aussi bien sur le fond que sur la forme. Il préférera se déplacer si la TIC ne permet pas de bien transmettre le message souhaité.
Compétences	TIC	L'utilisateur développe des compétences vis-à-vis des technologies de la communication. Cet état peut l'amener à faire de la sur utilisation ou de la sous-utilisation de TIC en fonction de ses savoir-faire.
	Hommes	Ce savoir-faire relationnel et communicationnel, souvent complémenté par un savoir-être, amène à privilégier la relation humaine. Par exemple, un collaborateur développe un réseau social personnel et professionnel qu'il utilise et enrichit dans le cadre de ses activités.
	Messages	Ce savoir-faire est lié à la communication orale et/ou écrite, voire audio-visuelle. Ce talent est lié à la capacité de passer des messages, fond et forme, quelles que soient les personnes ciblées et les TIC utilisées.

Tableau 23 : Conséquences du croisement des facteurs Perception & Cognition avec le triptyque TIC/Homme/Message.

Facteurs observables N°3	Priorité	Conséquences
Perception	TIC	Pour le récepteur, la TIC utilisée traduit l'état de la relation et son interprétation plus ou moins positive vis-à-vis de son interlocuteur. Pour l'émetteur, la TIC sert à montrer son état et faire passer un message sur la forme par le biais de la TIC utilisée.
	Homme	La priorité centrée sur la relation interpersonnelle, fait s'interroger sur la meilleure façon de communiquer pour que l'acte soit bien interprété par le destinataire. Le choix de la TIC va en dépendre.
	Messages	La façon de concevoir le message est prioritaire quelle que soit la TIC. La forme donnée à l'information est travaillée de façon à faire passer des messages sous-jacents en plus de fond propre.
Cognition	TIC	Le choix de la TIC est lié à ses préférences cognitives. L'émetteur va naturellement se rapprocher de TIC véhiculant des messages écrits ou des images s'il privilégie d'habitude son sens visuel.
	Hommes	Il prend en compte les préférences cognitives de son interlocuteur et choisit la TIC en fonction, sauf s'il existe un trop grand décalage avec les siennes.
	Messages	Le choix cognitif dépend du type de message à envoyer, il n'y a pas de préférences cognitives particulières, ce qui compte, c'est la compréhension du message. La TIC sera choisi en fonction de cet objectif.

Tableau 24 : Conséquences du croisement des facteurs Objectifs & Intentionnalité avec le triptyque TIC/Homme/Message.

Facteurs observables N°4	Priorité	Conséquences
Objectifs	TIC	La TIC utilisée sert l'objectif, il est pensé en tant que tel et sera donc choisie dans cette fonction. Par exemple, je veux laisser une preuve de mon message, j'utilise le Fax.
	Homme	L'objectif est centré sur l'Homme, que cela soit pour lui faire comprendre ou le faire agir, la TIC sera utilisée en fonction de la connaissance du destinataire. Par exemple, mon interlocuteur préfère communiquer par mail, je choisis donc cet outil.
	Messages	Le message est l'objectif, il doit être transmis selon les préceptes SMART, sans se soucier ni du choix de la TIC, ni de l'état de la ou des personnes, concernée(s) par l'objectif.
Intentionnalité	TIC	La TIC n'est pas choisie au hasard et traduit une volonté de l'émetteur. En utilisant telle ou telle TIC, l'émetteur souhaite faire passer un message au destinataire, ce dernier peut d'ailleurs en être plus ou moins conscient. Par exemple le téléphone permettra de par son côté intrusif et synchrone de mettre la pression sur son destinataire.
	Hommes	L'acte d'intention conscientisé est centré sur l'Homme, la TIC et le message seront choisis en fonction de l'état du destinataire et de la volonté délibérée de l'émetteur. Par exemple, j'adopte la même TIC que mon interlocuteur pour lui répondre, afin de m'adapter à son mode de communication.
	Messages	Le message se doit de porter l'intention de son créateur. C'est par les mots ou les images, que l'émetteur fait passer ses convictions au destinataire.

Tableau 25 : Conséquences du croisement des facteurs Appropriation & Acceptation avec le triptyque TIC/Homme/Message.

Facteurs observables N°5	Priorité	Conséquences
Appropriation	TIC	Le choix de la TIC est lié en priorité à l'usage, l'utilité et l'utilisabilité que la personne en a et se fait. Il en privilégie son utilisation. Par exemple, un collaborateur a une maîtrise parfaire de son Smartphone et gère l'ensemble des ses activités dans une logique nomade.
	Homme	Le choix de la TIC est contingenté aux usages de ses interlocuteurs. Il reste simplement à s'adapter afin de s'approprier la TIC. Par exemple, un collaborateur a des interlocuteurs qui ont du mal à parler en Anglais, il privilégie l'utilisation de TIC en lien avec l'écrit pour communiquer avec eux.
	Messages	Le choix de la TIC, dépend du message à faire passer, l'appropriation se fait sur toutes les TIC mises à disposition puisque la priorité est donnée à l'information. Par exemple, un collaborateur, pourra envoyer le même message sous plusieurs formes afin d'augmenter les chances que ces derniers soient reçus et compris.
Acceptation	TIC	Le choix de la TIC est lié, s'il y a acceptation, en priorité à son utilisabilité et à son utilité, l'usage suivra. Par exemple, l'organisation met à disposition un logiciel de messagerie, le collaborateur soit l'utilise et trouve le meilleur usage qu'il peut en faire, soit se trouve une autre solution.
	Hommes	Le choix de la TIC se fait pour se mettre en conformité avec l'ensemble du groupe. Par exemple, l'équipe utilise un logiciel open source de communication, le nouvel arrivant accepte de s'y conformer.
	Messages	Le choix de la TIC se fait en fonction des types de messages à transmettre. Par exemple, la règle est que toutes réunions à distance entraînent l'écriture d'un compte-rendu au manager.

Tableau 26 : Conséquences du croisement des facteurs Interactivité & Interaction avec le triptyque TIC/Homme/Message.

Facteurs observables N°6	Priorité	Conséquences
Interactivité (Relation Homme-Machine)	TIC	Le choix de la TIC va se faire en fonction des possibilités et de l'accessibilité offertes par la TIC utilisée. Par exemple, les options du nouvel intranet sont plus complexes à utiliser que le précédent et demandent un apprentissage, l'interactivité s'en trouvant diminuée, le collaborateur en limite son utilisation.
	Homme	(Voir Interaction)
	Messages	Le choix va se faire en fonction de la facilitation à utiliser telle ou telle TIC. Par exemple, le collaborateur passe du temps à peaufiner en termes de forme un message au regard des possibilités de manipulation offertes par le logiciel.
Interaction (Relations Homme-Machine-Homme)	TIC	(Voir interactivité)
	Hommes	Le choix se fait en fonction de la capacité de l'interlocuteur à utiliser telle ou telle TIC. Par exemple, un interlocuteur avec une tendance synchrone va promouvoir des interactions par téléphone de façon plus importante que par mails, l'interaction par l'orale va se développer.
	Messages	Le fond des messages est mis en priorité au détriment de la relation humaine. L'interaction qui en découle portera sur les TIC qui contribuent à l'atteinte de cet objectif. Par exemple, un jeu d'échanges de mails peut remplacer une réunion qui aurait pu être plus efficace.

Tableau 27 : Conséquences du croisement des facteurs Besoin & Satisfaction avec le triptyque TIC/Homme/Message.

Facteurs observables N°7	Priorité	Conséquences
Besoin	TIC	Je choisis la TIC en fonction de mes besoins du moment. Par exemple, suite à un appel téléphonique, je choisis de répondre par mail afin de prendre le temps de réfléchir à ma réponse.
	Homme	Je choisis la TIC qui me semble la plus adaptée pour répondre aux besoins de mes interlocuteurs. Par exemple, si je dois motiver l'un de mes collaborateurs, je le fais par écrit car je sais qu'il sera fier de le montrer.
	Messages	Le besoin est centré sur le message, sur le fond comme sur la forme. Le choix est fait en fonction de la TIC la plus adaptée pour répondre à ce besoin. Par exemple, un collaborateur estimant que sa demande est importante, utilisera une TIC qui lui permettra de mettre en copie la hiérarchie pour qu'elle soit au courant si jamais son interlocuteur n'agit pas assez vite.
Satisfaction	TIC	Le choix de la TIC est lié au niveau du résultat que l'on souhaite atteindre. Par exemple, j'ai une information urgente à passer, je choisis la TIC qui me permettra d'avoir rapidement le résultat escompté.
	Hommes	Je choisis la TIC qui permettra aux acteurs communiquant d'être contents du résultat. Par exemple, le choix d'une visioconférence va permettre de pouvoir échanger directement et de vérifier en fin de réunion si tout le monde est satisfait.
	Messages	Le choix de la TIC se fera en fonction de l'attente du type de réponse à mon message que je souhaite avoir. Par exemple, je choisis de passer par ma messagerie pour obtenir un document imprimable en retour.

Tableau 28 : Conséquences du croisement des facteurs Confiance & Contrôle[354] avec le triptyque TIC/Homme/Message.

Facteurs observables N°8	Priorité	Conséquences
Confiance	TIC	Je choisis la TIC avec laquelle je suis en confiance pour travailler, que cela soit en termes d'usage ou de sécurité. Par exemple, je choisis le téléphone quand je ne veux pas laisser de trace écrite.
	Homme	Suivant avec qui je travaille, je n'hésite pas transmettre des informations confidentielles, je sais qu'il prendra des précautions.
	Messages	Je vérifie, dans la mesure du possible que la teneur de mes messages ne prête ni à confusion ni à interprétation et qu'il rassurera mon interlocuteur.
Contrôle	TIC	Je choisis la TIC, en fonction de ce que je souhaite contrôler chez mes collaborateurs. Par exemple, je vérifie sur la plate-forme collaborative si chacun de mes collaborateurs s'est connecté dans la journée et donc a lu mon message.
	Hommes	Je choisis la TIC la plus appropriée, en fonction des personnes que je manage, pour suivre leur travail. Par exemple, en mode projet, je mets en partage un logiciel de conduite de projet qui me permet de voir à chaque instant où en sont mes collaborateurs dans l'avancée de leurs tâches.
	Messages	Je choisis la TIC qui me permet de contrôler si mon message a bien été reçu. Par exemple, je programme systématiquement ma messagerie pour vérifier si mes mails ont été reçus et demande un retour de bonne réception.

[354] Cahen M., *Les logiciels de contrôle de l'utilisation d'internet dans les entreprises*, classé dans le thème Internet. Article de doctrine publié le 24 avril 2002.

Tableau 29 : Conséquences du croisement des facteurs Temps & Distance avec le triptyque TIC/Homme/Message.

Facteurs observables N°9	Priorité	Conséquences
Temps	TIC	Le choix de la TIC est lié à son fonctionnement par rapport au temps, logiques synchrone ou asynchrone. Par exemple, si je veux joindre de suite mon interlocuteur, je serai tenté d'utiliser un téléphone.
	Homme	Conscient de la pression du temps, je l'intègre en fonction des contraintes temporelles de mon interlocuteur, le choix de la TIC se fera sous cette condition. Par exemple, je sais mon destinataire très occupé, je passe par la messagerie.
	Messages	Le choix de la TIC dépend ici, de la relation entre le contenu de mon message mis en cohérence avec le moment de sa lecture. Je dois donc prendre en compte les notions d'urgence, d'importance ou autre, en corrélation avec mon message.
Distance[355]	TIC	Le choix de la TIC, est lié à la distance spatiale qui me sépare de mon interlocuteur. Soit pour des raisons de coût, soit pour des raisons techniques, j'utilise la TIC la plus appropriée. Par exemple, je travaille sur messagerie pour compenser plus facilement le décalage horaire.
	Homme	J'adapte mon choix de TIC en fonction des contraintes que vis mon interlocuteur vis-à-vis de la distance. Par exemple, j'utiliserai la visioconférence avec ceux qui préfèrent la relation de proximité, se voir et s'entendre est important pour eux.
	Messages	Je choisis la TIC la plus adaptée pour faire passer mon message quelle que soit la distance qui me sépare de mon interlocuteur.

[355] Briscoe D.R., Schuler R.S., *International Human Resource Management: Policies & Practices for the Global Enterprise*, Londres, Routledge, 2004 (2ème éd.) et Bollinger D., Hofstede G., *Les différences culturelles dans le management*, Éditions d'Organisation, 1987.

Tableau 30 : Conséquences du croisement des facteurs Pouvoir & Stress avec le triptyque TIC/Homme/Message

Facteurs observables N°10	Priorité	Conséquences
Pouvoir	TIC	Le choix de la TIC se fait en fonction du pouvoir qu'elle me donne. Par exemple, je mets en copie à tout mon réseau, les courriels de mon manager, afin que tous se rendent compte que mon manager est un incompétent.
	Homme	Mon choix de TIC, se fait en fonction des pouvoirs que je détiens ou que détiennent mes interlocuteurs. Par exemple, je téléphone n'importe quand, à mes collaborateurs, j'envoie des mails à mon manager.
	Messages	Tous les écrits peuvent m'être utiles, je privilégie les TIC me permettant d'avoir une trace écrite et je les sauvegarde au cas où. Par exemple, je sauvegarde tous mes agendas électroniques, afin de prouver si besoin que l'on ne peut rien me reprocher.
Stress	TIC	Je choisis la TIC qui met le plus de pression sur mes interlocuteurs. Par exemple, j'envoie un mail le vendredi soir pour un travail à rendre pour le Lundi suivant.
	Hommes	En fonction du métier ou de l'activité de mes collaborateurs, j'adapte le choix de mes TIC pour éviter de trop les stresser. Par exemple, je n'envoie pas de mail le vendredi pour une réponse le Lundi.
	Messages	La façon de tourner mes messages me permet de faire pression sur mes interlocuteurs. Par exemple, mes collaborateurs savent que si je ne dis pas bonjour en débutant mes mails, c'est qu'ils ont fait une erreur.

Tableau 31 : Conséquences du croisement des facteurs Règles & Changement avec le triptyque TIC/Homme/Message

Facteurs observables N°11	Priorité	Conséquences
Règles	TIC	Le choix de la TIC dépend de règles édictées. Par exemple, pour des économies de coûts, il faut utiliser la messagerie.
	Homme	Le choix dans l'utilisation des TIC dépend de règles promulguées en fonction des hommes et de leur métier. Par exemple, les commerciaux seront équipés de Smartphone et pas de mails durant le week-end.
	Messages	La priorité est donnée à la façon d'écrire des messages. Par exemple, il est demandé d'utiliser des émoticônes pour faire comprendre son état émotionnel à ses interlocuteurs.
Changement	TIC	Il faut suivre les évolutions ou non des TIC. L'important est d'avoir les TIC les plus innovantes[356] ou au contraire attendre que les NTIC aient été testés pour être sûr de leur fiabilité.
	Hommes	Tout changement passe par les Hommes, avant de changer de TIC, il faut informer et former les futurs utilisateurs sur les futures évolutions. Par exemple, nous achèterons un outil de conduite de projet à distance, une fois que les formations à l'acculturation au mode projet auront été mises en place.
	Messages	Il est important que tous les collaborateurs aient accès à l'information, il faut donc faire évoluer le système d'informations. Par exemple, une plate-forme collaborative sera mise en place afin que tous soient au courant des succès et des projets de l'entreprise.

[356] Matmati M., Le Berre M., *Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise : de l'effet des technologies à l'usage de méthodes innovantes*, Rueil-Malmaison : Liaisons, 2005, p.296.

Tableau 32 : Conséquences du croisement des facteurs Sens & Performance avec le triptyque TIC/Homme/Message

Facteurs observables N°12	Priorité	Conséquences
Sens	TIC	Le choix de la TIC se fait en fonction d'une logique plus ou moins partagée avec son destinataire, mais qui donne légitimité pour celui qui l'utilise. Par exemple, j'utilise une messagerie sécurisée pour faire passer le message de l'importance de la confidentialité auprès de mes collaborateurs.
	Homme	Le choix de telle ou telle TIC se fait sur base d'explications ou de justifications entre les membres concernées afin de renforcer une logique communicationnelle commune et cohérente. Par exemple, nous utiliserons des logiciels de communication open source afin de tous contribuent à la diminution des coûts.
	Messages	L'important est que le message possède et donne du sens aux destinataires, quelle que soit la TIC utilisée.
Performance	TIC	L'important est de choisir la TIC la plus efficace et efficiente par rapport aux objectifs. Par exemple, pourquoi perdre du temps avec un message écrit, un coup de fil devrait suffire.
	Hommes	Le but est la performance non pas des TIC mais des utilisateurs. Le choix de la TIC se fera en fonction de l'aide à la performance apportée par l'intermédiaire des TIC. Par exemple, tout le monde maîtrise ce logiciel, même si l'autre a plus de potentiel, nous n'en changerons pas.
	Messages	Le fond du message est prioritaire pour que le système soit performant. Le message doit être compréhensible, promouvoir l'action et donner si besoin les moyens, quelle que soit la TIC utilisée. Par exemple, les nouvelles règles seront transmises par mail et mises sur l'Intranet.

Les résultats de nos recherches[357] nous ont ainsi permis de définir ces 12 facteurs inducteurs d'e-comportements, chacun d'entre eux pouvant mettre la priorité, soit sur l'outil de communication (Les TIC), soit sur les relations (L'Homme), soit sur l'information (Les Messages). Nous rappelons que ces résultats ont été obtenus dans un contexte d'entreprise où les acteurs travaillent à distance dans le cadre de leurs missions ou de la réalisation de projet[358].

Ces facteurs mettent en avant l'existence de plusieurs points de vigilance pour l'observateur sur le terrain :

- Chacun des facteurs et indicateurs peut être utilisé de façons plus ou moins positives. La TIC peut en effet devenir un **outil de manipulation**[359] au sens péjoratif du terme.
- Le temps de réponse en termes d'**immédiateté** ou de **décalage** dans le temps est un point important dans le cadre de l'échantillon observé. Ce constat impacte directement sur les préférences de TIC à vocation synchrone ou asynchrone.
- Les TIC initiant de l'écrit et privilégiant donc la **vision** de l'information, par rapport aux outils de communication impactant l'**audition** et favorisant une relation de communication orale, souligne l'importance de l'aspect cognitif dans notre étude.
- Le développement des outils de collaboration, en termes de **partages en temps réels ou décalés** de l'information induit l'existence de typologies d'e-comportements qui s'adaptent plus ou moins bien suivant le processus choisi.
- On note sous les contraintes de temps et de stress, **une évolution dans l'usage des TIC** vers des logiques de process de communication que l'on

---

[357] : Les exemples des tableaux sont tirés des informations recueillies au cours des entretiens individuels et de groupe.

[358] : Les résultats présentés sont issus de recherches réalisés depuis dix ans dans le monde de l'entreprise et des écoles d'ingénieurs.

[359] : Nous prendrons ce terme dans son acceptation négative, qui est d'atteindre son objectif en utilisant les autres, sans que ces derniers n'en retirent quelque chose. Benoit D., *La manipulation dans la communication, éthique et communication à la lumière du cadre paloaltien*, Éditions L'Harmattan, 2001.

trouve dans des modalités de proximité, par exemple, l'émetteur attend une réponse immédiate du récepteur dès réception de son mail.

- Nous pouvons confirmer le développement, encore prudent, de TIC permettant de travailler à distance aussi bien sur des activités que sur des projets grâce au **partage d'informations organisationnelles et de coordination**.

Après avoir vu en détail les facteurs et leurs indicateurs de priorité, nous allons pouvoir définir en fonction de chacun d'eux, des e-comportements, que nous qualifierons d'extrêmes. L'intérêt du processus est de pouvoir par la suite, évaluer des tendances e-comportementales, qui tiennent compte de l'ensemble de ces e-comportements particuliers. En effet, même si un e-comportement extrême est rarement observé en situation, il nous permettra de positionner un individu en fonction de ces positions limites.

F. Cadre et limites pour la compréhension des e-comportements

Afin de pouvoir appréhender au mieux les résultats de notre étude, nous avons donc été amené à différencier un certain nombre de comportements spécifiques, fonction des 12 facteurs que nous venons d'énumérer. Cette liste se veut d'une part non exhaustive et d'autre part un essai de la représentativité d'une vision de la complexité des Hommes travaillant en entreprise en e-organisation. Les résultats sont donc naturellement à relativiser en fonction de ces différents paramètres :

- L'**environnement** plus ou moins facilitateur du fonctionnement à distance.
- Le **poids des différentes distances** dans cet environnement : géographique (proximité physique), linguistique, culturelle, temporelle et/ou technologique.
- Les modes **activités et/ou projet**, les missions et les tâches à accomplir, les rôles et les fonctions des acteurs, les objectifs et les moyens de l'e-organisation.
- Les **personnalités** de chaque individu sous les contraintes ou non des TIC.

Nous rappelons que la finalité de notre étude est de contribuer à la compréhension des comportements induits par les TIC pour accompagner les manager dans leurs missions de manager à distance[360].

[360] Deroulede B., *Manager à distance en toute sérénité*, ESF Éditeur, 2009, pp.85-143.

G. Description des 12 e-comportements

1) INTRODUCTION

Nous venons de décrire 12 facteurs qui nous ont semblé être les plus représentatifs pour définir les e-comportements repérés lors de nos travaux de recherche. Sachant qu'un acteur communiquant, sans pathologie spécifique, est rarement positionné dans un seul e-comportement, nous présenterons dans un premier temps d'une façon générale chaque e-comportement puis nous analyserons leurs spécificités en fonction des douze facteurs définis précédemment. Pour chacun des 12 cas, nous en analyserons les possibilités sous deux angles, celui du collaborateur et celui du manager.

2) PRÉSENTATION DES 12 E-COMPORTEMENTS

Nous avons volontairement défini ces e-comportements sous forme d'acronymes représentatifs de l'état observé dans l'usage des TIC. Nous les avons classés en fonction de la priorité donnée aux TIC, aux Messages ou à l'Homme. Le tableau ci-dessous représente ce résultat.

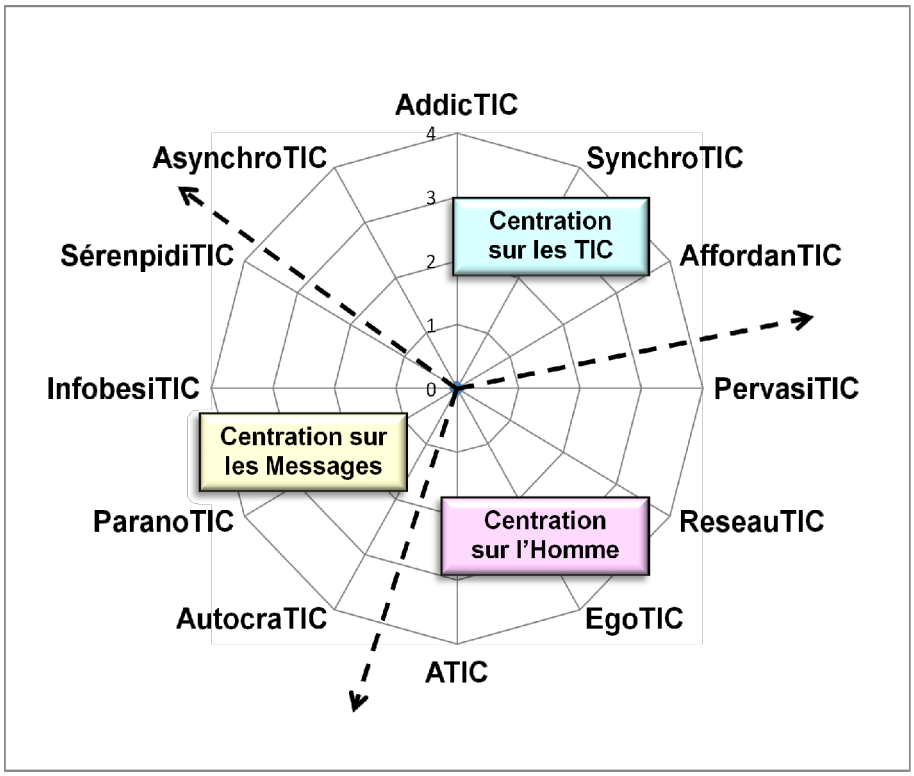


Figure 28 : Présentation des 12 e-comportements induits par les TIC et leur niveau d'intérêt porté aux TIC, aux Messages ou à l'Homme

Nous commencerons la présentation par les quatre e-comportements qui se définissent à partir de la priorité donnée aux TIC. Le tableau ci-après en présente les éléments clés.

3) PRÉSENTATION DES E-COMPORTEMENTS CENTRÉS SUR LES TIC

Le tableau ci-dessous, présente les définitions, avantages et inconvénients des e-comportements centrés sur les TIC.

Tableau 33 : Présentation des e-comportements centrés sur les TIC

Centration sur les TIC	Définitions	Avantages	Inconvénients
AddicTIC	Il est passionné par les TIC et se doit de posséder les dernières innovations	Entraîne à l'évolution des systèmes et des échanges d'informations	Est décalé en termes de TIC avec d'autres membres de l'équipe, non addictes aux TIC
AffordanTIC	Ce sont les TIC qui provoquent ses besoins, il cherche à utiliser tout le potentiel des outils mis à disposition	Rentabilise l'investissement et l'usage efficient des TIC proposés par le système	Risque de surqualité et de perte du temps par abus du potentiel des TIC, en se mettant en décalage avec la demande
AsynchroTIC	Il communique à distance en utilisant des TIC asynchrones. (Messageries, blogs, forums, échanges de fichiers ...)	Prend le temps d'une meilleure réflexion sur le fond du message à transmettre et laisse une trace écrite	Peut saturer le système par abus de messages et peut être amené à promouvoir l'utilisation de TIC asynchrones comme des outils synchrones.
SynchroTIC	Il communique à distance en utilisant en premier ressort les TIC synchrones (Téléphone, Conférence Call, clavardage...)	Gagne du temps dans les échanges d'informations avec un rapport direct et oral avec ses interlocuteurs	Il peut perturber le temps des autres et met une pression plus ou moins consciente pour une réponse immédiate à sa demande

1. Le e-comportement AddicTIC

Le terme d'**addiction** a été choisi pour définir ce e-comportement afin de mettre en avant la **dépendance**, au sens phénoménologique d'un individu, aux NTIC. Les personnes AddicTIC ont une conduite qui repose sur le besoin, souvent irrépressible, de posséder les dernières TIC. Nous parlerons plus de possession que de compétences en TIC car s'ils ne sont pas au plus haut niveau en termes de maitrise technique, mais ils savent les utiliser et le montre.

- Présentation du e-comportement AddicTIC

L'AddicTIC, est donc prioritairement centré sur l'outil, souvent au détriment du message et/ou de la relation, il aime posséder et utiliser les TIC les plus récentes. Toujours en avance sur son temps, il aime communiquer en montrant qu'il est au plus haut niveau high-tech. L'e-comportement Addictic, que nous pourrions en partie assimiler à celui de Technophile, peut s'observer en références aux facteurs que nous avons identifiés précédemment. Nous en présentons les principaux éléments dans le tableau ci-dessous.

Tableau 34 : Spécificités du e-comportement AddicTIC

Facteurs observables	Spécificités de l'AddicTIC
Centration sur les TIC, les Messages ou les Hommes	Il est prioritairement centré sur les TIC et plus particulièrement sur l'image qu'elles lui procurent au regard des autres.
Motivation / Compétences	Il propose au sein de l'organisation des changements ou des évolutions d'outils, il demande à se former si besoin, il anticipe les évolutions technologiques, il communique sur les outils et avec les outils les plus récents.
Perception / Cognition	Peu impacté par telle ou telle préférence cognitive, son spectre est large et son adaptabilité cognitive est forte. Il est sensible à la façon dont ses interlocuteurs utilisent les TIC et les juge en fonction.
Objectifs / Intentionnalité	Son objectif est d'être à la pointe de la technologie, et d'utiliser les derniers modèles et versions à la mode. Il est plus centré sur un usage d'image qu'il entretient au gré des évolutions des TIC, que sur une réelle utilité de l'objet communiquant dans le cadre de son travail.

Appropriation / Acceptation	Son but n'est pas de répondre à une problématique d'efficience ou d'efficacité. Son usage est celui de montrer et démontrer qu'il est à la mode et/ou de se faire valoir ainsi, au détriment de l'utilité voire de l'utilisabilité de la TIC à un moment donné.
Interactivité / Interaction	Il entretient une bonne interactivité avec la TIC qu'il possède, notamment avec les options les plus originales. Ces dernières servent de liens et de liant avec les personnes avec lesquelles il se trouve en interaction.
Besoins / Satisfaction	Il se réalise en suivant le développement des TIC, il se sent reconnu en possédant la dernière technologie à la mode et se crée un réseau de personnes centrées sur les mêmes besoins que lui. Être le premier à posséder la dernière TIC à la mode et son motif de satisfaction.
Confiance / Contrôle	Il a confiance dans la technologie, et lui confie ses données comme ses ressentis sans prendre en compte le regard des autres. Il contrôle si l'organisation suit les évolutions technologiques et se plaint si ce n'est pas le cas.
Temps / Distance	Peu impacté par la relation au temps, il utilise aussi bien les outils de communication synchrones qu'asynchrones. Le choix est prioritairement lié à la nouveauté de la technologie. La distance est un atout pour prouver sa compétence à posséder et une justification pour utiliser ses derniers outils les plus performants. La rencontre physique devient intéressante pour montrer sa dernière acquisition technologique.
Pouvoir / Stress	Il tient son pouvoir par le fait d'être le premier au courant des évolutions techniques. Il stresse ceux qui n'arrivent pas à être compatible avec ses dernières versions de logiciels ou à se connecter avec ses TIC. Il a par contre du mal à accepter qu'on ne le comprenne pas et que l'organisation utilise des TIC qu'il estime dépassée.
Règles / Changement	Sa règle est le changement. Si l'entreprise prend du retard technologique, il utilise ses TIC personnelles et prouve qu'il est ainsi plus efficace sans trop se soucier des difficultés qu'il pose aux autres. Il peut induire l'arrivée de nouvelles technologies au sein de l'organisation, comme il peut provoquer des problèmes de communication en termes de compatibilités.
Sens / Performance	Il est tout aussi fortement attiré par les nouvelles technologies que par ceux qui fonctionnent comme lui. Il a du mal à comprendre les personnes hostiles aux outils high-tech. Il estime que l'entreprise est toujours dans un retard technologique. Le degré de performance est naturellement corrélé, pour lui, aux niveaux des TIC utilisées par l'entreprise.

Trois phrases clés résument le fonctionnement d'un AddicTIC.

- ✓ Il montre sa différence : « *Tu as vu, j'ai la dernière TIC qui vient des USA …* »
- ✓ Il montre sa compétence : « *Tu n'es pas au courant de la dernière TIC sortie …* »
- ✓ Il montre sa logique : « *À ta place, je changerai de logiciel, le tien est dépassé …* »

➢ Le Management de l'AddicTIC

Une enquête récente de Microsoft[361] sur les Usages des TIC, montre les pourcentages des différentes utilisations des TIC dans les entreprises[362]. Il met ainsi en avant les écarts encore importants entre les utilisateurs qui maîtrisent de nombreux et différentes TIC et le autres.

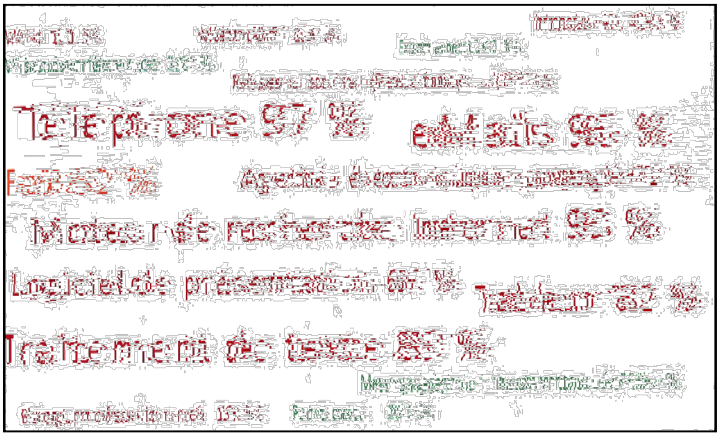


Figure 29 : Base des usages concernés par les TIC
Enquête Eranos, AddedValue, l'Ifop et BearingPoint, Microsoft, 11/02 2009

Le **collaborateur** adoptant un comportement d'AddicTIC a les avantages de ces inconvénients. S'il promeut le développement technologique de l'organisation dans laquelle il travaille, il risque dans le même temps, en souhaitant que tout aille vite, provoquer un décalage communicationnel entre les « Pro TIC » et les

---

[361] *Références des usages des technologies de l'information au travail en France*, enquête Eranos, AddedValue, l'Ifop et BearingPoint, Microsoft, 11/02 2009, disponible sur <http://www.auxcentredesusages.com/>, consulté le 20 février 2010.

[362] Volle M., *L'usage des TIC dans les entreprises*, Groupe de travail sur les cyberterritoires, délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires, 20 juin 2006, p.17.

« A TIC ». Si l’entreprise ne met pas à sa disposition les dernières technologies sorties, il est fortement tenté de transgresser les règles et d’introduire ses propres technologies qui sont plus récentes.

Un **manager** qui a une tendance AddicTIC, tend à imposer son mode de fonctionnement à ses collaborateurs sans prendre le temps d'appréhender leurs compétences et leurs motivations vis-à-vis des TIC. Il diminue ainsi, plus ou moins consciemment, les rencontres physiques avec ses collaborateurs. Lors des réunions ou entretien de proximité, la priorité est donnée aux TIC et non aux personnes qu'il peut avoir en face à face. Même à distance, il est présent tout le temps et peut laisser à penser qu'il ne fait pas confiance à ses collaborateurs et qu'il passe son temps à les contrôler. En management de projet, s'il permet au projet de s'appuyer sur des outils toujours plus performants en termes d'efficacité et/ou d'efficience, l'AddicTIC, risque de se retrouver en décalage en termes de versions, de compatibilité, d'accessibilité, avec ces correspondants. Cette problématique peut se trouver renforcé avec l'éloignement des acteurs projet qui se retrouve à passer beaucoup de temps à répondre à ses demandes sur des modes de communication qu'ils ne maîtrisent pas forcément.

- Conclusion sur l'e-comportement AddicTIC

Le e-comportement AddicTIC, montre la part que peut prendre les TIC dans la communication au détriment du message à transmettre et des relations performantes à avoir avec son réseau. Cette façon de fonctionner peut ainsi induire un changement sur les priorités relationnelles. En effet, une personne AddicTIC a souvent tendance à privilégier la relation à distance à celle de proximité. Cette dernière faisant moins appel aux TIC pour exister. Le management de l'AddicTIC, demande au manager d'avoir une vigilance accrue sur l'usage qui est fait des TIC dans le cadre des activités et missions qui sont confiées aux collaborateurs AddicTIC. La règle sur l’utilité des TIC utilisées en fonction des missions à accomplir, devient indispensable à clarifier, car l’AddicTIC a une forte propension à transgresser les règles pour répondre à ses aspirations profondes. Le manager se doit ainsi de contrôler le niveau d'harmonisation dans l'utilisation efficace et efficiente des TIC entre les membres de l'équipe travaillant à distance.

2. Le e-comportement AffordanTIC

L'AffordanTIC, comme l'AddicTIC met en priorité la TIC dans ses usages. Le nom de ce e-comportement est tiré du terme Anglais d' « *affordance* », qui peut se définir par potentialité. Il est centré d'une part sur la capacité à utiliser l'outil dans tout son potentiel et d'autre part d'être sensible au potentiel que propose la TIC.

- Définition du e-comportement AffordanTIC

L'AffordanTIC, aime, utiliser les TIC dans toutes leurs fonctionnalités, pour lui, une TIC doit donner toute sa puissance, sans prendre toujours en compte l'utilité et les besoins des acteurs en termes d'échanges et de partage des informations. Si ce e-comportement peut optimiser la performance d'une activité ou d'un projet en termes de communication, il peut dans le même temps risquer de le fragiliser par un abus d'utilisation des options d'un outil non prioritaires et/ou non utiles aux autres acteurs du projet. Cette problématique se trouve renforcée avec l'intégration de nouvelles TIC ou de nouvelles versions de ces TIC. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques principales de ce e-comportement en fonction des facteurs définis dans le cadre de nos recherches.

Tableau 35 : Spécificités du e-comportement AffordanTIC

Facteurs observables	Spécificités de l'AffordanTIC
Centration sur les TIC, les Messages ou les Hommes	Il est prioritairement centré sur les TIC et plus particulièrement sur ses potentialités.
Motivation / Compétences	Il est motivé par la maîtrise d'une nouvelle TIC. Il est très compétent dans son utilisation et tente d'en utiliser toutes les capacités. La découverte des options le stimule et il l'est en retour par les fonctionnalités proposées. Les utiliser au maximum lui semble normal au détriment d'autres tâches et du temps qu'il passe à les découvrir.

Perception / Cognition	Que l'outil soit synchrone ou non, ce qui compte c'est de comprendre tout ce qu'il peut retirer en manipulant la TIC choisie et ainsi de savoir et pouvoir profiter de toutes les possibilités qui lui sont offertes. La distance est un atout car, promoteur du devoir de se servir de toutes les potentialités offertes par l'outil de communication afin justement de trouver des solutions palliatives à la distance qui le sépare de son destinataire.
Objectifs / Intentionnalité	Le but est la maîtrise totale des TIC qu'il a à disposition. D'une part parce qu'il lui paraît logique de profiter de toutes ces fonctionnalités et d'autre par de pouvoir aider ceux qui n'ont pas cette maîtrise de la TIC. Il souhaite d'ailleurs montrer la plus-value qu'il peut apporter à ces interlocuteurs.
Appropriation / Acceptation	Un outil de communication doit d'abord être utilisable au maximum de ses possibilités, la question de l'utilité n'est pas prioritaire. Il s'approprie intégralement la TIC. Il en optimise ainsi son usage. Il accepte toutes TIC mises à disposition mais a du mal à comprendre que certaines fonctionnalités soient laissées de côté.
Interactivité / Interaction	Il est au sommet de l'interactivité Homme-Machine. Cette relation duale, lui permet de saisir tout le potentiel de la TIC tout en se laissant entraîner pour comprendre et utiliser au maximum les fonctionnalités proposées. Il peut se retrouver en décalage avec ses interlocuteurs moins compétents que lui pour apprécier toutes les subtilités proposées par la TIC.
Besoins / Satisfaction	Il se réalise en utilisant toutes les facettes proposées par les outils de communication mis à disposition. Il se sent reconnu dans la maîtrise de ces derniers et se crée un réseau de personnes qui ont besoin de ses compétences. Il se trouve satisfait lorsqu'il sait utiliser intégralement une TIC même s'il n'en a pas l'usage.
Confiance / Contrôle	Si quelqu'un l'informe d'une option qu'il ne connaît pas sur une TIC, il vérifie toujours, et se l'approprie. Il fait plus confiance aux TIC qu'aux Hommes. Il a confiance en lui dans sa capacité à transmettre ses savoirs. Il vérifie sa maîtrise de la TIC mais n'aime pas être contrôlé sur son domaine de savoir-faire concernant les TIC.
Temps / Distance	Peu impacté par la relation au temps, il utilise aussi bien les outils de communication synchrones qu'asynchrones. Le choix est prioritairement lié à richesse fonctionnelle de la technologie. La distance est un atout pour prouver sa compétence à maîtriser et apprendre aux autres cette maîtrise. La rencontre physique devient intéressante pour montrer ses dernières trouvailles dans le potentiel d'une TIC.

Pouvoir / Stress	Son pouvoir est lié à la maîtrise de l'outil. Son réseau le sait et l'utilise systématiquement. Le fort taux de demande d'aide le stresse car il a du mal à remplir les missions qui lui sont confiées. À l'inverse, sa maitrise technique, peut complexifier les échanges à distance.
Règles / Changement	Le changement de TIC est pour lui une opportunité d'apprendre de nouvelles choses, il aime ce type de changement. Il redoute les règles lui rappelant les dangers de la sur qualité ou la surutilisation, comme celles lui enjoignant d'utiliser une TIC à son bon niveau d'utilité au regard de sa mission et de ses activités.
Sens / Performance	Il est à la disposition des autres pour les aider à maîtriser les fonctionnalités des outils de communication. La performance est liée à la maîtrise totale de l'outil. Il peut se retrouver parfois en décalage de maîtrise avec ses interlocuteurs, voire demander à ses derniers d'utiliser des options qui leurs sont inconnues.

Trois phrases clés résument le fonctionnement de l'AffordanTIC.

- ✓ Il montre sa compétence : « *Tu as vu, ce que cette TIC est capable de faire …* »
- ✓ Il montre son importance : « *N'hésite pas, si tu veux que je t'apprenne à utiliser cette TIC …* »
- ✓ Il montre sa logique : « Si *tu utilises cette fonction tu pourras gagner du temps …* »

- ➢ Le Management de l'AffordanTIC

Le **collaborateur** AffordanTIC, est donc centré sur les TIC et veut ou se doit d'en utiliser toutes les potentialités. Il passe du temps à se former et à informer ses interlocuteurs sur les possibilités offertes par les TIC qu'il utilise. Il arrive rapidement à se retrouver dans un décalage compétenciel dont il en est plus ou moins conscient. La communication à distance peut s'en ressentir, s'il ne prend pas en compte l'écart compétenciel qu'il a lui-même initié.

Un **manager** AffordanTIC, pourra avoir tendance à demander à ses collaborateurs un niveau d'opérationnalité supérieur à la moyenne et au-delà de l'utilité attendue. Il sera plutôt ouvert aux demandes de formation. Le management d'un AffordanTIC devra d'une part reconnaître ces compétences

voire réfléchir à la meilleure façon de les utiliser au sein de l'organisation et d'autre part rappeler quelle est sa mission et ses limites et l'amener à faire des propositions pour optimiser l'usage qu'il fait des TIC.

- Conclusion sur l'e-comportement AffordanTIC

D'une façon générale, l'AffordanTIC, grâce à ses compétences dans la maitrise des TIC contribue à l'efficacité et l'efficience des actes communicationnels. LA difficulté réside dans les relations entre la maitrise des TIC et son utilité dans le cadre des missions qui sont confiées.

3. L'e-comportement AsynchroTIC

Après avoir défini deux e-comportements fortement centrés sur la partie technologique d'une TIC, nous allons nous intéresser aux personnes qui sont sensibles au mode de communication proposé par les outils de communication. L'AsynchroTIC est attiré par l'information qui arrive en temps décalé et qui permet une réponse selon les mêmes modalités.

- Définition du e-comportement AsynchroTIC

L'AsynchroTIC, est donc centré sur le temps que lui offrent certains outils de communication. Ce décalage entre la question et la réponse, lui permet de prendre du recul, et réfléchir à une meilleure réponse. Il est plutôt visuel, évite d'utiliser le téléphone, car il préfère la communication écrite à celle qui est orale, Travailler à distance, n'est pas un problème pour l'AsynchroTIC, au contraire, même s'il en a la possibilité, il préférera faire un mail que de se déplacer pour donner sa réponse en direct.

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques principales de ce e-comportement en fonction des facteurs définis dans le cadre de nos recherches.

Tableau 36 : Spécificités du e-comportement AsynchroTIC

Facteurs observables	Spécificités de l'AsynchroTIC
Centration sur les TIC, les Messages ou les Hommes	Il met la priorité sur les TIC qui lui permettent de répondre en décalé dans le temps. Ce temps lui permet de préparer au mieux son acte communicationnel.
Motivation / Compétences	Il est motivé par les échanges d'informations écrits. Il met sa compétence dans l'écriture ou le transfert d'informations de qualité par le biais d'images ou de textes. Son choix des TIC va naturellement vers celles qui répondent à sa motivation et ses savoir-faire.
Perception / Cognition	Son état cognitif le prédispose à privilégier les outils de communication asynchrone. L'écrit, est son mode de communication, il le recherche et le maîtrise. Il évite les outils synchrones et s'arrange pour répondre avec des outils asynchrones à ces interlocuteurs.

Objectifs / Intentionnalité	Son objectif est d'éviter les relations synchrones. Tout est bon pour reculer le moment de répondre. Ses intentions sont louables, il lui faut du temps pour réfléchir à la meilleure réponse à donner et garder une trace des échanges.
Appropriation / Acceptation	Sa préférence pour l'écrit, quel que soit l'outil utilisé, l'amène à en faire le meilleur usage. À l'inverse, il peut forcer l'utilité des outils qu'il affectionne au détriment d'autres plus adaptés à la situation. Il a du mal à accepter les TIC lui imposant un mode synchrone, il prend alors une stratégie d'écoute, parle peu et remet sa réponse à plus tard.
Interactivité / Interaction	Son interactivité avec les TIC asynchrones est aussi performante qu'elle est quasiment inexistante avec les outils synchrones. Son interaction avec ses interlocuteurs se fait le plus souvent par écrit et son réseau s'inscrit dans ce cadre de communication.
Besoins / Satisfaction	Il se réalise dans sa communication, en utilisant les outils visuels mis à sa disposition. Il se sent reconnu si le destinataire respecte son mode de communication. Il entretient son réseau grâce au temps pris à répondre aux messages et participe activement aux forums, aux échanges sur les réseaux sociaux et dans son blog.
Confiance / Contrôle	Il a peu confiance dans les personnes qui parlent beaucoup. Il a du mal à exister dans les réunions et au téléphone. Il est fortement dépendant des TIC asynchrones. De toute façon il contrôlera la pertinence et la clarté des informations orales en envoyant une réponse ou un compte-rendu par écrit.
Temps / Distance	Il n'aime pas devoir répondre en temps réel aux appels. Il préfère débrancher les outils synchrones afin de se concentrer sur les outils asynchrones. La distance est un atout car, elle lui permet d'éviter le contact direct et donc entre autres chose, la pression de la réponse immédiate. Elle contribue aussi à conforter son modèle cognitif de communication.
Pouvoir / Stress	Son pouvoir est lié à sa capacité de réflexion, de prise de recul et ses compétences épistolaires. Il est stressé par le téléphone et préfère répondre aux messages téléphoniques par mail. Il stresse ses interlocuteurs en situation d'urgence par ses réponses décalées dans le temps.
Règles / Changement	Les règles écrites lui conviennent parfaitement. La pression du changement portée par l'oralité le met en difficulté mais il en devient un véritable acteur si les modalités sont organisées dans le temps et écrites.
Sens / Performance	Une information a du sens si elle permet la réflexion puis l'action. Il se sent efficace et efficient lorsqu'il maîtrise le temps, aussi bien pour gérer les demandes que les réponses, ce qui ne l'empêche pas d'être réactif au bon moment, par écrit.

Trois phrases clés résument le fonctionnement de l'AsynchroTIC.

- ✓ Il montre sa différence : « *Envoie-moi un mail, cela sera plus simple pour te répondre, que par téléphone …* »
- ✓ Il montre qu'il est important de prendre du recul : « *Ok, je réfléchis et vous envoie ma réponse dans mon prochain compte-rendu…* »
- ✓ Il montre la performance de sa logique : « *Tu m'aurais fait un mail, on aurait une trace de ta demande…* »

➢ Le Management de l'AsynchroTIC

Le **collaborateur** AsynchroTIC, use et abuse de la communication via les TIC asynchrones. Les notions de sécurité et de confidentialité de l'information font partie des risques véhiculés par les adeptes du tout écrits. Il est à noter que la pression actuelle, du temps sur les missions et les projets, poussent certains AsynchroTIC à transformer les TIC asynchrones en TIC synchrones. Le développement des usages liés au clavardage et au microblogging, pousse certains utilisateurs, comme les AsynchroTIC, à transformer la messagerie d'un outil Asynchrone en un outil synchrone. « *Un mail envoyé attend une réponse immédiate* ». Dans un projet, l'AsynchroTIC promeut la mise en place d'une traçabilité[363] écrite des échanges d'informations. L'abus de ce modèle de communication peut entraîner, une saturation des messageries, des duels à distance sur base de l'écrit, la confusion entre la façon de communiquer à l'oral et à l'écrit (risque d'interprétation) pouvant provoquer des conflits à distance. La problématique se trouve renforcée dans les projets où les cultures de l'oral et de l'écrit doivent travailler ensemble. Un **manager** AsynchroTIC, s'il présente l'avantage de tout mettre par écrit, risque d'une part de noyer ses collaborateurs sous les mails et d'autre part de retarder une prise de décision urgente pour l'avancée d'un travail. Ces écrits peuvent parfois être utilisés par les

---

[363] Guillaud H., *Notre culture numérique transforme-t elle notre intelligence* ?, internetactu.net, (réf. documental 27108), 16/11/2007, disponible sur : <http://www.internetactu.net/?p=7418>, consulté le 10/07/08.

collaborateurs et diffuser à d'autres personnes afin de mettre en avant, en général les incompétences de la hiérarchie.

- Conclusion sur les e-comportements AsynchroTIC

Le développement des e-organisations, renforce logiquement le développement des e-comportements AsynchroTIC. Si ce renforcement permet de travailler à distance, notamment en donnant la possibilité de prendre en compte les fuseaux horaires et d'éviter de déranger à tout moment les destinataires, il complexifie les échanges notamment en termes de surcharges informationnelles. Le temps gagné dans la diffusion des informations se perd dans son traitement.

4. Le e-comportement SynchroTIC

À l'opposé de l'AsynchroTIC, le SynchroTIC, est centré sur la relation en direct qu'elle soit écrite ou auditive, il priorise les TIC qui permettent d'échanger en temps réel[364].

- Définition du e-comportement SynchroTIC

Le SynchroTIC, est donc centré sur l'immédiateté des échanges que lui offrent certains outils de communication. Cet évitement du décalage entre la question et la réponse, lui permet de globalement retrouver ses préférences de communication de proximité dans une logique de communication à distance. Il est plutôt auditif, priorise le téléphone, car il préfère la communication orale à celle qui est écrite. Travailler à distance, n'est pas un problème pour le SynchroTIC, s'il peut contacter directement ses interlocuteurs voire se déplacer pour donner sa réponse en direct.

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques principales de ce e-comportement en fonction des facteurs définis dans le cadre de nos recherches.

Tableau 37 : Spécificités du e-comportement SynchroTIC

Facteurs observables	Spécificités du SynchroTIC
Centration sur les TIC, les Messages ou les Hommes	Il met la priorité sur l'outil de communication en temps réel et plutôt auditif, il estime que rien ne vaut une bonne discussion et les échanges en direct, même s'il est à distance.
Motivation / Compétences	Son état cognitif le prédispose à privilégier les outils de communication synchrones. La voix, est son mode de communication, il le recherche et maîtrise les TIC supportant cette modalité.
Perception / Cognition	Fortement centré sur l'auditif, les outils de communication privilégiant ce canal sont largement privilégiés. Il aime entendre les voix et se fie à leur intonation.
Objectifs / Intentionnalité	Son objectif, c'est agir, être réactif, et se confronter à des avis différents en temps réel. Ces intentions sont à la base, positives, il est convaincu de faire gagner du temps à tout le monde.

[364] Gonord A., Menrath J., *Mobile attitude, Ce que les portables ont changé dans nos vies*, Éditions Hachette Littératures, Paris, 2005, p.276.

Appropriation / Acceptation	Sa préférence pour l'oral, quel que soit l'outil utilisé, l'amène à en faire le meilleur usage parfois au détriment de son utilité. Il apprécie notamment les TIC mobiles, comme le Smartphone, qui lui permet de vivre en temps réel en fonction des appels téléphoniques et de sa messagerie.
Interactivité / Interaction	Interactivité forte avec les TIC synchrones. Il a tendance à délaisser les autres systèmes, sauf s'il peut les détourner, comme vouloir une réponse à son mail immédiatement. Ses interactions avec ses interlocuteurs sont directes et peuvent survenir à tout moment. Il estime que ces contacts directs développent les synergies de groupe en compensation de la distanciation.
Besoins / Satisfaction	Il se réalise dans sa communication, en utilisant les outils auditifs mis à sa disposition. Il se sent reconnu si le destinataire respecte son mode de communication. Il entretient son réseau grâce au temps passé à les appeler sans tenir compte de l'heure, du temps passé, ni du dérangement éventuel.
Confiance / Contrôle	Ses appels à tout moment n'incitent pas à faire passer un message de confiance, mais plutôt de contrôle incessant. Par contre il est par principe joignable n'importe quand.
Temps / Distance	Il aime répondre en temps réel aux appels. Il préfère débrancher les outils asynchrones afin de se concentrer sur les outils synchrones. La distance est un inconvénient car, les occasions de parler en direct avec ses interlocuteurs deviennent complexes. Il compense la distance avec ses interlocuteurs en passant son temps au téléphone.
Pouvoir / Stress	Il est greffé à son téléphone. Il a le pouvoir d'appeler à tout moment, et le pouvoir de répondre quand il le veut. Il est autant stressé si on ne l'appelle pas que si on l'appelle. Paradoxalement, il reproduit le schéma qu'il subit sur ses destinataires.
Règles / Changement	Il n'y a pas de règle. Il répond peu aux messages écrits, il préfère rappeler de suite, au moindre SMS ou mail. Les TIC permettent de joindre qui l'on veut quand on veut. Le développement des outils asynchrones et des procédures de communication lui pose un réel problème.
Sens / Performance	Pour être efficace il ne faut pas laisser attendre une question. Aujourd'hui tout va vite, il faut vivre avec son temps. Il se sent efficace s'il peut résoudre un problème qui lui est posé en direct et par téléphone.

Trois phrases clés résument le fonctionnement du SynchroTIC.

- ✓ Il montre sa différence : « *On ne perd pas de temps, fais-moi le compte-rendu de suite …* »
- ✓ Il montre son importance : « Tu *m'appelles dès qu'il y a un problème …* »
- ✓ Il montre la performance de sa logique : « *Pourquoi tu ne m'as pas appelé, on aurait pu régler le problème en direct …* »

- ➢ Le Management du SynchroTIC

Un **collaborateur** SynchroTIC, s'il est réactif et apprécie de travailler en temps réel en peut parfois abuser de l'usage des TIC synchrones, peut perdre du temps vis-à-vis de ses missions et activités et en fait aussi perdre à ses interlocuteurs. La gestion en temps réel des données, souvent par le biais du téléphone, ne permet pas de garder une trace écrite des échanges. Un **manager** SynchroTIC a de son côté tendance à accélérer voir à renforcer les échanges d'informations avec ses collaborateurs. Il peut, plus ou moins consciemment se rendre indispensable puisque joignable à tout moment et transformer ses collaborateurs en assistés. Mais il risque de développer la pression par un contrôle qui peut être ressenti comme excessif, et ainsi diminuer les réflexes de préparation et d'anticipation en impactant sur les capacités proactives et d'autonomie de ses collaborateurs. En mode projet, cette problématique peut provoquer l'absence de délégations et des modalités d'un suivi planifié et organisé. Pour le manager comme pour le collaborateur, la faible importance donnée à l'écrit peut devenir un handicap si les échanges oraux ont mal été interprétés. Pour le clavardage et le microblogging, encore peu utilisés en entreprise, s'ils permettent une trace écrite, ils peuvent aussi être très chronophages.

- ➢ Conclusion sur les e-comportements SynchroTIC

Le développement des e-organisations, renforce logiquement le développement des e-comportements SynchroTIC. Si ce renforcement permet de travailler à distance, à l'inverse des e-comportements AsynchroTIC, il évite difficilement les problématiques liées aux fuseaux horaires et reste un outil de communication intrusif. Il permet malgré tout de régler rapidement des problématiques informationnelles et fait ressortir beaucoup plus d'informations émotionnelles.

4) PRÉSENTATION DES E-COMPORTEMENTS CENTRÉS SUR L'HOMME

Le tableau ci-dessous, présente les définitions, avantages et inconvénients des e-comportements centrés sur l'Homme.

Tableau 38 : Présentation des e-comportements centrés sur l'Homme

Centration sur l'Homme	Définitions	Avantages	Inconvénients
PervasiTIC	Il priorise la transmission des informations tout azimut, quel que soit le sujet et à tout le monde.	Accélère les processus d'échanges et de diffusion des informations.	Sature de données ses interlocuteurs sans sélectionner ceux qui pourraient en avoir besoin et ceux pour qui s'est inutile.
ReseauTIC	Il existe par les liens qu'il a créés avec d'autres personnes partageant des centres d'intérêt commun. Il est présent sur les réseaux voire les crée.	Développe, enrichit et fait la promotion d'informations avec ses relations directes et indirectes. Développe l'esprit de communauté et d'intelligence collective.	Ne supporte pas d'être oublié par son réseau, il privilégie son temps à appeler et à répondre aux appels. Il peut être amené à court-circuiter le système hiérarchique par l'utilisation de son réseau.
EgoTIC	Les TIC lui servent à assouvir ses besoins d'appartenance, de reconnaissance ou de réalisation. Il utilise les TIC pour être au centre des réseaux.	Optimise efficacement les échanges d'informations des membres du réseau s'il y trouve son intérêt.	Centré sur lui, il sélectionne les informations et les interlocuteurs au détriment des besoins du système et de ses interlocuteurs.
ATIC	Il rejette dans la mesure du possible les TIC et privilégie la relation directe. Il est dépassé par l'évolution des TIC et ne souhaite pas se remettre en cause.	Renforce l'aspect relationnel et la coopération directe entre les membres de l'équipe. Il n'hésite pas à se déplacer pour communiquer.	Fait perdre du temps en promouvant les déplacements physiques des acteurs au détriment de la communication à distance. Il ralentit le développement du système d'informations.

1. L'e-comportement PervasiTIC

Le nom de ce e-comportement est tiré du terme emprunté à l'Anglais qui signifie « *Diffusion à travers toutes les parties du système d'information* », donc centré sur les réseaux humains. Un environnement pervasif (ou environnement ubiquitaire) se définit par un fonctionnement de la communication où les objets communicants se reconnaissent et se localisent automatiquement entre eux. Les objets interagissent entre eux sans action particulière de l'utilisateur. Le terme est utilisé par extension du processus dans les microblogging, où les personnes peuvent se joindre partout sur une séquence de données limitée à 140 mots. Par extension, nous utilisons le terme de pervasif, (e-comportement PervasiTIC), pour les acteurs de l'entreprise qui cherche à rester en contact constant avec leur réseau en transmettant des informations plus ou moins utiles à l'e-organisation et aux destinataires en engendrant des échanges quasi en temps réel par le biais de toutes les TIC appropriées.

- Définition des e-comportement PervasiTIC

Le PervasiTIC a donc tendance à envoyer des informations tout azimut en utilisant toutes les TIC à sa disposition. Sa cible, c'est l'Homme et en particulier l'organisation en réseau qui permet de diffuser des informations grâce aux différents relais. Il est moteur dans la diffusion des informations et permet de promouvoir une documentation riche aux acteurs projet. Ne tenant pas compte des besoins et de la capacité de traitement de ces informations par ses correspondants, il peut saturer les messageries et les systèmes de sauvegarde. La problématique se trouve renforcée par la richesse des TIC mises à disposition et de son rôle éventuel donné ou qu'il s'approprie dans la communication au sein du projet. S'il informe dans les meilleurs délais l'ensemble du réseau avec lequel il est en relation, il peut aussi utiliser ce processus, pour « se couvrir » en cas de situation complexe en faisant savoir à tout le réseau ce qu'il endure ou ce qu'il réalise. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques principales de ce e-comportement en fonction des facteurs définis dans le cadre de nos recherches.

Tableau 39 : Spécificités du e-comportement PervasiTIC

Facteurs observables	Spécificités du PervasiTIC
Centration sur les TIC, les Messages ou les Hommes	Il est prioritairement centré sur l'Homme. La priorité, c'est le réseau. Les outils de communication sont au service de cette ambition, faire vivre et croître le réseau par l'intermédiaire des TIC véhiculant de l'information.
Motivation / Compétences	Il est motivé par les échanges en réseau et la place qu'il prend comme diffuseur de ces informations. Il est compétent dans l'utilisation des TIC les plus utiles pour atteindre son objectif.
Perception / Cognition	Plutôt visuel, il privilégie la communication écrite qui permet de toucher un plus grand nombre de personnes. Il perçoit l'e-organisation comme une opportunité à transmettre et échanger des informations.
Objectifs / Intentionnalité	Son objectif est donc de transmettre des informations, de quelque nature que se soit. Il estime qu'il serait dommage de ne pas faire profiter les autres de ces découvertes informatives. Il souhaite partager ses trouvailles avec un maximum d'interlocuteur.
Appropriation / Acceptation	Il se concentre sur un usage, la diffusion au plus grand nombre des informations sans forcément intégrer les besoins de ses interlocuteurs. L'utilité de ces dernières n'est pas son problème, c'est au destinataire de décider. Il utilise toutes les TIC qui répondent à ces objectifs de transmission.
Interactivité / Interaction	Il utilise quasi uniquement les fonctionnalités des TIC permettant la diffusion des données. Il apprécie les échanges avec son réseau et notamment les encouragements à continuer à la transmission d'informations.
Besoins / Satisfaction	Inonder son réseau d'informations lui permet d'exister, et de se faire reconnaître. Il estime qu'il est important de transmettre de l'information, sans se soucier des besoins de ses destinataires. Trouver une information et la diffuser est source de satisfaction.
Confiance / Contrôle	Il ne contrôle ni les informations qu'il envoie ni si c'est important pour les destinataires. Il s'appuie sur la TIC la plus adaptée pour toucher un maximum de personnes.
Temps / Distance	Il privilégie l'asynchrone car plus puissant pour diffuser au maximum de personnes des informations. La distance n'est pas un problème, ce qu'il aurait fait avec une photocopieuse il le fait avec des outils de communication plus moderne et plus performant pour communiquer au plus grand nombre, des informations.

Pouvoir / Stress	La diffusion de l'information est un pouvoir comme savoir la diffuser au plus grand nombre. Il en use et en abuse. Il ne se soucie pas de surinformer, c'est la sous-information ou de passer à côté d'une information qu'il estimera clé, qui l'inquiète.
Règles / Changement	Les règles qui touchent la sécurité et la confidentialité lui posent des problèmes. Il estime que l'on en fait trop sur ce sujet. De toute façon une information perdue se retrouve facilement. Les évolutions rapides sont des sources inépuisables de nouvelles données.
Sens / Performance	Sa mission, c'est passe du temps sur les différents réseaux, sur son blog ou sur son site pour donner de l'information. Il aime faire de la veille, et utiliser les outils d'alertes. Il répond rapidement aux mails et utilise souvent les fonctions copie et transfert à tous les membres de ses réseaux.

Trois phrases clés résument le fonctionnement du PervasiTIC.

- ✓ Il montre sa compétence : « *Si tu recherches des informations, n'hésite pas à faire appel à moi …* »
- ✓ Il montre son utilité : « *J'ai trouvé un nouveau moteur de recherche remarquable, je t'envoie l'adresse*, *…* »
- ✓ Il montre la performance de sa logique : « *Aujourd'hui si tu n'as pas l'information au bon moment, tu es dépassé…* »

- ➢ Le Management du PervasiTIC

Un **collaborateur** PervasiTIC est très utile si on a besoin d'informations, pour faire de la veille, où rechercher des données particulières. Par contre, le temps qu'il passe à chercher et diffuser des informations peut se faire au détriment de ses missions prioritaires. Il risque aussi de diffuser des virus ou des informations confidentielles sans oublier qu'il inonde les messageries, d'informations pas forcément utiles. Son manager se doit de trouver l'équilibre entre l'utilisation de ses compétences et la mise en place de règles claires pour éviter les abus. Lorsque le **manager** est lui-même PervasiTIC, et en plus des constats listés précédemment, il peut demander à ses collaborateurs des comptes sur les informations qu'il envoie et rendre complexe pour ces derniers les niveaux de

priorité dans le traitement des informations. En management de projet, le PervasiTIC est surtout utile en phase de démarrage, lorsqu'il y a besoin de trouver des informations. Le problème est de savoir s'arrêter d'en trouver et passer à l'étape de traitement et d'utilisation.

- Conclusion sur les e-comportements PervasiTIC

Le pouvoir de diffusion à un maximum d'interlocuteurs traduit d'une façon simple l'e-comportement du PervasiTIC. Nous passons du pouvoir lié à la rétention de l'information à celui du pouvoir lié à sa diffusion. S'il contribue ainsi, à l'information de tous, l'absence de ciblage et de priorités entraînent la surinformation des destinataires et la saturation des systèmes d'informations[365]. Quoniam L.[366]-, écrit sur le phénomène social promu par l'abondance d'informations mises à disposition, « *Ainsi plus qu'un phénomène technique, il s'agit d'un changement de mode de fonctionnement, d'organisation, d'apprentissage, de prise de décision* », et donc, en corrélation avec notre sujet d'étude, de changements de comportements. Cet e-comportement peut ainsi contribuer à promouvoir des postures d'attentes vis-à-vis de l'information plutôt que des postures d'acteurs qui iraient dans une logique de partage des données et de savoirs, en lien avec des besoins et des objectifs, chercher l'Information.

---

[365] Reix, R., *Systèmes d'information et management des organisations*. 4ème édition Coll. Vuibert Gestion, 2002, pp.113-232.

[366] Quoniam L., Lucien A., *Du Web 2.0 à l'intelligence compétitive 2.0*, 7ème colloque du chapitre français de l'ISKO, - Lyon Intelligence collective et organisation des connaissances.24 - 26 juin 2009.

2. L'e-comportement ReseauTIC

Le RéseauTIC, est centré sur la relation humaine à distance, il aime échanger des informations, développer et faire vivre son ou ses réseaux.

- Définition du e-comportement RéseauTIC

Ce e-comportement se définit dans un processus nommé réseau social qui se représente par un ensemble d'entités sociales telles que des individus ou des organisations reliées entre elles par des liens créés lors des interactions sociales. Ces liens s'articulent autour de sujets, d'objectifs ou de centres d'intérêt communs. Le RéseauTIC, crée, échange, transforme avec d'autres personnes des informations qui créent ce lien social. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques principales de cet e-comportement en fonction des facteurs définis dans le cadre de nos recherches.

Tableau 40 : Spécificités du e-comportement RéseauTIC

Facteurs observables	Spécificités du RéseauTIC
Centration sur les TIC, les Messages ou les Hommes	La priorité, c'est le réseau. Les outils de communication sont à son service, quelle que soit l'information à transmettre à partir du moment où elle contribue à créer du lien social.
Motivation / Compétences	La motivation est centrée sur la relation, la collaboration et la coopération, sur des sujets communs et partagés. Les compétences sont multiples en corrélation avec l'ensemble des TIC contribuant à promouvoir l'enrichissement et le développement du réseau.
Perception / Cognition	Il n'a pas de préférences cognitives, tous les canaux sont utiles pour échanger des informations avec son réseau, faire de nouvelles connaissances et s'enrichir du partage d'informations.
Objectifs / Intentionnalité	L'objectif est soit de construire un réseau ouvert, en augmentant le nombre de personnes concernées et impliquées sur un même sujet, soit au contraire de restreindre le réseau à des membres triés sur le volet. L'intention est la même le partage d'informations.
Appropriation / Acceptation	Pour atteindre ses objectifs, le RéseauTIC utilise toutes les TIC, celles de l'entreprise comme celles qui sont personnelles, ces dernières étant souvent les plus évoluées.

Interactivité / Interaction	Ils utilisent toutes les potentialités des TIC en fonction de ses objectifs de partage d'informations. Il interagit ainsi avec ses interlocuteurs par différentes voies synchrones et asynchrones.
Besoins / Satisfaction	Il a besoin de relations pour vivre. Les TIC lui offrent cette opportunité. Augmenter le nombre de ses connaissances est son objectif, le dire est son besoin. Il est satisfait lorsque son réseau vit et se développe.
Confiance / Contrôle	Son réseau dépend fortement des TIC utilisées, la confiance fait partie du fonctionnement en réseau de même que le niveau de contrôle qui varie en fonction de la volonté de ses membres.
Temps / Distance	Synchrone ou asynchrone, les deux stratégies sont utiles pour renforcer et développer son réseau. Son temps est utilisé dans cet objectif. La distance n'est pas un problème, les TIC mises à disposition permettent de rester en contact au quotidien, avec son réseau.
Pouvoir / Stress	Le pouvoir est souvent lié à la puissance du réseau soit de par son nombre soit de par la qualité de ses membres. La pression vient de la nécessité d'agir pour faire vivre le réseau. Si ce dernier fonctionne, l'afflux des échanges rend complexe la gestion des informations.
Règles / Changement	Les règles liées à l'utilisation des TIC sont celles du réseau, les membres les acceptent sous peine d'être rejetés. Il s'adapte aux changements, et puise sa force dans le réseau.
Sens / Performance	Ses enjeux sont liés aux fonctionnements psychosociologiques du réseau. Le faire vivre et le développer, donnent du sens à ses actes. Et sur ce terrain, le RéseauTIC est efficace sans forcément être toujours efficient.

Trois phrases clés résument le fonctionnement du RéseauTIC.

- ✓ Il montre sa raison d'être : « *Je suis sur les trois plus grands réseaux professionnels, et j'ai créé cinq groupes de discussions …* »
- ✓ Il montre son objectif : « *Je t'invite sur mon réseau, et toi tu fais partie de quels réseaux ?* »
- ✓ Il montre la performance de sa logique : « *Aujourd'hui si tu n'es pas dans un réseau, tu ne pourras pas évoluer dans le système…* »

- Le Management du RéseauTIC

En tant que **collaborateur**, le RéseauTIC, est une source intéressante de contacts pour l'e-organisation. Il permet d'optimiser et d'accélérer les échanges de services et de compétences entre les acteurs sans passer par des liens hiérarchiques. Il peut ainsi initier l'intégration d'acteurs facilitateurs pour atteindre les objectifs du système. Le risque de ce e-comportement est lié au pouvoir de ce réseau qu'il s'est construit, ce dernier (e-sociogramme) peut se retrouver être plus utile ou/et plus puissant que l'organigramme de l'e-organisation.

En tant que **manager** avec un e-comportement RéseauTIC, il cumule les pouvoirs donnés par sa place dans l'organigramme et ceux qui sont donnés par son réseau. Un RéseauTIC est utile à toutes les étapes d'un projet, s'il possède et peut faire appel à des personnes motivées et compétentes présentes dans son réseau. Le risque reste la confrontation de ce fonctionnement avec la logique hiérarchique du système dans lequel il se trouve.

- Conclusions sur l'e-comportement RéseauTIC

Le e-comportement RéseauTIC, retranscrit tous les avantages et inconvénients des relations humaines intermédiées par les TIC. La collaboration, la coopération, l'intelligence collective à grande échelle se confrontent aux problèmes de surinformation, de pouvoirs et de complexité dans la gestion communicationnelle des réseaux. Ces derniers a priori, dans notre contexte, professionnels sont d'ailleurs plus ou moins phagocytés par le croisement ou le mélange avec d'autres réseaux plus personnels et ouvrent un champ de questions sur les limites du privé et du public et sur l'e-réputation.

3. L'e-comportement EgoTIC

Une personne adoptant ce e-comportement, bien que centré en priorité sur soi, sait qu'il a besoin des autres pour atteindre ses objectifs. Il utilise les TIC pour arriver à ses fins mais se doit de prendre en compte les membres de son réseau pour réussir.

- Définition de l'e-comportement EgoTIC

L'EgoTIC, pense d'abord à lui. Il sait utiliser les TIC pour satisfaire ses ambitions personnelles aussi bien en s'en servant comme outil de transmission de messages de valorisation que de discrédit. Il sélectionne les personnes qu'il souhaite informer en fonction de ses intérêts comme il sait envoyer une donnée tout azimut quand il le sent utile pour lui. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques principales de ce e-comportement en fonction des facteurs définis dans le cadre de nos recherches.

Tableau 41 : Spécificités de l'e-comportement EgoTIC

Facteurs observables	Spécificités de l'EgoTIC
Centration sur les TIC, les Messages ou les Hommes	La priorité, c'est le réseau mais en l'utilisant pour son seul intérêt. Il choisit les TIC en fonction de cet objectif.
Motivation / Compétences	Il est dans des réseaux mais reste un électron libre. À la limite de l'indépendance, il est motivé par les autres s'ils servent ses desseins personnels. Il maîtrise les TIC si elles lui sont utiles pour atteindre ses objectifs personnels.
Perception / Cognition	Il n'a pas de préférences cognitives particulière, tous les canaux sont utiles pour échanger des informations, à partir du moment où elles servent ses intérêts. Il sait percevoir les limites à ne pas dépasser.
Objectifs / Intentionnalité	Son objectif c'est d'atteindre en priorité ses objectifs. Il ne se situe pas contre les autres mais s'arrange pour que les autres soient avec lui.
Appropriation / Acceptation	Il sait faire un usage adapté des TIC, quand cela est utile pour assouvir ses besoins personnels. Il en accepte les contraintes tant qu'elles lui sont utiles.

Interactivité / Interaction	Il a la maîtrise et l'usage des TIC en parfaite corrélation avec ses objectifs. Lorsqu'il interagit avec les autres, il sait ce qu'il doit faire et ce qu'il attend et choisit la TIC la plus adaptée.
Besoins / Satisfaction	Il a besoin des autres pour atteindre ses objectifs. Les TIC sont des moyens pour rendre service au réseau, avoir des informations en retour et sait en tirer le meilleur profit.
Confiance / Contrôle	De par nature fait peu confiance aux autres. Il contrôle les données, et sait se servir de manière opportune des TIC.
Temps / Distance	Synchrone ou asynchrone, les deux stratégies sont utilisées en fonction de la situation, des personnes et surtout de ses objectifs. La distance n'est pas un problème, il utilise les TIC adaptées pour compenser la distance et atteindre ses objectifs.
Pouvoir / Stress	Son pouvoir, il le tient de sa capacité à se servir des réseaux par l'intermédiaire des TIC. Ce jeu d'influence qu'il affectionne, s'il est connu, peut provoquer un réel stress chez les personnes en relation avec lui. La seule chose qui stresse un EgoTIC, c'est que son réseau ne lui soit plus utile et qu'il ne joue plus son jeu.
Règles / Changement	L'EgoTIC, crée ses règles, en général à son avantage mais de façon assez subtile pour qu'elles restent en cohérence avec l'e-organisation. Un Changement est d'abord une opportunité pour atteindre ses objectifs.
Sens / Performance	Sa carrière, ses ambitions voire sa tranquillité, tout prend du sens à partir du moment où il peut atteindre ses objectifs personnels. Il maîtrise les TIC au bon niveau, en adéquation avec ses besoins.

Trois phrases clés résument le fonctionnement de l'EgoTIC.

- ✓ Il montre qu'il est indispensable : « *Si tu as besoin de quelque chose, je connais du monde sur mon réseau…* »
- ✓ Il montre son utilité : « *Je t'envoie des données confidentielles, cela pourra te servir, mais n'en parle à personne …* »
- ✓ Il montre la performance de sa logique : « *Aujourd'hui si tu es seul tu ne peux réussir, il est important de développer des réseaux …* »
- ➢ Le Management de l'EgoTIC.

Un **collaborateur** EgoTIC, déploie une grande énergie pour réussir et en tirer les bénéfices. Cette logique devient gagnant-gagnant si l'e-organisation sait en tirer opportunités. Si la force de son réseau est utile, l'abus qu'il peut en faire à des fins personnelles peut faire courir des risques à l'e-organisation en shuntant l'organigramme et en s'appuyant sur le sociogramme. En effet, l'EgoTIC, a une grande capacité à jouer avec les messages en copie cachée ou en copie à tous. Il sait se servir des TIC et les utiliser dans le but de se protéger, dénoncer ou montrer sa performance.

Un **manager** EgoTIC, peut vite être repéré par ses collaborateurs comme un carriériste. Il est craint par ces derniers comme par sa hiérarchie, de par la puissance de son réseau qu'il sait développer et entretenir. Grâce à sa capacité à jouer avec ses réseaux il montre une certaine performance dans ses actions. Mais son impact sur la qualité des relations entre les acteurs communicant peut provoquer par exemple une perte du sens et une confusion sur les priorités du projet. La problématique se renforce en cas de crise, de retard sur une tâche ou de conflits entre les acteurs du projet.

- Conclusions sur l'e-comportement EgoTIC

L'EgoTIC, centré sur lui-même et sur les autres en tant que contributeurs à l'atteinte de ces propres objectifs n'est que la suite logique de comportements existant dans une relation de proximité. L'e-organisation lui apporte un pouvoir supplémentaire en termes de nombre d'interlocuteurs pouvant être utilisé dans une relation plus ou moins gagnant-gagnant. Le pouvoir donné par les TIC de pouvoir diffuser des données quelle que soient la distance et le temps à un maximum de personnes ou au contraire à des personnes choisies, pose les questions de règles, de pouvoirs et d'éthique pour un bon fonctionnement de l'e-organisation.

4. L'e-comportement ATIC

C’est notre dernier e-comportement repéré, centré sur l’Homme. L'e-comportement ATIC, est à l’opposé de l'AddicTIC, il est centré sur la relation, évite voire fuit, l'usage des TIC en privilégiant le contact direct avec l’ensemble des acteurs.

- Définition de l'e-comportement ATIC

On peut le qualifier de technophobe et dans une moindre mesure de technopathe. Il souffre du développement du management à distance et trouve toujours de bonnes raisons pour éviter de communiquer par les TIC. Une personne adoptant un e-comportement ATIC, permet de (re) mettre au centre des échanges d'informations, la relation et le contact humain. Il peut promouvoir le renforcement de l'esprit de corps en priorisant les émotions et le contact physique dans les relations. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques principales de ce e-comportement en fonction des facteurs définis dans le cadre de nos recherches.

Tableau 42 : Spécificités de l'e-comportement ATIC

Facteurs observables	Spécificités de l'ATIC
Centration sur les TIC, les Messages ou les Hommes	Il met la priorité sur la relation et le message à faire passer. Il évite dans la mesure de ses possibilités l'intermédiation des TIC.
Motivation / Compétences	Il aime le contact humain et en général cela lui réussit. Il est sensible aux émotions et est incompétent en TIC et ne cherche pas à améliorer cet état de chose.
Perception / Cognition	Il est profondément kinesthésique. Le contact humain est primordial. Toucher fait partie de l'acte communicationnel. Il souffre du développement des TIC. Il redoute de devoir intermédier sa communication à l’aide de TIC.
Objectifs / Intentionnalité	Il cherche par tous les moyens à rencontrer les personnes. Il n'hésite pas à critiquer dès que des problèmes en lien avec les TIC surviennent. Et soupçonnent les acteurs usagers des TIC de faire exprès de communiquer avec lui par ce biais.

Appropriation / Acceptation	Pour lui, les TIC sont difficilement utilisables et peu utiles pour de la communication interpersonnelle. Il refuse la tyrannie de la technologie. Il en délègue facilement l'usage à ses collaborateurs.
Interactivité / Interaction	Si un simple téléphone lui permet de communiquer à distance, il n'utilise pas toutes les potentialités qui lui sont offertes. Il cherche de toute façon à voir les gens plutôt qu'intermédier sa relation avec des TIC.
Besoins / Satisfaction	Il se sent de moins en moins reconnu dans ce monde des TIC et alimente ses discours sur ses inconvénients et ses dangers.
Confiance / Contrôle	Il n'a aucune confiance dans les TIC et contrôle leur utilisation qu'il qualifie rapidement d'abus.
Temps / Distance	Il préfère la relation physique et le côté synchrone des échanges. Il préférera attendre pour transmettre une information plutôt que de passer par les TIC. La distance est un véritable problème. Ce n'est pas son mode de travail. Il trouve toujours une bonne raison pour se déplacer et voir les gens en face à face.
Pouvoir / Stress	Son pouvoir, est sa capacité à gérer la communication de proximité. Son stress est de se trouver dans l'impossibilité de rencontrer les gens en direct.
Règles / Changement	Il promeut des règles draconiennes dans l'utilisation des TIC, mais sent qu'il se trouve de plus en plus en minorité. Il s'oppose aux changements en mettant en avant tous les risques inhérents à l'utilisation des TIC.
Sens / Performance	Il compense son manque d'acculturation aux TIC, en évitant les projets à distance. Il utilise un simple téléphone et s'appuie sur son entourage en cas de force majeure.

Trois phrases clés résument le fonctionnement de l'ATIC.

- ✓ Il montre qu'il est indispensable : « *Si tu as besoin de quelqu'un qui sait encore négocier et gérer des conflits en face à face, n'hésite pas …* »
- ✓ Il montre sa logique : « *Et avant, on travaillait aussi bien sinon mieux, tu en fais quoi tous les matins de ta centaine de mails ?* »
- ✓ Il montre sa compétence : « *Rien ne vaut le contact humain pour bien comprendre et cerner les gens …* »

- Le Management de l'ATIC

Le **collaborateur** ATIC, a souvent beaucoup d'expériences métiers, il a vécu la déferlante des TIC. D'abord spectateur puis contraint à l'utiliser, il continue à résister. Tous les prétextes sont bons pour se déplacer et rencontrer les gens en direct. Il répond à une information médiée par les TIC en se déplaçant en direct en prétextant soit que cela va plus vite, soit que cela ne peut se gérer qu'en face à face.

Le **manager** ATIC, utilise son pouvoir pour déléguer les actions de communication devant passer par les TIC. Il fait imprimer les informations transmises par l'intermédiaire des TIC. Il rappelle régulièrement les risques en termes de perte de temps et de coûts qu'il y a à user des TIC. Il abuse de réunions et d'entretiens pour rester au courant de ce qui se passe et s'appuie sur les e-comportements qui peuvent lui fournir des informations, obtenues par le biais des TIC.

- Conclusion sur l'e-comportement ATIC

L'e-comportement ATIC, rappelle l'importance de la notion de proximité dans la performance communicationnelle, et que les émotions et le contact physique permettent de passer l'essentiel du message. Intégré dans un contexte de distanciation des échanges et des relations, il se trouve en décalage avec les adeptes des TIC. Ce e-comportement permet de poser la question sur la capacité de tout un chacun de travailler à distance et en tout cas de la vigilance à adopter avant de recruter et de confier une mission ou un projet qui doit se déroule au sein d'une e-organisation.

5) PRÉSENTATION DES E-COMPORTEMENTS CENTRÉS SUR LE MESSAGE

Après avoir défini les e-comportements centrés sur les TIC puis sur les Hommes, nous allons présenter quatre autres e-comportements centrés sur le Message. Le tableau ci-dessous, présente les définitions, avantages et inconvénients des e-comportements centrés sur le Message.

Tableau 43 : Présentation des e-comportements centrés sur le Message

Centration sur le Message	Définitions	Avantages	Inconvénients
AutocraTIC	Utilise les TIC comme instrument de pouvoir pour asseoir son leadership sur le reste de l'équipe.	Le choix des TIC lui permet de légitimer ses pouvoirs et de garder un contrôle à distance sur les sujets le concernant.	La non-maîtrise des réactions des récepteurs, provoquées par son attitude, lui rend difficile un réel contrôle de ses interlocuteurs.
ParanoTIC	Priorise la sécurité et la confidentialité des informations, il utilise les TIC en fonction de ces critères.	Fait la promotion au sein du réseau des règles de sécurité et de confidentialité dans les échanges d'informations (Sauvegarde, mot de passe, cryptage ...).	Alourdit, voire interdit, les procédures d'échanges d'information au détriment des besoins et des objectifs du réseau.
InfobésiTIC	Cherche à acquérir et sauvegarder personnellement un maximum d'informations.	Le réseau peut s'appuyer sur lui pour retrouver des informations qu'il a engrangées au fur et à mesure de l'avancée d'un projet.	Il contribue à la saturation des systèmes de sauvegarde en ne prenant pas en compte les règles ou critères de qualité de sauvegarde des informations.
SérenpidiTIC	Curieux, il aime utiliser les TIC pour glaner des informations au hasard de ses recherches.	Utile lors de certaines étapes d'un projet ou d'activités nécessitant une recherche aléatoire d'informations (Benchmarking, résolution de problèmes...).	Privilégiant la recherche d'informations sans but précis, il le fait au détriment des priorités de ses missions et de ses objectifs.

1. L'e-comportement AutocraTIC

L'AutocraTIC est le premier e-comportement centré sur le message et représente l'archétype du pouvoir que donne l'information dans le cadre de notre étude. En effet, l'AutocraTIC utilise l'information intermédiée par les TIC pour agir sur les Hommes.

- Définition de l'e-comportement AutocraTIC

Un individu avec un e-comportement AutocraTIC, est donc centré sur soi et la relation aux autres, il utilise les TIC comme des instruments de communication au service de son pouvoir. Ce e-comportement permet de montrer son autorité, de prendre plus rapidement des décisions, de contrôler plus efficacement et d'influencer ses interlocuteurs.

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques principales de ce e-comportement en fonction des facteurs définis dans le cadre de nos recherches.

Tableau 44 : Spécificités de l'e-comportement AutocraTIC

Facteurs observables	Spécificités de l'AutocraTIC
Centration sur les TIC, les Messages ou les Hommes	Sa priorité est le message qu'il doit transmettre par l'intermédiaire des TIC, pour faire agir dans son sens ses interlocuteurs à distance.
Motivation / Compétences	Motivé par sa mission, et ses objectifs, il utilise les TIC comme instrument de transmission de messages pour asseoir une posture de pouvoir, qu'elle soit de nature compétencielle, hiérarchique ou de leadership. Il est pour cela compétent dans les TIC utiles à ses desseins.
Perception / Cognition	Il impose à son interlocuteur sa préférence cognitive par l'intermédiaire de la TIC utilisée. Il répondra en choisissant la TIC la plus adaptée pour faire passer son message. Il joue de la perception qu'a le message sur le fond comme sur la forme et la TIC utilisée pour le véhiculer.
Objectifs / Intentionnalité	Il communique des messages pour remplir sa mission et atteindre ses objectifs. Ses intentions, faire agir, en s'appuyant ou non sur le point de vue de ses interlocuteurs.

Appropriation / Acceptation	Il maîtrise les différents usages des TIC, et en joue en fonction des types de messages à faire passer. Il sait relier le message avec le type de TIC à utiliser pour en augmenter la performance.
Interactivité / Interaction	Il maîtrise au bon niveau les TIC qu'il utilise. Il interagit avec ses interlocuteurs sur base des jeux de pouvoirs et d'influence.
Besoins / Satisfaction	Ses besoins sont clairs comme ses objectifs, il utilise ses pouvoirs dans ses messages, intermédiés par les TIC pour les atteindre. Il est satisfait si les résultats correspondent à ce qu'il avait prévu en termes de retours et d'actions de la part de ses interlocuteurs.
Confiance / Contrôle	Il a une confiance toute relative dans l'autonomie de ses collaborateurs. Il préfère contrôler régulièrement les conséquences de ces actes de communication. Il choisit de passer par les TIC s'il estime que c'est la meilleure solution pour atteindre ses objectifs.
Temps / Distance	Le temps réel ou décalé, n'est pas un problème puisqu'il impose plus ou moins consciemment à ses interlocuteurs son mode de communication en adéquation avec ses objectifs. Il utilise la distance en fonction de ses objectifs. Il choisit d'utiliser une TIC ou se déplacer en fonction de ses besoins.
Pouvoir / Stress	Son pouvoir tient dans le fond et la forme de ses messages. Il sait mettre la pression sur ses interlocuteurs en jouant sur le ton, la fréquence des appels, les mots, et la TIC utilisée. Il est stressé s'il sent que sa façon de fonctionner n'est plus efficace.
Règles / Changement	Il met en place les règles ou n'en met pas s'il sent que c'est un avantage à ne pas le faire. Les changements sont intéressants s'il en est le promoteur.
Sens / Performance	Il met ses compétences au service du système et/ou du sien. La fin justifie les moyens, seuls les résultats comptent.

Trois phrases clés résument le fonctionnement de l'AutocraTIC.

- ✓ Il montre qu'il a le pouvoir : « *Envoie-moi le rapport X, sous format .Pdf avant 12h00 …* »

- ✓ Il montre sa compétence : « *Tu trouveras ci-joint, un tableau de bord*[367] *à compléter, tout est automatique, tu n'as qu'à rentrer tes données, merci de le laisser sur le serveur dans le répertoire que j'ai créé…*»
- ✓ Il montre sa logique : « *Tu viens de m'envoyer un mail, je t'appelle pour te donner ma réponse...*»

- ➢ Le Management de l'AutocraTIC

Le **collaborateur** AutocraTIC, joue de sa compétence à gérer le fond et la forme de ses messages pour agir sur les autres. Il sait user voire abuser, des délégations qui lui sont transmises dans le cadre de ses missions ou de ses projets. Ainsi, les notions d'habilitations à utiliser tout ou partie du système d'information viennent se rajouter aux pouvoirs reconnus en management de proximité et plus ou moins transférés en management à distance tels que : le contrôle des moyens, des règles, des relations et des informations. L'abus de pouvoir par l'intermédiation des TIC, peut entraîner les acteurs, à se protéger en s'inventant des dysfonctionnements technologiques, ou en abandonnant purement et simplement certains TIC, pour diminuer ou supprimer la pression subie. La problématique se trouve renforcée, si d'autres acteurs jouent le même jeu. L'échange d'informations devient, alors, une lutte de pouvoir au risque d'amener la mission ou le projet à l'échec.

Le **manager** AutocraTIC, peut en plus des points définis précédemment, tomber dans le « fantasme » de la rétention d'informations ou pouvoir du management de proximité avant le développement des TIC, au risque d'arrêter l'ensemble du système. Il peut aussi, par manque de compétence épistolaire, tendre à se concentrer sur le fond de ses messages au détriment de la forme du message qu'il transmet. Les ressentis négatifs ainsi provoqués vont impacter sur la réalisation efficace et efficiente de la tâche à accomplir.

---

[367] Dumont V., Mallet C., Rousseau A., *La construction d'un tableau de bord pour accompagner l'appropriation des TIC*, in Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC, Benedetto-Meyer M., Chevallet R. (Dir), p.206-266, 2008.

- Conclusions sur l'e-comportement AutocraTIC

Ce e-comportement est symptomatique des pouvoirs reliés à l'information et se trouve amplifier dans le contexte des échanges de données à distance. Que l'on parle de rétention ou de diffusion plus ou moins ciblées des données, l'acte communicationnel prend une posture d'influence vis à vis des interlocuteurs sans forcément en maitriser les conséquences au regard de la distance entre les acteurs. On constate de plus que les pouvoirs utilisés ne sont pas toujours délégués et clarifiés et sont difficilement contrôlables à distance. Ils peuvent devenir un réel problème au niveau de la performance des e-organisations, s'ils ne sont pas managés, la difficulté étant que les managers eux-mêmes, usent et abusent de cette stratégie communicationnelle.

2. L'e-comportement ParanoTIC

Après le cas du e-comportement lié aux jeux de pouvoir par les TIC, nous allons présenter l'e-comportement qui priorise la sécurité et la confidentialité des messages et des données.

- Définition du e-comportement ParanoTIC

L'individu adoptant un e-comportement ParanoTIC, montre une forte inquiétude quant au devenir des données échangées. Centré sur l'information, il a besoin de se rassurer et d'inquiéter les autres en termes de sécurité et de confidentialité dans les échanges et la sauvegarde des données. Il fait preuve d'une grande vigilance quant à la réception et la transmission des informations. Il se permet de rappeler à tous ses interlocuteurs, les notions de sécurité, de sauvegarde, de cryptage des informations, des règles de divulgations et de protection.

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques principales de ce e-comportement en fonction des facteurs définis dans le cadre de nos recherches.

Tableau 45 : Spécificités du e-comportement ParanoTIC

Facteurs observables	Spécificités du ParanoTIC
Centration sur les TIC, les Messages ou les Hommes	La priorité est donnée aux messages qui se doivent d'être sécurisés et protégés puis sauvegardés.
Motivation / Compétences	Il est centré sur la sécurité et la confidentialité. Il a développé des compétences pour répondre à ce contexte, il est dans l'anticipation et la gestion des risques quand il communique à distance.
Perception / Cognition	Centré sur l'information, il n'a pas de préférence cognitive particulière. Tout message doit d'abord être interprété comme potentiellement dangereux, et incite à agir en conséquence.
Objectifs / Intentionnalité	Être garant de la sécurité et de la confidentialité d'un système, en tout cas du sien, même si ce n'est pas sa mission première. Ses intentions sont louables et il comprend mal de ne pas être suivi.

Appropriation / Acceptation	Quel qu'en soit l'usage ou l'utilité, l'utilisation d'une TIC comporte des risques, il faut donc agir en conséquence et n'utiliser que les TIC qui protègent le message à transmettre.
Interactivité / Interaction	Il sait manipuler l'ensemble des TIC au niveau de leurs fonctionnalités de protection des messages, aussi bien pour l'émetteur que pour le récepteur.
Besoins / Satisfaction	Être en sécurité est sa priorité, il estime accomplir une mission importante lorsque qu'il contribue à l'éradication d'un virus ou en étant le premier à informer d'un danger potentiel concernant la sécurité des données.
Confiance / Contrôle	Il n'a confiance dans les TIC que s'il a pu les contrôler et mettre en place les éléments de sécurité.
Temps / Distance	Que le temps soit réel ou décalé, il contrôle si la TIC utilisée est sûre et que la transmission des messages est sans risque. La communication à distance l'amène à protéger tous les accès aux informations et à multiplier les sauvegardes. Il fait preuve d'une extrême prudence quand il ne connaît pas l'émetteur.
Pouvoir / Stress	Son pouvoir grandit, d'après lui chaque fois qu'il trouve une faille dans le système ou qu'il y a des pertes de données dues à une absence de sauvegarde. Il stress les personnes avec lesquelles il est en relation par ces rappels incessants des notions de sécurité en lien avec les TIC. Il est naturellement inquiet par réflexe, quand il doit utiliser des TIC.
Règles / Changement	Il estime que les règles ne sont jamais assez strictes pour protéger les données. Tout changement de TIC l'inquiète mais aussi à renforcer ses savoir-faire dans le domaine de la sécurité et de la confidentialité.
Sens / Performance	Il informe régulièrement des dangers de l'utilisation des TIC. L'excès de protection qu'il met autour des données peut l'isoler de certains systèmes d'informations et le priver d'échanges avec certains membres du réseau.

Trois phrases clés résument le fonctionnement du ParanoTIC.

- ✓ Il montre sa compétence : « *Tu devrais changer la version de ton antivirus, il y a une faille dans la version antérieure…* »
- ✓ Il montre sa logique : « *Quand tu auras perdu toutes tes données, tu penseras à faire une double sauvegarde…* »

- ✓ Il montre son importance : « *Ces données sont confidentielles, je ne peux te les transmettre par la messagerie…* »

- ➢ Le Management du ParanoTIC

Le **collaborateur** ParanoTIC, s'il rappelle à tous le bien-fondé des notions de sécurité et de confidentialité, risque de se couper des autres personnes du réseau en abusant des filtres de protection de son système personnel. Cet abus, peut aussi entraîner l'isolement des retards dans les actions à mener et un sentiment de menaces récurrentes perpétuelles et de méfiance entre les acteurs communicant.

Le **manager** ParanoTIC, de par son pouvoir managérial, peut saturer l'ensemble des collaborateurs, de règles de sécurité qui risquent de ralentir l'échange des données et la performance du travail à distance. La problématique se trouve renforcée suivant la fonction et/ou les missions que doivent assumer le ParanoTIC dans l'e-organisation.

- ➢ Conclusions sur l'e-comportement ParanoTIC

Le e-comportement ParanoTIC, prend une place à part dans l'analyse des différents e-comportements. En effet sa vigilance sur les problèmes de sécurité et de confidentialité des informations induit un regard critique vis à vis de la plupart des autres e-comportements. Si l'excès d'inquiétude est bien sûr à relativiser en fonction du contexte et des missions à remplir, les e-organisations souffrent aujourd'hui plus d'un manque de conscientisation des dangers de la communication à distance que d'un abus de précautions.

3. L'e-comportement InfobésiTIC

Dans la suite de la compréhension des e-comportements centrés sur le Message, l'InfobésiTIC à l'image de l'AffordanTIC qui est influencé par les potentialités des TIC, ce dernier l'est par l'information. Annie Hudon, journaliste québécoise écrit au sujet de l'infobésité (terme inventé là-bas et reconnu par l'office de la langue française depuis 1995) : « *On dit qu'au XVIIe siècle, une personne était exposée au cours de sa vie à moins d'information qu'on en retrouve dans une seule édition du New York Times.* ». Dans notre cas, nous utilisons le terme d'InfobésiTIC pour parler des personnes adoptant un e-comportement qui se traduit par l'acte d'amasser des informations, d'où qu'elles viennent dans son système personnel de sauvegarde.

- Définition de l'e-comportement InfobésiTIC

L'InfobésiTIC est centré sur l'information, il a besoin de rechercher et de posséder des informations, il les amasse et les stocke, le plus souvent dans ses sauvegardes personnelles. Il participe à la documentation d'un projet, contribue à la sauvegarde des informations, à sa duplication et peut en optimiser son utilisation. Le risque est qu'il peut rapidement saturer les systèmes de sauvegarde avec des informations non utiles (ou dangereuses) et ne met pas forcément en place une nomenclature facilitant la recherche d'informations. La problématique se trouve renforcée suivant les habilitations et pouvoirs, donnés aux acteurs du projet en termes de copie et de sauvegarde des données.

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques principales de ce e-comportement en fonction des facteurs définis dans le cadre de nos recherches.

Tableau 46 : Spécificités du e-comportement InfobésiTIC

Facteurs observables	Spécificités de l'InfobésiTIC
Centration sur les TIC, les Messages ou les Hommes	La priorité est l'information, d'où qu'elle vienne, et quel que soit la TIC utilisée.

Motivation / Compétences	Il est motivé par la possession des informations et rassuré de les avoir à portée de main. Il maîtrise les systèmes de sauvegarde.
Perception / Cognition	Les TIC lui permettent d'avoir accès et de récupérer des données. Centré sur l'information et la sauvegarde, il récupère tout ce qui est transposable dans des fichiers numérisés (audio, audio-visuels et visuels) sans préférences cognitives particulières.
Objectifs / Intentionnalité	L'Objectif est de sauvegarder sur ses propres systèmes de sauvegarde les données qu'il trouve ou qui lui sont envoyées.
Appropriation / Acceptation	La sauvegarde des données est un réflexe dans le cadre de son travail. Il archive systématiquement et ne jette rien. Ce n'est ni l'utilité, ni l'usage qui sont prioritaires dans son comportement. Il accepte d'utiliser toutes les TIC qui répondent à son besoin.
Interactivité / Interaction	Il utilise les potentialités des TIC en fonction des possibilités qui lui sont offertes de sauvegarder l'information. Il incite ses interlocuteurs à transformer les informations qu'ils lui donnent en fichiers archivables.
Besoins / Satisfaction	Il répond à un besoin de sécurité. Récupérer les informations sur son système personnel est rassurant. Il peut garder la maîtrise de l'information et ne pas dépendre des autres. Il est satisfait par le nombre de Gigabits sauvegardés.
Confiance / Contrôle	Il a confiance dans les TIC qu'il maîtrise. Il évite les sauvegardes sur des serveurs externes. Il contrôle régulièrement l'état des informations qu'il possède et les duplique régulièrement.
Temps / Distance	Que l'information lui arrive en temps réel ou décalé n'est pas un problème, ce qui est important c'est qu'il puisse la sauvegarder dès qu'il la réceptionne ou la trouve. La distance n'est pas un problème, au contraire, les transactions asynchrones sont plus facilement sauvegardables.
Pouvoir / Stress	Son pouvoir est la possession de l'information et la capacité à renvoyer à ses interlocuteurs des informations qu'ils ont perdues. Son stress est lié à une panne technique qui détruirait son système de sauvegarde.

Règles / Changement	La règle est simple, récupérer, sauver et dupliquer l'information. La posséder réduit les problèmes de pertes et d'oubli. Les évolutions des systèmes d'informations vers les plates-formes collaboratives ou l'information est mise en partage lui pose un vrai problème car il ne maitrise plus le système de sauvegarde et a une confiance relative vis-à-vis des personnes avec qui il travaille.
Sens / Performance	L'information est un élément clé du travail, il faut la protéger et éviter d'être dépendant des autres. Celui qui a l'information a le pouvoir. Son efficacité et son efficience sont liées à son système de sauvegarde.

Trois phrases clés résument le fonctionnement de l'InfobésiTIC.

- ✓ Il montre sa compétence : « *J'ai mis en place un système automatique de sauvegarde des données...* »
- ✓ Il montre sa logique : « *Ce que tu sauvegardes aujourd'hui pourra te servir demain, si tu ne le fais pas, tu ne sauras plus où le retrouver…* »
- ✓ Il montre son importance : « *Ne t'inquiètes, j'ai tout archivé depuis 10 ans, s'il te manque quelque chose, n'hésite pas…* »

- ➢ Le Management de l'InfobésiTIC

Le **collaborateur** InfobésiTIC, passe du temps à compiler les informations reçues et les archiver. Il se retrouve naturellement en position de rendre service à toux ceux qui n'auraient pas mémorisé ou sauvegardé l'information. Il s'appropriera toute mission lui permettant d'assouvir son besoin. La condition est que les technologies de sauvegarde soient assez conséquentes pour y répondre.

Le **manager** InfobésiTIC, va chercher à collationner l'ensemble des données relatives à une activité ou à un projet, ce qui pourra l'aider dans sa tâche managériale, mais qui lui prendra du temps, au détriment d'actions plus prioritaire au regard de ses responsabilités. Il pourra ensuite plus ou moins consciemment faire de la rétention ou de la divulgation de ces données, en fonction de la situation et de la demande de ses collaborateurs.

- Conclusion sur l'e-comportement InfobésiTIC

Ce e-comportement en relation avec le besoin d'information, a naturellement fait ressortir les problématiques de ceux qui sont à l'opposé de ce e-comportement et qui souffre de surcharge informationnelle. De nombreuses recherches sont faites dans ce domaine au vue des conséquences en termes du temps pris sur ce thème au détriment de tâches plus rentables. L'information ne sert à rien si elle n'est pas associée à un contexte, à une période et à une classification, qui la transformeront en connaissance (ou savoir) compréhensible, transmissible et évolutive. Les méthodes et outils du knowledge management, du Web sémantique, et du texte-mining doivent nous aider à stocker et échanger des connaissances plutôt que des informations, et devraient contribuer à faire évoluer notre société de l'information[368] vers une société du savoir, qu'on espère plus digeste. Cette problématique a donné lieu à la fondation de l'association « *Information Overload Research Group* »[369] dont le but est de comprendre, de faire connaître et de (tenter de) résoudre le problème de la pollution informationnelle. Le e-comportement InfobésiTIC, initialement voulu ou subi traduit une partie de ce phénomène.

---

[368] Jacot H., Duval G., *Le Travail dans la société de l'information*, Ed. liaisons, 2000.

[369] Disponible sur : < http://www.iorgforum.org/index.htm >, consulté le 15/04/2010.

4. L'e-comportement SérenpidiTIC

Pour terminer cette catégorie des e-comportements centrés sur l'information, nous avons défini notre dernière observation à partir du néologisme dérivé de l'anglais « *serendipity* », signifiant découvertes inattendues[370], centré sur l'information. Le SérenpidiTIC apprécie de parcourir les différents réseaux informationnels, sans but forcément apparent et trouver une donnée imprévisible.

- Définition du e-comportement SérenpidiTIC

Le SérenpidiTIC, maîtrise les moteurs de recherche, il sait utiliser les systèmes d'alertes et les flux RSS. Il est curieux, plutôt visuel, il erre au hasard, sans objectifs clairs, sur internet et/ou les plates-formes collaboratives d'échanges d'informations à la recherche de données pouvant être utiles. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques principales de ce e-comportement en fonction des facteurs définis dans le cadre de nos recherches.

Tableau 47 : Spécificités du e-comportement SérenpidiTIC

Facteurs observables	Spécificités du SérenpidiTIC
Centration sur les TIC, les Messages ou les Hommes	La priorité est l'information, d'où qu'elle vienne, et quel que soit la TIC utilisée trouvée au gré des réseaux.
Motivation / Compétences	Il se sent en pleine autonomie en ce qui concerne la recherche de l'information. C'est un curieux insatiable et développe sans cesse ses compétences dans la maîtrise des outils de recherche d'informations et de veille.
Perception / Cognition	Plutôt centré au départ sur l'information écrite, notamment en ce qui concerne ses méthodes de recherches, il peut sans difficulté travailler sur des documents audio ou audio-visuels au hasard de ses découvertes. Il est toujours en quête de moteurs de recherches plus performants.

[370] En 2005, trois chercheurs australiens, Leong T.W., Vetere F. et Howard S., ont fait une étude sur l'impact du shuffling, à partir du livre de McCarthy J. et Wright P. (Technology as Experience). Ils mettent en valeur la sérendipité et l'apprentissage qu'ont les individus à interagir avec la technologie.

Objectifs / Intentionnalité	Il cherche à concilier recherche d'information et hasard. Répondre à sa soif de curiosité est son but.
Appropriation / Acceptation	Chercher de l'information au hasard du réseau en s'appuyant sur ses compétences techniques résume son usage. L'utilité et l'utilisabilité viennent en second plan puisque, s'il sait globalement ce qu'il cherche, il ne sait pas précisément ce qu'il va trouver.
Interactivité / Interaction	Il maîtrise les outils de recherches d'informations, et interagit efficacement avec la machine. Ces interactions avec l'Homme n'existent que pour montrer ses découvertes ou lorsque l'Homme, est lui-même l'objet de la découverte.
Besoins / Satisfaction	Curieux insatiable, il se sent reconnu en trouvant et transmettant une information qu'il a trouvée au hasard de ses pérégrinations ou en repérant l'information que personne n'avait réussi à trouver.
Confiance / Contrôle	Il a confiance dans le système d'informations par lequel il se laisse guider. La découverte d'une information en amenant une autre, il perd facilement le contrôle du temps et vérifie peu la pertinence ou la véracité de l'information trouvée.
Temps / Distance	Le temps ne compte plus, quand il erre sur le réseau à la recherche d'informations. Toutes demandes synchrones ou asynchrones sont des stimuli pour aller chercher des réponses sur les réseaux. La distance n'est pas un problème, au contraire, très autonome, il est plus tranquille pour faire ses recherches.
Pouvoir / Stress	Son pouvoir est double, la maîtrise de la recherche d'informations et la réponse qu'il peut apporter à toute demande extérieure. Il stress, lorsqu'il ne trouve pas ce qu'il cherche et peut provoquer l'inquiétude des personnes avec lesquelles il travaille, car il risque de mettre systématiquement en priorité la recherche d'informations au détriment de ses missions.
Règles / Changement	Ses règles sont liées à celles qui régulent les réseaux d'informations. Il se satisfait des changements lui permettant d'optimiser ses recherches. Il sait que l'information n'est pas éternelle, donc que l'on peut toujours trouver de nouvelles choses.
Sens / Performance	Il a tendance à passer du temps important sur les réseaux. Toute information trouvée ouvrant un nouveau champ d'exploration, ce temps utilisé se faisant au détriment du reste de ses missions. Sa performance est fortement reliée à la corrélation entre ses tâches et son engouement pour la recherche d'informations.

Trois phrases clés résument le fonctionnement du SérenpidiTIC.

- ✓ Il montre sa compétence : « *Je peux te trouver tout ce que tu veux avec ce nouveau moteur de recherches...* »
- ✓ Il montre son importance : « *Si tu ne trouves pas ce que tu cherches, n'hésite pas, je peux t'aider…* »
- ✓ Il montre sa logique : « *Ce serait dommage d'inventer quelque chose qui existe déjà sur les réseaux…* ».

- ➢ Le Management du SérenpidiTIC

Le **collaborateur** SérenpidiTIC, est un élément incontournable dans les projets et les missions, lors les phases de recherche d'informations, benchmarking et/ou de créativité. Les risques existent en termes de perte de temps ou d'abandon d'autres tâches ayant un ordre de priorité supérieur. Le SérenpidiTIC éprouve des difficultés à s'arrêter de chercher, il peut complexifier un projet par un afflux contradictoire et changeant de données pouvant remettre en cause son sens et/ou son avancée. La problématique se trouve renforcée dans des phases où le projet doit passer de l'information à l'action. Le **manager** SérenpidiTIC, aura du mal à déléguer ce type d'activité qui lui tient à cœur. Le temps passé à rechercher des informations pourrait, en effet se faire au détriment des ses responsabilités managériales.

- ➢ Conclusion sur l'e-comportement SérenpidiTIC

Le développement des TIC spécialisée dans la recherche informative et de la veille ouvre un champ exploratoire immense qui répond au besoin humain de curiosité. « *Thomas d'Aquin opposait d'ailleurs la curiosité à la studiosité, la première étant considérée comme un vice, la seconde comme une vertu* ». Dans notre cas, la frontière devient complexe à définir. La question se pose en effet, quant à la compatibilité entre un environnement changeant où l'e-organisation exige des réponses rapides et performantes et le temps passé à trouver les informations pertinentes pour justement tenter de répondre au mieux à la demande qui a été faite. La capacité à savoir chercher, trier et choisir la bonne information en un temps limité ouvre entre autre les portes des Webs participatif et sémantique.

6) CONCLUSIONS GÉNÉRALES SUR LES 12 E-COMPORTEMENTS

Si la réussite de nombreux projets et activités repose en grande partie sur les femmes et les hommes qui en sont les acteurs, les relations évolutives et adaptatives de ces derniers aux TIC, se traduisant par ces e-comportements, se doivent d'être prises en compte tout au long des phases d'une activité ou d'un projet. Les différentes priorisations centrées sur les TIC, les Hommes et/ou les Messages ont une forte influence sur la qualité et la quantité d'informations transmises par l'intermédiaire des TIC. Pour les collaborateurs, la prise de conscience des modalités communicationnelles de son manager et des personnes avec lesquelles ils sont en relation doivent permette d'en optimiser les résultats. Pour les managers la compréhension de l'existence de ces niveaux d'influence se doit d'impacter leur mode managérial. Savoir repérer les spécificités des différentes modes de communication observables à partir des e-comportements des collaborateurs doit permettre d'une part d'adapter sa communication en cohérence avec leurs besoins et leurs limites et d'autre part ouvrir un champ d'apprentissage pour faire évoluer les pratiques communicationnelles à distance de l'e-organisation.

H. Spécificités des Tendances e-comportementales

Nous nous proposons après avoir passé en revue les spécificités des 12 e-comportements repérés à l'aide des 12 facteurs référencés, d'analyser quatre exemples de cas de tendances e-comportementales. Les données présentées ci-dessous ont été obtenues dans un premier temps à l'aide d'un questionnaire, présenté en annexe, suivi d'un entretien semi-directif afin d'en contrôler les résultats.

Ces quatre cas ont été choisis volontairement, en s'appuyant sur des profils différents à la fois dans le monde professionnel et dans le monde de l'étudiant[371]. Les personnes qui ont accepté de se prêter à cet exercice ont préféré rester anonymes.

1) ANALYSE DES NIVEAUX D'INFLUENCE ENTRE E-COMPORTEMENTS

a) Introduction

Nous avons pu, dans le précédent chapitre définir chaque e-comportement et déterminer, entre autres, leur niveau de compatibilité avec les autres e-comportements. Grâce à nos observations, nous avons ainsi pu croiser les réponses et les commentaires en corrélation avec chaque e-comportements repérés. Ce travail est d'autant plus important qu'il ouvre une porte de réponse sur les problématiques engendrées par le travail d'équipe à distance. Nous présenterons donc, dans un premier temps, un tableau synoptique des interactions entre e-comportements puis dans un second temps, nous en détaillerons les spécificités. Nous apporterons, enfin, une conclusion sur quelques principes de vigilance à adopter à la vue de ces résultats, pour que la prise en compte des e-comportements, puisse contribuer aux succès du management à distance.

b) Présentation des interactions entre les e-comportements

Le tableau croisé ci-dessous, permet de visualiser le niveau d'interaction entre chacun des e-comportements définis précédemment. Nous avons adopté un système de couleurs pour signifier le niveau d'acceptation rencontré lorsque deux e-comportements se croisent dans le cadre d'un travail en commun.

---

[371] Beziat J., Wallet J., *L'étudiant et la distance*. *Dispositif de formation et pratiques sociales*. Dans Le Campus numérique FORSE : analyses et témoignages, Publications des Universités de Rouen et du Havre, 2007, p. 65-75.

Tableau 48 : Tableau synoptique des interactions entre les e-comportements

		Centré Tic				Centré Hommes				Centré Messages			
		AsynchroTIC	AddicTIC	SynchroTIC	AffordanTIC	PervasiTIC	ReseauTIC	EgoTIC	ATIC	AutocraTIC	ParanoTIC	InfobésiTIC	SérenpidiTIC
Centré Tic	AsynchroTIC			❶									
	AddicTIC												
	SynchroTIC												
	AffordanTIC												
Centré Hommes	PervasiTIC			❷				❹					
	ReseauTIC												
	EgoTIC												
	ATIC												
Centré Messages	AutocraTIC											❻	
	ParanoTIC												
	InfobésiTIC												
	SérenpidiTIC	❸				❺							

Interaction particulièrement favorable

Interaction globalement favorable

Interaction sujette à problème

Interaction sujette à conflit

2) ANALYSE DES INTERACTIONS ENTRE LES E-COMPORTEMENTS

Nous analyserons dans un premier temps les résultats généraux puis dans un second temps nous en présenterons les détails, d'abord par famille de centration (TIC, Homme et Message) pour ensuite nous concentrerons sur les particularités de certains e-comportements.

a) Résultats généraux

La première observation d'ordre général que nous pouvons donner, est que sur les 78 interactions possibles, 51 (65%) sont des interactions particulièrement ou globalement favorables, 20 (25%) d'entre elles, peuvent engendrer des difficultés et seulement 7 (10%) d'entre elles peuvent promouvoir de réelles difficultés. La deuxième observation que nous pouvons faire porte sur les interactions entre e-comportements identiques. Dans la plupart des cas, soit pour 10 e-comportements sur 12, l'interaction est favorable. Seuls, les deux e-comportements centrés sur soi d'une façon générale (EgoTIC) et sur les pouvoirs de façon plus spécifique (AutocraTIC) peuvent provoquer des difficultés voire des conflits. La dernière observation globale est que le croisement des e-comportements centré sur les TIC est dans 90% des cas favorable, 50% dans le croisement des e-comportements centrés sur les Hommes et 40% lorsque les e-comportements sont centrés sur les messages.

b) Résultats par type de centration

Comme nous venons de le voir, les e-comportements centrés sur les TIC () interagissent plutôt positivement avec des e-comportements similaires. Lorsque nous les croisons avec les e-comportements centrés sur les Hommes (❷), seul l'e-comportement ATIC pose un réel problème, ce qui est assez logique, puisque il refuse ou évite l'utilisation des TIC. Le croisement avec les e-comportements centrés sur les Messages (❸), induit plutôt des interactions favorables en dehors du e-comportement ParanoTIC, qui renvoie systématiquement et logiquement les dangers en lien avec la sécurité et la confidentialité dans l'utilisation des TIC. Le croisement (❺), entre les e-comportements centrés sur les Hommes et sur les messages présente une complexité plus forte. En effet si dans plus de la moitié des cas, les interactions sont positives, les e-comportements AutocraTIC et ParanoTIC, mettent en avant le décalage pouvant exister entre les actions de

communication en lien avec le fond et la forme des messages et la prise en compte des destinataires dans l'acte communicationnel. Ce constat est représentatif de la nature des conflits repérés dans le cadre du travail à distance où la prise en compte des émotions et des ressentis des interlocuteurs est complexe et est donc difficilement pris en compte dans la manière d'écrire et/ou de transmettre un message. Enfin dans le cas❻, les e-comportements mettant en priorité le Message au détriment de la TIC utilisée et des Hommes induisent deux réactions opposées, dans 40% des cas l'interaction est très positive, elle est en revanche provocatrice de problèmes voire de conflits dans 60% des cas. Ces résultats sont à reliés avec ceux du tableau ci-dessous, qui montre les différences d'impact de la communication en face à face et à distance et donc les conséquences négatives qui peuvent être engendrées dans le second cas.

Tableau 49 : Comparatif de l'impact communicationnel
dans la relation de face à face et à distance,
d'après Déroulede B., *Manager à distance en toute sérénité*, ESF Editeur, 2009, p.136

Impact de la Communication	Face à face	À distance
Non-Verbal	55%	0%
Paraverbal ou Forme de l'écrit	38%	60%
Verbal ou Fond de l'écrit	7%	40%

Le message, hors non verbal, passe ainsi de 45% à 100% en termes d'impact communicationnel. 55% de l'information passe ainsi dans l'interprétation psycho-cognitive donnée au message en lui-même qu'il soit verbal ou écrit.

Ces résultats montrent l'importance et les conséquences des processus de centration observés suivant les e-comportements et l'impact communicationnel qui en découle.

c) Résultats par type d'e-comportement

Après avoir analysé globalement les résultats obtenus à partir de nos observations des grandes typologies d'e-comportements, nous allons présenter à présent, une analyse plus fine de chaque e-comportement confronté à chacun des autres e-comportements définis précédemment. Nous rappelons aux lecteurs que ces e-comportements que nous qualifions d'extrêmes sont rares dans le cadre de l'entreprise, mais la compréhension du processus communicationnel qui découle de ces différents états spécifiques nous aidera à mieux appréhender les tendances e-comportementales, objet de notre étude.

- **L'AsynchroTIC face aux autres e-comportements**

Nous avons vu que deux e-comportements AsynchroTIC, grâce à leur mode de communication commun facilite les processus interrelationnels. Ce constat reste vrai avec la plupart des e-comportements observés. La principale problématique repérée dans la communication à distance vient de l'échange avec les SynchroTIC qui, positionnés dans une préférence cognitive plus orale que visuelle complexifie les échanges d'informations. De notre point de vue et en corrélation avec nos dix années d'observation, ce contexte est à prendre en compte pour la réussite du management à distance et s'instaure comme une des sources les plus importantes initiant les difficultés de communication à distance. Son opposition avec l'ATIC est logique car ce dernier recherche le contact direct et évite le plus qu'il peut l'intermédiation par les TIC. Il préférera d'ailleurs les outils de communication synchrones, comme le téléphone, pour compenser la distance le séparant de son interlocuteur. Il trouvera ainsi toujours une bonne raison pour ne pas répondre aux nombreux messages transmis par l'AsynchroTIC. Dans une moindre mesure, le ParanoTIC sous l'effet de la priorisation donnée à la sécurité et à la confidentialité sera vigilant quant aux abus possibles, perpétrés par un AsynchroTIC dans ces échanges d'informations écrits.

- **L'AddicTIC face aux autres e-comportements**

Ici aussi, deux e-comportements AddicTIC vont facilement trouver des ponts communicationnels facilitant les échanges. Comme pour l'AsynchroTIC, l'e-comportement s'arrange assez bien des autres e-comportements tant que la compatibilité en termes de TIC est possible. L'ATIC, naturellement est en opposition complète avec ce genre d'e-comportement et peut être la source de conflits nuisant aux échanges informationnels à distance. Le ParanoTIC, fidèle à lui-même, redoute l'intégration de nouvelles technologies de communication, source de risques en termes de sécurité voire de confidentialité.

- **Le SynchroTIC face aux autres e-comportements**

Il possède un profil similaire à l'AsynchroTIC, sa différence étant basée sur sa communication en temps réel, plutôt orientée vers l'oralité d'où sa difficulté à trouver une relation communicationnelle avec ce e-comportement. La solution pour ces deux e-comportements est de répondre dans leur registre, induisant donc des difficultés à la fois en termes de perception et de compréhension. Ses interactions avec les autres e-comportements sont globalement positives sauf avec les ATIC, bien que ces derniers soient obligés de passer par le téléphone en général, pour communiquer à distance, s'ils n'ont pas la possibilité de se déplacer. Enfin, le ParanoTIC, reproche aux SynchroTIC l'inverse de ce qu'ils reprochent aux AsynchroTIC, celui de ne pas garder de traces écrites des échanges et donc de ne pas pouvoir opérer de sauvegarde des informations.

- **L'AffordanTIC face aux autres e-comportements**

C'est le dernier e-comportement centré sur les TIC. C'est un de ceux qui réussit le mieux à s'entendre avec un maximum d'autres e-comportements. Sa compétence sur les potentialités des TIC est en fait utile pour tous les autres qui sont assujettis à l'utilisation des TIC pour communiquer à distance. Son pouvoir d'aide, pose des problèmes, aux ATIC, pour qui l'appropriation des TIC reste un vrai point de blocage et pour les ParanoTIC qui redoute ses compétences

pouvant ouvrir des portes à des risques potentiels en termes de sécurité et de confidentialité[372].

- **Le PervasiTIC face aux autres e-comportements**

Ce premier e-comportement centré sur les Hommes est un vecteur de diffusion de l'information, créateur de liens sociaux. Il induit une communication plutôt positive avec la majorité des autres e-comportements qui devient très positive avec les RéseauTIC, qui sont dans la même logique motivationnelle que lui en termes de transferts d'informations et les InfobésiTIC qui peuvent assouvir leur besoin de récupération de données. Ils sont vécus par contre comme un véritable danger par les ParanoTIC, garants de la sécurité et la confidentialité des données. La fréquence et le poids des données transférées accroissent d'après eux, les risques potentiels. Enfin les ATIC et les AutocraTIC sont gênés par les pouvoirs plus ou moins conscientisés des PervasiTIC dans leurs capacités à récupérer et diffuser les informations.

- **Le RéseauTIC face aux autres e-comportements**

Comparable à l'e-comportement du PervasiTIC, le RéseauTIC présente les mêmes effets communicationnels aussi bien en termes positifs que négatifs. Il montre en priorité sa compatibilité communicationnelle avec les PervasiTIC et les InfobésiTIC et présente une interactivité positive avec l'ensemble des autres e-comportements. Si l'existence de son réseau peut gêner, l'EgoTIC qui ne fait pas partie de ce dernier ainsi que l'ATIC et le ParanoTIC, pour les mêmes raisons invoquées pour le PervasiTIC, le problème se pose différemment avec l'AutocraTIC. En effet, pour ce dernier, le pouvoir que retire le RéseauTIC de sa communication avec ses réseaux peut être un vrai contre-pouvoir pouvant aller à l'encontre de ses objectifs.

- **L'EgoTIC face aux autres e-comportements**

Ce troisième e-comportement centré sur les Hommes mais surtout sur lui-même développe une communication globalement positive avec les e-comportements centrés sur les TIC. Il éprouve ou provoque des dysfonctionnements avec d'une

---

[372] Forest D., *A l'assaut du droit d'auteur : panorama de quelques idéologies contemporaines*, Expertises des systèmes d'information(288), 2005, pp.15-19.

part son équivalent, chacun étant prioritairement centré sur ses besoins propres, et d'autre part l'ATIC, qui a du mal à le gérer de par ses incompétences en TIC. Le ParanoTIC, qui présente une posture globale sur la sécurité dans l'intérêt de tous se trouve naturellement en opposition avec l'EgoTIC centré sur ses intérêts. La véritable opposition communicationnelle intermédiée par les TIC existe surtout avec les AutocraTIC. Leurs différends prennent leurs sources dans les jeux de pouvoirs et d'influence, l'un étant centré plutôt sur les pouvoirs liés à la fonction ou dans la défense de l'e-organisation, l'autre étant centré sur ses aspirations et sa carrière.

- **L'ATIC face aux autres e-comportements**

Nous avons déjà cité cet e-comportements à plusieurs reprises. En opposition avec les AsynchroTIC et les AddicTIC, pour des raisons de compétences en TIC, il l'est aussi avec les AutocraTIC, car il pose un vrai problème, en termes de performance d'échanges à distance puisqu'il cherche par tous les moyens à minimiser les contacts à distance. S'il s'entend bien avec les e-comportement montrant leur rejet des TIC, il communique bien avec les ParanoTIC qui lui apportent des éléments prouvant les dangers des TIC dans l'organisation. Les InfobésiTIC et les SérenpidiTIC sont pour lui des sources d'informations qui lui apportent les données qu'il ne sait pas trouver en s'appuyant sur les TIC.

- **L'AutocraTIC face aux autres e-comportements**

Ce premier e-comportement centré sur le message privilégie les logiques de pouvoirs données par les TIC, s'il a une communication plutôt positive avec les e-comportements centrés sur ces derniers, l'AutocraTIC éprouve des difficultés avec tous les autres e-comportements. En effet la maîtrise des TIC centrées sur les Hommes et/ou les Messages lui font l'effet de contre-pouvoir qui l'amène dans des échanges à distance à devoir soit s'y opposer soit à prendre une posture de négociation. Ce qui est le cas avec les RéseauTIC et l'EgoTIC. De même, c'est le seul e-comportement qui a du mal à fonctionner avec son équivalent. Enfin, tous les autres e-comportements centrés sur les messages sont des sources potentielles de pouvoir. L'AutocraTIC est en réelle difficulté avec les jeux de rétentions d'informations qu'il affectionne et ceux qui sont en lien avec une diffusion tout azimut.

- **Le ParanoTIC face aux autres e-comportements**

Peut-être un des plus simples à appréhender, il est aussi un des moins représentés dans les entreprises étudiées en dehors des métiers liant informatique et sécurité. De par son obsession sécuritaire, il est en décalage avec tous les autres e-comportements sauf avec des e-comportements similaires et bien sûr les ATIC. Ses rappels à l'ordre dans toutes les communications à distance en termes de sécurité et de confidentialité lui provoquent d'inimitiés en particulier avec les PervasiTIC, principales causes d'après lui des problèmes de sécurité.

- **L'InfobésiTIC face aux autres e-comportements**

Cet avant-dernier e-comportement, est l'une des postures e-communicationnelles les plus appréciées. Tous ont besoin de l'InfobésiTIC, et en particulier les ATIC, ses équivalents et les SérenpidiTIC car il est une source d'informations utiles soit en termes de données sauvegardées, soit en termes de données oubliées. Il peut gêner les AutocraTIC, par sa capacité à garder toutes traces de communication et donc prendre une posture de contre-pouvoir et par les ParanoTIC, inquiet cette fois-ci, à la fois sur les problèmes de quantité d'informations sauvegardées et de qualité de ces mêmes informations en termes de sécurité et de confidentialité.

- **Le SérenpidiTIC face aux autres e-comportements**

Notre dernier e-comportement, comme le précédent a plutôt des relations positives avec les autres e-comportements. Sa capacité à trouver des informations innovantes et à veiller à leur apparition répond aux besoins de nombre d'entre eux. Comme pour l'InfobésiTIC, l'AutocraTIC et le ParanoTIC sont gênés par le SérenpidiTIC, à la fois source d'informations pouvant créer des contre-pouvoirs et pouvant ouvrir des portes dans les systèmes de sécurité en place par la récupération de données venant de tout horizon.

- **Résultats par type d'e-comportement**

En conclusion de cette analyse croisée des impacts communicationnels entre les e-comportements, on pourra noter d'une part la difficulté pour les e-comportements centrés sur les messages et sur l'Homme à interpréter le sens des informations intermédiées par les TIC, que l'origine en soit le message ou l'Homme l'envoyant ou le réceptionnant. Et d'autre part la prévalence

globalement positive des e-comportements centrés sur les TIC. Si le premier constat peut être analyser comme une évidence, le deuxième préfigure bien ce qui est en général réalisé en entreprise où l'on se concentre plutôt sur la mise en place des outils communicationnels que sur les comportements des individus vis à vis de ces derniers ou sur les types d'informations que l'on souhaite véhiculer.

3) ANALYSE DE CAS DE TENDANCES E-COMPORTEMENTALES

a) Introduction

Nous venons de passer en revue l'ensemble des e-comportements en termes de définitions et de conséquences dans l'interactivité avec les autres e-comportements. Comme nous l'avons précisé, ces e-comportements sont des cas extrêmes mais sont indispensables pour appréhender une posture e-comportementale que nous appelons tendance dans le cadre de notre étude. Notre propos dans ce chapitre sera d'analyser cinq exemples de tendances e-comportementales afin de montrer la faisabilité de la méthode s'appuyant sur les 12 e-comportements recensés ainsi que sur les 12 facteurs qui les ont induits. Nous avons donc sollicité cinq personnes répondant à nos critères, c'est-à-dire en activité professionnelle ou en tant qu'élève-ingénieur et ayant pratiqué en cas réels ou en cas virtuels la conduite de projets à distance. Chacune des personnes a rempli un questionnaire puis a pu exprimer sa posture communicationnelle intermédiée par des TIC. Les entretiens ont été menés de façon semi-directive[373]. Le test sous la forme d'un questionnaire[374] a été réalisé sur base des informations recueillies depuis dix années, soit dans le cadre du management à distance soit dans celui du management de projet à distance. Ce test ne se veut pas être la version finale, en effet, le travail de modélisation sera l'une des actions que nous souhaitons débuter suite à cette thèse dans le cadre d'un post-bac. Ces exemples ont donc ainsi été réalisés en croisant les propos recueillis lors d'échanges sur base d'entretiens semi-directifs et sur les résultats du test permettant de dessiner les tendances e-comportementales d'une personne en situation de communication à distance dans le cadre de ses activités. Toutes les personnes ayant participé à cette enquête se sont reconnues dans le profil qui leur a été présenté. Pour des raisons de confidentialités les noms et entreprises des personnes qui ont participé à ce travail ne seront pas mentionnés.

---

[373] Des exemples de questionnement sont présentés en annexe.

[374] Ce questionnaire est présenté dans sa version béta en annexe.

b) Exemples de tendances e-comportementaux.

- **Cas d'un e-manager industriel**

La personne qui a répondu au questionnaire et qui a suivi l'entretien a 42 ans, travaille dans une industrie et est amené à se déplacer fréquemment dans le cadre de ses activités. Il dirige plusieurs dizaines de personnes en management de proximité et à distance.

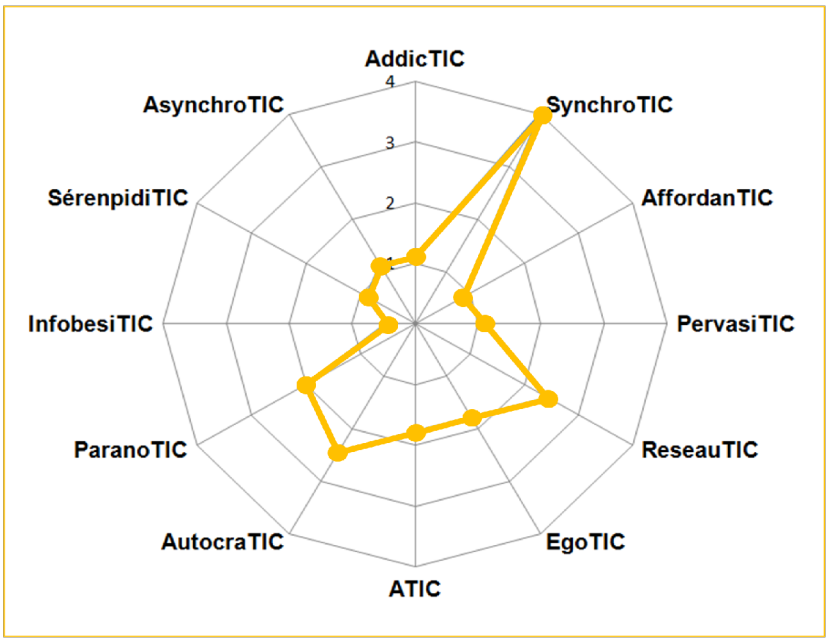


Figure 30 : Exemple N°1 de Tendances e-comportementales
Cas d'un e-Manager industriel

Ce cas présente, en termes d'e-comportement une préférence marquée pour les TIC synchrones (SynchroTIC 4/4), en l'occurrence le téléphone car il a très peu d'attirance pour les TIC plus sophistiqués (AddicTIC 0/4). C'est un manager qui communique normalement avec son réseau de collaborateurs (RéseauTIC 2,5/4), et utilise l'information qu'il leur transmet comme un outil au service de son pouvoir hiérarchique (Autocratic 2,5/4) amis sans en abuser. En cohérence avec ses capacités à communiquer à distance, il est raisonnablement prudent en ce qui concerne la sécurité et la confidentialité des informations (ParanoTIC 2/4). Il privilégie donc, quand il le peut la rencontre physique (ATIC 2/4). En résumé, les résultats de l'analyse e-comportementale, montre un manager qui fait usage quasi unique du téléphone pour communiquer à distance. La pression qu'il met sur ses collaborateurs, dans une logique orale peut être mal vécue, en particulier pour les collaborateurs plutôt AsynchroTIC.

- **Cas d'un e-manager du Web**

La deuxième personne qui a répondu au questionnaire et qui a suivi l'entretien a 32 ans, travaille dans une société de services en informatique et est amené à travailler fréquemment avec des interlocuteurs par le biais de l'internet et de l'intranet, dans le cadre de ses activités. Il dirige plusieurs personnes en management de proximité et à distance.

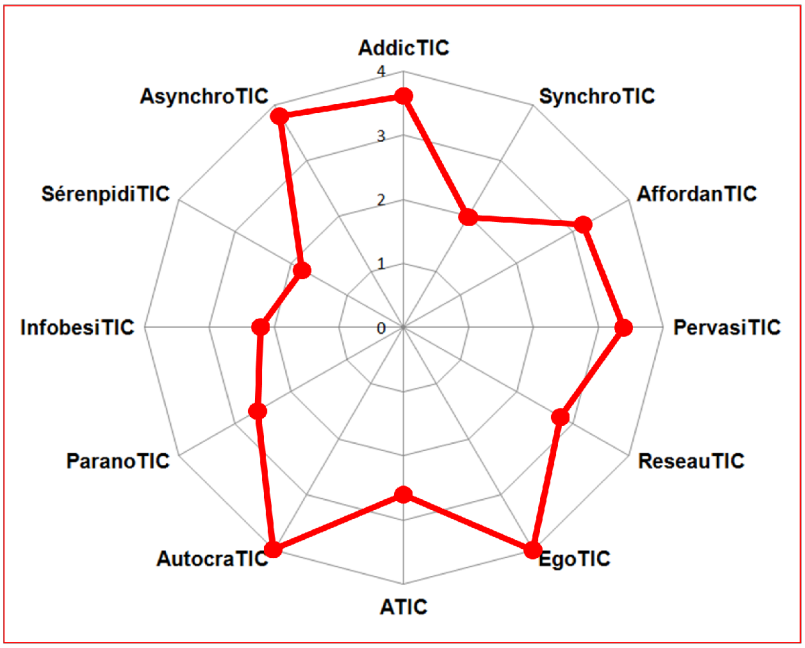


Figure 31 : Exemple N°2 de Tendances e-comportementales
Cas d'un e-Manager du Web

Les résultats de cette analyse e-comportementale, montre une forte prédisposition à l'acte de communication, aussi bien à distance qu'en face à face. Il privilégie les outils asynchrones (AsynchroTIC 4/4), qu'il maîtrise (AffordanTIC 3/4). Il semble posséder d'ailleurs les outils les plus récents et les plus évolués (AddicTIC 4/4). Il privilégie les relations, plus que les messages dans ses modes de communication et n'hésite pas à diffuser largement (PervasiTIC 3/4) des informations vers un large réseau (RéseauTIC 3/4). Il reste toutefois prudent en ce qui concerne les processus de sécurité et de confidentialité (ParanoTIC 2/4). Très centré sur ses besoins (EgoTIC 4/4) et ses pouvoirs (AutocraTIC 4/4), l'information est un vrai instrument de travail au service de ses objectifs.

- **Cas d'un e-manager commercial**

La troisième personne qui a répondu au questionnaire et qui a suivi l'entretien a 49 ans, travaille dans une société de vente de produits aux particuliers et est amené à se déplacer souvent dans le cadre de ses activités. Il dirige plusieurs commerciaux le plus souvent en management à distance.

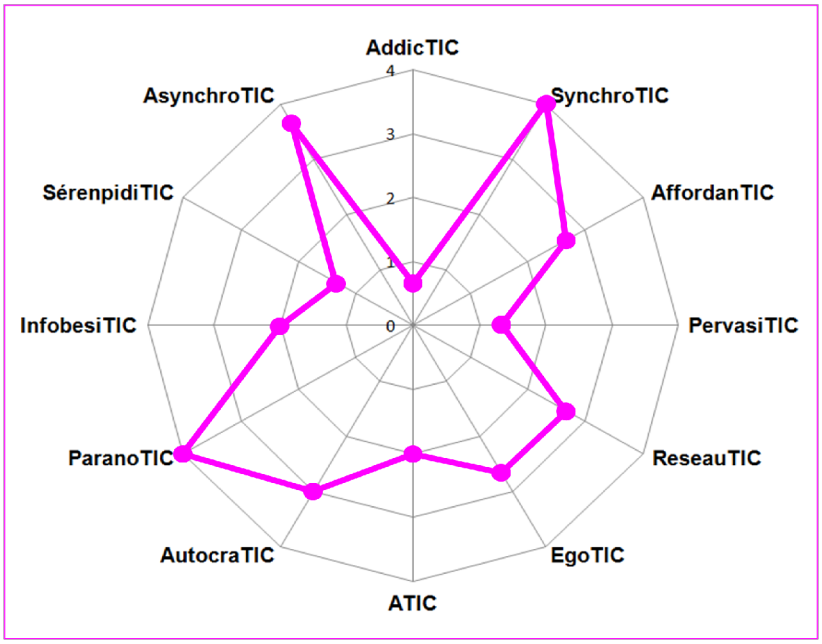


Figure 32 : Exemple N°3 de Tendances e-comportementales
Cas d'un e-Manager commercial

Les résultats de cette analyse montrent un triptyque fort qui s'articule sur une double préférence cognitive, visuelle et auditive (AsynchroTIC 4/4) et SynchroTIC 4/4) et une tendance nette à s'assurer que les informations soient sécurisées et sauvegardées (ParanoTIC 4/4). Il est plutôt centré sur les relations humaines et en particulier sur son réseau (RéseauTIC 2,5/4), tout en utilisant les TIC comme instruments de son pouvoir hiérarchique (AutocraTIC 3/4) sans trop en abuser à des fins personnelles (EgoTIC 2,5/4). Quand il le faut, il quitte les TIC pour rencontrer en direct les personnes de son réseau (ATIC 2/4).

- **Cas d'un élève-ingénieur de 2ème année**

La quatrième personne qui a répondu au questionnaire et qui a suivi l'entretien a 22 ans, est étudiant en école d'Ingénieur en électronique et informatique, formé au management et à la conduite de projet, il a participé à un jeu de simulation de gestion de projet à distance.

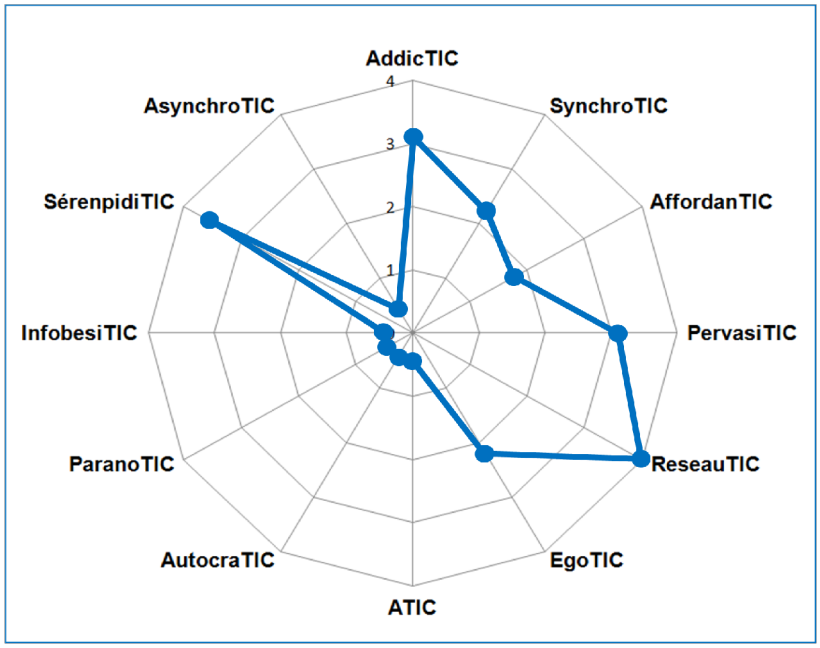


Figure 33 : Exemple N°4 de Tendances e-comportementales
Cas d'un élève-ingénieur de 2ème année

L'analyse de ce cas nous montre une tendance e-comportementale fortement centrée d'une part sur les réseaux (RéseauTIC 4/4 et PervasiTIC 3/4), et d'autre part sur la recherche d'informations au gré des moteurs de recherche (SérenpidiTIC 4/4). Ce dernier point doit lui permettre de transmettre des informations à l'ensemble de ses contacts. Sa forte propension pour les dernières TIC (AddicTIC 3/4) peut aussi être un sujet d'information à transmettre. Il préfère d'ailleurs des échanges par le biais d'outils synchrones (SynchroTIC 2/4). Au regard de son intérêt à rechercher de l'information et son rejet des TIC asynchrones, il semble privilégier les TIC permettant de communiquer en direct par oral. L'usage de TIC, dont il n'utilise pas toutes les possibilités (AffordanTIC 2/4) n'est pas lié aux besoins de pouvoir ou d'autorité (AutocraTIC 0/4), il prend du plaisir (EgoTIC 2/4) à échanger sur la toile avec les membres connus ou non des réseaux. Il préfigure au regard des données actuelles, un cas typique de la génération Y.

- **Cas d'un Consultant-Formateur à l'International**

La dernière personne qui a répondu au questionnaire et qui a suivi l'entretien a 50 ans, est consultant-formateur en management de projet et gère le plus souvent ses clients à distance dans le cadre de projets. Il est amené à se déplacer pour réaliser ses activités de conseils et de formation. Il ne manage pas de collaborateurs dans ce contexte.

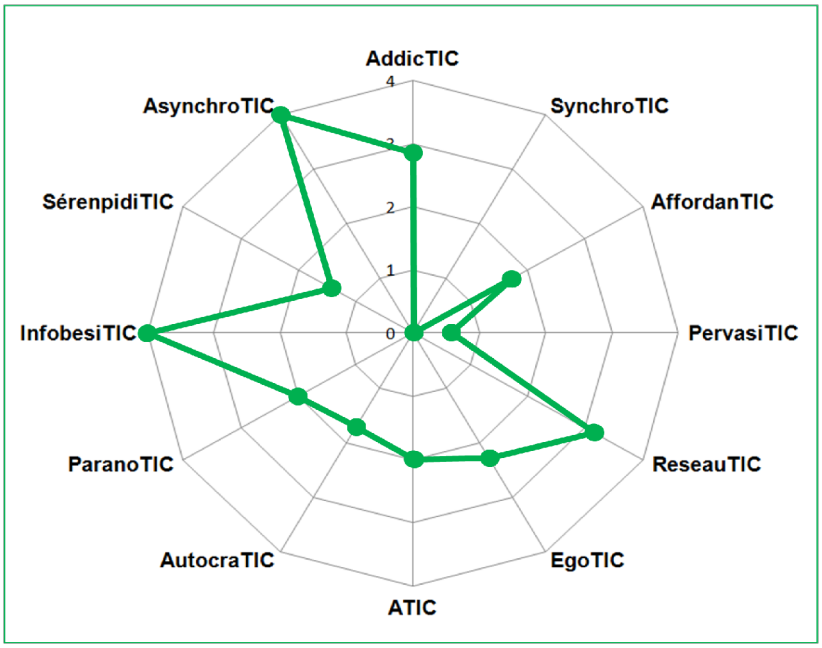


Figure 34 : Exemple N°5 de Tendances e-comportementales
Cas d'un Consultant-Formateur à l'International

Dans ce dernier cas, la tendance e-comportementale s'articule sur deux axes principaux, la communication à l'aide de TIC quasi uniquement asynchrones (AsynchroTIC 4/4 et SynchroTIC 0/4) et le goût pour trouver et garder des informations sur son système personnel de sauvegarde (InfobésiTIC 4/4). Il transmet d'ailleurs une partie de ses informations à ses réseaux (RéseauTIC 3/4). Il maîtrise moyennement les TIC asynchrones (AffordanTIC 2/4) qu'il affectionne pourtant (AddicTIC 3/4) et reste vigilant quant à la protection de ces données (ParanoTIC 2/4). Il profite peu des pouvoirs que pourraient lui donner les informations qu'il trouve (AutocraTIC 2/4), mais elles lui servent normalement pour atteindre ses objectifs (EgoTIC 2/4). Rencontrer son réseau ponctuellement ne lui déplaît pas (ATIC 2/4).

4) CONCLUSIONS SUR LES TENDANCES E-COMPORTEMENTALES

Dans un premier temps nous avons projeté un regard systémique sur les domaines des sciences humaines, SIC, sociologie, psychologie et management, en relation avec l'objet de notre étude. Ce travail nous a permis de mettre en avant un ensemble de facteurs contribuant à faire émerger des spécificités comportementales dans le cadre de la communication à distance.

Dans un second temps, nous avons, en nous appuyant sur nos dix années d'observation, défini différents e-comportements, plus ou moins centrés sur les TIC, les Hommes ou les Messages, en précisant leurs spécificités qualifiées d'extrêmes puisque nous partons du principe que l'être humain est de par nature complexe dans ses processus communicationnels[375].

Dans un troisième temps, nous avons élaboré un questionnaire permettant à tout acteur communiquant dans un cadre professionnel d'évaluer ses tendances e-comportementales. Nous avons par la suite, confronté ces résultats à ses réponses à nos questions, posées dans le cadre d'un entretien semi-directif.

Les résultats obtenus ont mis en avant trois points permettant de mieux appréhender les e-comportements professionnels.

- Le premier point nous a permis de croiser nos observations et nos hypothèses et confirmé qu'il était possible de définir des postures communicationnelles particulières intermédiées par les TIC, au sein d'une e-organisation.

---

[375] En fait, l'état d'avancement des recherches (en sciences cognitives et en psychologie sociale notamment) conduit à affirmer que, pour le moment, « L'attitude *scientifique à l'égard du comportement est une attitude de mise en évidence de la complexité [...] [et] n'est pas une attitude de mise en évidence de lois* », (Pradier, 1989 ; Paicheler, 1985 : 192-193). « Complexité *qui renvoie à l'interaction des divers niveaux d'organisation du vivant (du biologique au socio-culturel), inextricablement mêlés. Ce caractère "biosocial" de l'homme implique alors une « transdisciplinarité » de principe intégrant l'individuel et le collectif, la réalité physique et la réalité sociale, la nature et la culture ; transdisciplinarité qui se heurte d'ailleurs immanquablement au "triple mur" encyclopédique / épistémologique / logique »* qu'évoque le sociologue Edgar Morin aux détours de sa célèbre *Méthode*, (1977 : 9-24), d'après Benoit D., 2001.

- Le second point nous a confirmé que tout individu oriente ses processus communicationnels vers les TIC, les Hommes ou les Messages, non dans une logique du tout ou rien mais dans des tendances répondant au mieux à ces processus cognitifs, ces compétences et ses motivations.
- Le dernier point, a fait ressortir que la possibilité qu'offre l'appréhension concrète des tendances e-comportementales, peut apporter au manager ainsi qu'à ses collaborateurs l'opportunité d'une prise de conscience et donc d'une possible adaptation de ces actes communicationnels à distance dans le but d'optimiser la performance des échanges d'informations dans l'e-organisation.

VI. DISCUSSIONS VERS LE FUTUR

A. Introduction

Si ce travail concluant nos dix années d'observation sur le terrain, permet d'apporter une contribution, traduisant la possibilité d'apprécier les tendances e-comportementales d'une personne, sur base de 12 e-comportements, dans une e-organisation professionnelle, il ouvre un champ de questionnement, à la fois de natures épistémologique, ontologique et aussi pragmatique.

Sachant que la posture d'humilité est essentielle à la progression des connaissances, nous nous proposons dans cet avant dernier chapitre de notre thèse, de nous concentrer sur deux points. Nous débuterons par une confrontation de nos hypothèses de départ avec les résultats obtenus, puis nous présenterons les principales questions et critiques qui nous ont été présentées et proposerons des réponses pour à la fois, apporter une meilleure compréhension de nos propositions et initier une ouverture pour la suite de nos recherches.

La première critique qui nous a été renvoyée porte sur la place réelle des TIC dans l'induction des e-comportements. Le deuxième sujet d'interrogation, provoqué par notre étude, a trait à la réalité du modèle proposé sur les e-comportements et les tendances e-comportementales. La troisième question, qui émanait plus des milieux de l'entreprise qu'universitaire, porte sur les méthodes et outils managériaux pour répondre à la problématique que pose le management des e-comportement.

De la pertinence ou non de nos hypothèses

Nous avons vu que notre étude s'appuie sur plus de dix années d'observation participante en recherche-actions, dans un premier temps avec une démarche holistico-inductive puis dans une démarche hypothéco-déductive. Nous rappellerons que la population observée, représente un échantillon de plus de 1000 personnes et que nous avons ainsi pu suivre en moyenne, chaque personne, sur 3 journées en général non contigües soit 3000 jours/homme.

À la vue du contexte et de nos objectifs de recherches nous avons pu émettre une série d'hypothèses que nous proposons de rappeler et de confronter aux résultats obtenus, hypothèses présentées dans le tableau ci-après.

Figure 35 : Rappel résumé de nos hypothèses de recherche sur l'analyse systémique des e-comportements induits par les TIC dans le cadre du management à distance.

Rappels des Hypothèses
1) L'étude centrée sur les comportements peut contribuer à la compréhension des phénomènes induits par la communication à distance.
2) À un moment précis, des indicateurs pertinents peuvent, par l'intermédiaire des TIC, aider à traduire un type de comportement significatif.
3) C'est à partir d'une grille d'observation de comportements spécifiques, que nous pourrons déduire une tendance comportementale chez l'acteur communiquant.
4) Nos résultats doivent permettre aux e-managers de mieux comprendre les fonctionnements à distance de leurs collaborateurs et de mettre en place les méthodes et outils adaptées aux spécificités contextuelles rencontrées.

Suite à ce rappel, nous allons maintenant développer hypothèse par hypothèse, les données recueillies permettant de les conforter ou de les infirmer :

- Notre première hypothèse, concernant l'impact des TIC sur les comportements s'est trouvée être confirmée par la littérature scientifique[376] aussi bien dans les domaines des SIC, de la Sociologie, de la Psychologie et du Management, que dans les enquêtes tendant à nommer ces dits comportements[377], que dans l'expression des managers et collaborateurs tous confrontés à cette problématique et devant adopter à leur tour des comportements solutionnant l'acte communicationnel à distance. Nous rappellerons que nous parlons de comportements observables intermédiés par les TIC. Nous affirmons ainsi, qu'il est possible d'observer des comportements particuliers induits par les TIC et que cette observation

[376] Voir notre étude systémique présentée au début de notre thèse.

[377] Se référer aux différentes études (IBM, Microsoft, BVA, Observatoire et forum mondiaux des usages émergents du numérique, ...) sur lesquelles nous nous sommes appuyées tout au long de notre thèse.

permet de mieux appréhender les phénomènes anthropo-technicho-informationnels.

- Notre deuxième hypothèse portait sur l'existence d'indicateurs observables, initiateurs d'e-comportements spécifiques. C'est cette réflexion qui nous a amené naturellement à travailler dans un champ transdisciplinaire. Le croisement de l'état des recherches avec nos observations participantes et nos entretiens, nous ont ainsi permis de mettre en avant 12 facteurs clés qui étaient plus ou moins consciemment utilisés par les managers et les collaborateurs dans leur communication à distance, pour s'adapter aux comportements de leurs interlocuteurs, facteurs que nous rappelons dans le tableau ci-dessous.

Tableau 50 : Rappel des 12 facteurs clés recensés inducteurs d'e-comportements

	Facteurs clés
N°1	Centration sur les TIC, les Messages ou les Hommes
N°2	Motivation / Compétences
N°3	Perception / Cognition
N°4	Objectifs / Intentionnalité
N°5	Appropriation / Acceptation
N°6	Interactivité / Interaction
N°7	Besoins / Satisfaction
N°8	Confiance / Contrôle
N°9	Temps / Distance
N°10	Pouvoir / Stress
N°11	Règles / Changement
N°12	Sens / Performance

Nous sommes malgré tout conscients que ces 12 facteurs que nous estimons être clés pour l'appréhension des e-comportements, ne sont pas forcément faciles à exploiter au quotidien sans entraînement. Les

personnes, et notamment les managers n'utilisaient régulièrement que trois ou quatre facteurs dans leur adaptation aux e-comportements de leurs collaborateurs et en général toujours les mêmes. Or, notre étude nous a montré que naturellement, et en fonction de l'e-organisation, de l'activité et des Hommes qui la compose, les facteurs-clés n'avaient pas tous le même pouvoir d'induction sur les e-comportements. Ce thème fait d'ailleurs partie du cadre de nos recherches futures. Si notre hypothèse de départ se trouve être confirmé par l'existence d'indicateurs permettant de repérer des e-comportements, le processus observatoire reste complexe eu égard au nombre d'indicateurs et aux compétences du manager à les utiliser de façon performantes.

- Notre troisième hypothèse nous a permis de travailler sur le moyen de trouver une solution à la problématique systémique posée par notre sujet d'étude. En effet, nos observations en recherche-actions, nous ont renvoyé une multitude de paramètres que nous avons tentés d'intégrer par la définition de 12 facteurs-clés. Or ces derniers nous ont naturellement confrontés à un nombre important d'e-comportements trop complexes le plus souvent pour pouvoir trouver facilement une réponse adaptative adéquate. Comme dans de nombreux tests[378] de personnalités ou de comportements, nous avons été amenés à choisir l'option de chercher à définir des e-comportements « remarquables » que nous avons qualifiés d'extrêmes, car rarement observés sur notre terrain de recherche. Le fait d'en définir 12, donc autant que de facteurs-clés est un pur hasard. Il est de plus assez évident que des e-comportements extrêmes, devront évoluer, se transformer, voire disparaître dans le futur, en cohérence avec les nouveaux e-comportements intégrés par les prochaines générations.

  Comme suite à la définition de ces e-comportements extrêmes, et pour contribuer à la compréhension de notre problématique systémique, nous avons recherché l'opportunité de l'existence de tendances e-comportementales significatives et corrélées avec ces derniers e-

[378] Blake R., Mouton J., *La troisième dimension du management*, Éditions d'Organisation, 1987

comportements extrêmes. Notre questionnaire[379] dans un premier temps et les entretiens qui ont suivi nous sont permis de valider la possibilité de repérer des tendances e-comportementales satisfaisantes à la fois pour un niveau d'acceptation en termes d'auto-évaluation et d'utilisation en termes d'actions adaptatives pour améliorer ces processus de communication à distance. Si nous estimons pouvoir valider cette troisième hypothèse, de façon qualitative, ce thème sera intégré dans la suite de nos recherches dans une logique plus quantitative.

- Notre dernière hypothèse, qui aujourd'hui s'affirmant sur un échantillon trop restreint de manager pour en tirer une conclusion d'évidence, permet toutefois de contribuer à aider à mieux comprendre l'intérêt d'intégrer dans ces processus managériaux la compréhension des comportements à distance. Si nous nous référons aux demandes des entreprises dans ce domaine, le besoin de cette compréhension existe. Si nous nous appuyons sur nos facteurs-clés et la définition de nos e-comportements extrêmes, la faisabilité en termes d'observations sont possibles, et enfin si nous combinons avec l'évaluation des tendances e-comportementales que nous avons proposée, le manager, de même que ses collaborateurs pourront, de notre point de vue, mieux choisir les outils et méthodes pour optimiser leur communication à distance en tenant compte des spécificités e-comportementales de leurs interlocuteurs. Nous confirmons la recevabilité de cette dernière hypothèse avec l'humilité et la prudence nécessaire, car conscient d'une possible mise en catalogue des comportements des collaborateurs par le manager avec le risque de ne pas à la fois voir puis accepter les évolutions possibles des dits e-comportements observés initialement.

En résumé, si nous avons prouvé que nos hypothèses de départ pouvaient s'avérer être acceptables à la vue des résultats de notre recherches-actions, elles nous permettent et nous incitent à ouvrir de nouveaux champs de questionnement pour nos recherches futures. Nous les développerons dans le cadre de notre chapitre : Conclusions pour le futur.

---

[379] Voir en annexe.

B. De la place des TIC, dans la création des e-comportements

Si l'évolution des TIC, impactent les façons de travailler et de communiquer des individus dans le cadre de leur travail, affirmation aujourd'hui communément admise (mais avec des limites plus ou moins bien définies), nous avons montré, à l'aide de l'un des résultats de nos recherches, qu'il existait une priorisation plus ou moins consciente, donnée par les acteurs communicant. Cette priorisation centrée, soit sur les TIC, soit sur les Hommes, soit sur les Messages, engendre un certain nombre d'e-comportements révélateurs de la priorité donnée.

De nombreuses enquêtes[380] ont montré comment les salariés, de tous secteurs et entreprises confondus, vivaient l'introduction des technologies numériques et d'Internet au sein des entreprises.

Une étude réalisée par BVA[381] dans 12 pays, à l'initiative du cabinet BPI[382] et avec la collaboration de Cathelat B.[383], pour l'observatoire et le forum Nextplorateur[384], distingue une typologie répartie sur quatre profils :

- « *16,3 % des salariés s'apparentent à des « technocurieux ». Autrement dit, des personnalités enthousiastes qui considèrent les technologies numériques comme* **«** *une chance d'ouverture* **»** *à titre tant personnel que professionnel. Pour eux, le progrès numérique est perçu avant tout comme une avancée sociologique, plus que comme une innovation business* ».

---

[380] Pecquet P., *Méthode d'enquête situationniste des comportements induits (M.E.S.C.I.) : Le cas des TIC*, Les Applications des Tics dans les pays du Maghreb, Université Montpellier, in Les cahiers du CREAD, 2005.

[381] Institut d'études de marché et d'opinion. Disponible sur <http://www.bva.fr/fr/accueil/>, consulté le 18/04/2010.

[382] Cabinet de conseil en stratégies de changement. Disponible sur : < http://www.groupe-bpi.com/>. Consulté le 18/04/2010.

[383] Cathelat B., *Socio-styles-système : les styles de vie, théorie, méthodes, applications*, Éditions d´Organisation, 1990 et Cathelat B., Cabinet BPI, *Quatre comportements de salariés face aux technologies numériques*, Les Échos, 22/02/10, disponible sur : <http://www.lesechos.fr/management/actu/020359893647-quatre-comportements-de-salaries-face-aux-technologies-numeriques.htm/> consulté le 7 mars 2010.

[384] Observatoire et forum mondiaux des usages émergents du numérique. Disponible sur : < http://www.netxplorateur.org/>. Consulté le 18/04/2010.

Nous retrouvons ici les e-comportements que nous avons recensés comme étant centrés sur les TIC dans leurs processus communicationnels.

- « *Une autre catégorie (27 % des sondés) correspond aux « technoambitieux », enthousiastes eux aussi mais qui voient le high-tech d'abord comme une arme business de promotion personnelle* ». Nous pouvons intégrer dans cette catégorie, les e-comportements utilisant les TIC comme outils au service de leurs besoins personnels et comme objet nécessaires à leurs jeux d'influence et de pouvoirs.
- « *Autre profil : les « technosolidaires » (34,9 %). Prudents, ils considèrent le progrès numérique comme favorable à l'entreprise à taille humaine* ».
- « *Enfin, les « technocitizens » (19 %) ne sont pas hostiles à l'entreprise numérique si elle leur prouve son utilité sociale* ». Ces deux profils, traduisent surtout des e-comportements en posture soit de rejet, soit de prudence vis-à-vis des TIC.

Cette enquête met donc bien en avant, une unique centration sur les TIC dans la compréhension des interactions entre l'Homme et la machine.

Une autre enquête[385] réalisée par Microsoft à l'aide de sociologues et d'experts de quatre sociétés d'études et de conseil : Eranos, AddedValue, l'Ifop et BearingPoint, a permis de mettre en avant quatre typologies d'e-comportements, centrés sur les TIC, dans le cadre du travail :

Les Digital Creators : ce sont les plus créatifs, les plus engagés dans le web. Ils attendent des technologies la possibilité de pouvoir créer davantage et de personnaliser. Ce sont eux qui utilisent le plus les technologies pour créer. Ils travaillent dans des agences de communication ou à la communication. Nous n'avons pas référencé cette catégorie d'e-comportement car trop spécifique à un cœur de métier.

Les Information flow obsessed : ils apprécient les technologies qui leur permettent de travailler plus vite et en équipe. Ce sont ceux qui utilisent le plus

---

[385] *Référence des usages des technologies de l'information au travail en France,* Février 2009, et lancement du 1er centre des usages en ligne *www.aucentredesusages.com*.

les technologies pour rechercher, analyser et coopérer. Ils sont cadres et leur métier requiert de l'analyse. Nous retrouvons ces e-comportements chez les acteurs communiquant centrés sur l'Homme voire sur les Messages.

Les Net Com Workers : ils utilisent le plus les technologies pour informer et partager, bref communiquer. On les retrouve très engagés dans les réseaux sociaux. Ils recherchent l'instantanéité, la fluidité, la bonne gestion de leurs contacts. Ils sont commerciaux et jeunes cadres. Nous retrouvons ces e-comportements chez les acteurs communiquant centrés sur les TIC et sur l'Homme.

Les Techno Followers : ce sont les plus suiveurs et les moins engagés dans les technologies. Pour eux, il faut que ça marche et que ça soit facile à utiliser. Ce sont eux qui utilisent le plus les technologies pour mettre à jour des données, synchroniser et s'organiser. On les retrouve en particulier aux postes d'assistants. Nous retrouvons ces e-comportements chez les acteurs communiquant centrés sur les Messages.

Dans cette enquête, les auteurs ont essayé d'expliciter les usages, en s'appuyant sur des activités ou missions.

Comme nous venons de le voir, il existe un réel besoin, au niveau des entreprises de comprendre et d'initier des nomenclatures des e-comportements qu'ils soient sur base d'usages en termes d'activités ou de relations aux technologies de la communication.

Notre posture a été, dans le cadre de nos recherches d'élargir ce champ de compréhension en intégrant d'une part l'interactivité Homme-machine-Homme et d'autre part celle de l'Homme/message/machine aussi bien en tant qu'émetteur que récepteur. Nous avons ainsi en effet estimé que la compréhension des phénomènes induisant la création des e-comportements par le développement et l'usage des TIC, était difficilement réalisable sans intégrer un point de vue multi modales pour appréhender cette réalité communicationnelle intermédiée par les TIC. Ainsi, si, la présence des TIC est toujours nécessaire, son niveau d'impact est à relativiser en fonction des autres critères que sont les Messages et les Hommes. Cette ouverture nous a permis de répondre aux critiques de certains

auteurs, qui estiment que le temps, adoucit naturellement l'impact des TIC sur les comportements et ne provoquent pas de changements significatifs.

Nous estimons qu'au regard des résultats rencontrés, nous allons vivre et vivons, une réelle évolution des comportements à distance, que cela soit dans l'usage des TIC proprement dit, dans la façon d'échanger des informations ou dans les relations humaines que nous instaurons à distance.

C. De l'existence de réalité de ce modèle de compréhension des e-comportements et des tendances e-comportementales

Lors des échanges effectués dans le cadre de nos recherches, les notions de réalité et de complexité, dès que l'on touche au repérage et à la compréhension des e-comportements, se sont posées. Dans un même temps, l'intérêt suscité par ce thème était réel car représentatif d'une réelle difficulté, et donc d'un réel besoin, des managers à gérer des collaborateurs à distance dans le cadre d'entreprises plus ou moins bien préparées ou adaptées aux processus e-organisationnels[386]. Cette difficulté était liée soit à la capacité à définir et/ou utiliser, les indicateurs révélateurs de changements de comportements et donc entraînant un changement de posture managériale, soit à repérer un comportement spécifique symptomatique de la problématique engendrée, soit à appréhender la complexité humaine par la représentation d'un ensemble de postures évolutives dans le temps que nous avons nommé, tendance e-comportementale.

Les 12 e-comportements et les tendances e-comportementales qui en découlent sont de par nature une vision de la réalité. Vision qui, au regard de nos premiers tests[387] nous conforte, mais qui demande bien sûr à être confirmée voire transformée. Les e-comportements sont pour nous la traduction, observable et

---

[386] Staw B.M., Kramer R.M., *Research In Organizational Behavior: An Annual Series Of Analytical Essays And Critical Reviews*, JAI Press Inc., Collection : Research in Organizational Behavior, 2005, p.310.

[387] : La suite de nos recherches doit porter pour une de ses actions sur la réalité statistique de perception et de reconnaissance des acteurs communiquant dans le modèle proposé.

plus ou moins conscientisée d'un acteur communiquant qui choisit le mode de communication le plus approprié à l'atteinte de ses objectifs. Nous pouvons tenter de faire le rapprochement avec les théories de Csikszentmihaly M., qui parle de l'état de « *flow »,* ou état optimal de motivation intrinsèque, où l'individu est entièrement immergé dans son activité. Pour l'auteur, nous ne devons pas employer notre énergie psychique à tenter vainement de maîtriser l'environnement, mais plutôt à diriger notre façon de composer avec lui. Pour lui l'expérience subjective n'est pas un aspect de la vie, mais la vie elle-même. Si nous nous transposons dans l'acte communicationnel à distance, intermédié par les TIC, nous sommes, sauf en cas de règles explicites contraires de l'entreprise et de surcroît contrôlées, à créer un environnement communicationnel, où nous nous centrons sur les TIC, messages ou Hommes et qui nous permettent d'accomplir, voire de nous accomplir dans nos missions et nos objectifs.

Ainsi, les différents e-comportements observés, sont la traduction de nos états motivationnels et compétenciels, médiés par les TIC, et porteurs de sens ou de contre-sens entre les individus communiquant et l'e-organisation.

D. Des méthodes et outils au service des e-manager pour gérer les e-comportements

Le dernier point, qui nous a le plus souvent été remonté, dans le cadre de nos recherches, porte sur l'utilisation et la gestion de ces tendances e-comportementales. On peut en effet interroger, et se demander en quoi ce sujet d'étude peut ouvrir un champ de possibles pour manager à distance les hommes et les femmes d'une entreprise. Si les difficultés rencontrées sont de plus en plus reconnues, la capacité à bien différencier et poser les problèmes afin de mettre en place les solutions les plus efficaces et efficientes restent encore complexes à réaliser.

Lorsque nous listons les différents types de problèmes[388] en corrélation avec le management des équipes à distance que cela soit du côté des collaborateurs, ou du côté des managers, ou d'une façon plus globale du côté des DRH ou e-DRH[389], nous pouvons repérer les principaux points suivants :

La surcharge informationnelle, la pression du temps et de la distance, le manque de confiance et les non-délégations qui s'ensuivent, les jeux de pouvoirs et d'influence, les « fantasmes » du tout maîtrisé, du tout posséder et/ou du tout connaître ne peuvent résister à la place souvent omnipotente prise par les TIC. La rationalité limitée, le droit et l'acceptation de ses erreurs ou de celles des autres liées à l'interprétation informationnelles, qu'elles soient écrites ou orales, les logiques de coopération et de collaboration face aux individualismes et aux reconnaissances individuelles en concurrence avec celles de groupe et naturellement les stress qui en découlent…, sont quelques-uns des éléments d'une longue liste naturellement non exhaustive. Tous ces indicateurs, traduisent l'impact des TIC sur le quotidien des Hommes communicants et donc l'importance qu'ils prennent dans les niveaux de performance des e-organisations.

On pourra noter, que si ces points existent aussi dans des organisations de proximité, et qu'ils ne sont donc pas tous symptomatiques et représentatifs d'une e-organisation, leurs impacts s'en trouvent radicalement augmentés dans un contexte d'acteurs devant communiquer à distance.

Des pistes de changement sont proposées aux e-managers, telles que :

- *Plus dans le sens que dans la tâche ;*
- *plus dans l'objectif que dans les moyens pour les atteindre ;*
- *plus en stimulation qu'en assistanat ;*
- *plus délégatif que directif ;*
- *plus pilote que contrôleur*,

---

[388] Les problèmes listés sont issus à la fois de nos dix années d'observation sur le terrain et des résultats des recherches effectuées dans ce domaine et notamment celles développées par Kalika M. (coord.) *Management et TIC*, éditions Liaisons Cegos, 2006.

[389] Silva F., Devenir e-DRH. *Comment les NTIC font évoluer la fonction RH*, Éditions Liaisons, 2001, p.168.

Ces pistes ont du sens mais restent souvent au stade de l'injonction, car plus ou moins compatible avec les structures et les réflexes de management de proximité. Si elles rentrent en effet dans une certaine logique d'efficacité elles restent malgré tout, complexes à appliquer à la fois en fonction des personnes et de leur environnement.

C'est sur cette complexité que nous souhaitons apporter une réponse et en particulier sur l'aide que nous pouvons apporter à la compréhension des processus comportementaux représentatifs des éléments cités ci-dessus.

Si nous nous appuyons sur les méthodes et outils proposés aujourd'hui pour améliorer ces processus managériaux, il est logiquement mis en avant les différents points listés ci-après.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous sept exemples de bonnes pratiques qui permettent de manager à distance et les sept interrogations qu'elles suscitent pour nous en relation avec les résultats de nos études**.**

Tableau 51 : Sept questions sur l'applicabilité
des bonnes pratiques de l'e-manager

7 bonnes pratiques	7 questions sur leur applicabilité
Comprendre les besoins et les attentes des collaborateurs éloignés.	Comment puis-je appréhender ses besoins et attentes, qui sont rarement exprimées clairement ?
Définir les règles du jeu dans le consensus et les faire respecter.	Comment définir les règles adaptées à la juste mesure, pour communiquer par l'intermédiation des TIC ?
S'adapter à une équipe dispersée, en prenant en compte chaque situation.	Comment repérer les singularités et les similitudes de chaque acteur communiquant ?
Intégrer les particularismes locaux et les cultures spécifiques.	Comment prendre en compte les différences repérées dans les différents usages et modes de communication ?
Maîtriser les relations technologiques, en tirant le meilleur parti de chacune d'entre elles.	Comment mettre en place le bon niveau de compétences à la fois sur les TIC, les relations et les messages ?
Industrialiser ses processus personnels de travail, pour travailler vite et bien.	Comment rendre efficace le choix des TIC et leurs usages au sein de l'e-organisation, en termes d'utilité et d'utilisabilité ?
Renforcer la relation, à deux ou au groupe, en fédérant l'équipe autour d'un projet commun.	Comment donner du sens dans des relations professionnelles intermédiées par les TIC ?

Ces différents indicateurs de non-performances comme ces questions sur les bonnes pratiques du e-manager ouvrent les portes d'un champ compétenciel que se doit de s'approprier les acteurs communiquant, car souvent non formés ou ayant eu une formation non adaptée[390] à ce nouveau processus d'échanges d'informations.

[390] : Les pratiques de la génération Y sur les réseaux sociaux, sur les forums ou sur les sites de clavardages, n'ouvrent pas forcément les portes de l'efficacité informationnelle à distance dans un environnement d'entreprise.

Au regard de ces données, de nouvelles capacités et compétences sont attendues chez les e-managers et les e-collaborateurs telles que :

- L'appréhension et le développement des préférences cognitives, c'est-à-dire, d'une part, l'observation et l'acceptation qu'il existe des modes sensoriels (visuel, auditif, olfactif, gustatif et kinesthésique) et médias (médias froids : écrits et asynchrones et chauds : visuels et synchrones) différents et d'autre part que nous pouvons les développer afin d'augmenter nos capacités d'adaptation à d'autres types de communication intermédiées par les TIC ;
- l'acculturation au temps et à la distance, spécifiques des différentes cultures qui permettent de faciliter la compréhension de modes décalées vis-à-vis de nos propres habitudes et que l'intermédiation des TIC ne permet pas toujours de compenser ;
- la traduction de l'implicite à l'explicite, la conscience du sens des mots, c'est-à-dire en quoi ils font passer des sentiments, opinions ou faits en corrélation avec ses capacités d'interprétation ;
- l'acceptation de sa rationalité limitée, c'est-à-dire de savoir choisir et décider sans forcément avoir toutes les données qui sont pourtant à disposition mais en trop grande quantité pour pouvoir les intégrer et les traiter de façon équitable ;
- la décision de se déplacer physiquement, c'est-à-dire d'une part, la prise en compte de l'existence de situations non compatibles pour un traitement intermédié par les TIC et d'autre part l'acceptation de ses limites quant au traitement de ces dites situations existantes dans l'e-organisation ;
- la détermination de sa maturité relationnelle ou niveaux de dépendance et d'inter dépendance, de contre dépendance voire d'indépendance (qui dans notre cas d'entreprise, ne peut et ne doit être que de l'autonomie) avec son interlocuteur ;

- l'intégration dans les logiques de performance de l'équipe virtuelle[391], avec des règles clarifiées, un langage commun de communication écrite voire orale (compensation de l'absence du non verbal), des TIC adaptées, un apprentissage mutuel, la formation de groupes d'expertises ouverts à tous.

Cette liste, déjà imposante, mais qui pourrait encore être développée n'a pour objectif que de montrer que dans la plupart des problématiques posées, nous avons besoin d'éléments observables qui peuvent nous aider à comprendre et agir dans ces situations de communication à distance. Que nous utilisions les 12 facteurs que nous avons définis dans le cadre des résultats de nos recherches ou que nous nous appuyions sur les 12 e-comportements qui en découlent et qui peuvent se représenter sous la forme des tendances e-comportementales, ils peuvent aider aussi bien les e-managers que leurs e-collaborateurs à optimiser leurs e-communications[392].

---

[391] Townsend A.M., DeMarie S.M. et Hendrickson A.R., *Virtual teams : technology and the workplace of the future*, Academy of Management Executive, vol.12, n°3, 1998, pp.17-29 et Dumoulin, C., *Le management à distance des équipes virtuelles*, Management & Conjoncture Sociale, n°580, 2000, p.50-60.

[392] Benson L.-K., *The Managers Pocket Guide to E-communication*, (Broché), HRD Press Inc.,U.S., Manager's Pocket Guide Series, 2000.

VII. APPORTS DE LA THÈSE

Nos 10 années de recherche-actions nous ont permis d'apporter une contribution concrète aux problématiques concernant la direction et de la motivation des femmes et des hommes dans les e-entreprises et ce dans trois domaines :

- Le premier domaine doit permettre **d'apporter une contribution aux recherches effectuées sur le management à distance, le développement du télétravail[393], voire de la formation à distance**. En effet, l'appréciation de nos tendances e-comportementales, même si de par nature elles peuvent évoluer, se transformer, voire changer radicalement par le biais de la formation, de l'expérience acquise et des évolutions des TIC, est de notre point de vue primordiale pour la réussite de l'e-organisation. La reconnaissance avant la mise en place de cette e-organisation des e-comportements des individus contributeurs, doit permettre une meilleure mise en place des TIC, du recrutement, des formations, des outils de suivi et de contrôle, des chartes et du langage de communication en corrélation avec les tendances e-comportementales des acteurs communicants.

- Le deuxième apport de cette thèse concerne la conscientisation de l'importance de mettre en place une stratégie d'**accompagnement au changement** pour les individus et les équipes travaillant à distance et utilisant les TIC dans le cadre de leur travail. Les 12 couples d'indicateurs recensés[394] doivent ainsi permettre aux organisations et à leurs responsables de s'interroger et de vérifier la faisabilité de passer dans un mode e-organisé. Cette réflexion-action doit permettre au manager de contrôler l'adéquation entre les compétences dans l'utilisation des TIC, les

[393] : confère le rapport *Développement du télétravail dans la société numérique de demain*, 2009, disponible sur : <www.strategie.gouv.fr>, consulté le 26/06/2010.

[394] : voir les 12 facteurs clés recensés inducteurs d'e-comportements, p.289.

capacité d'énaction[395] ou initiative de l'individu dans ses comportements et ses mouvements dans le temps d'apprentissage et ses propres aptitudes à développer ses talents[396] de e-manager.

- Le troisième et dernier apport concerne l'importance de la prise en compte de **l'impact des TIC sur les comportements.** Nous avons interprété cet impact en proposant un modèle recensant 12 e-comportements révélateurs des postures extrêmes pouvant être observées chez une personne utilisant des TIC dans le cadre de l'entreprise. Grâce à cette typologie, le manager pourra apprécier des tendances e-comportementales et adapter son mode de management afin d'améliorer sa performance et celle de ses collaborateurs sur 3 axes : l'utilisation des TIC, l'optimisation des relations à distance et l'efficacité des messages communiqués.

---

[395] Hussenot A., *Vers une reconsidération de la notion d'usage des outils TIC dans les organisations, une approche en termes d'«enaction»*, in pratiques et usages dans les organisations des STIC, Groupe de recherche en Droit, Économie et Gestion, CNRS/Université de Sophia-Antipolis, mars 2008.

[396] Miralles P., *Le management des talents*, L'Harmattan, 2007, p.292.

VIII. CONCLUSIONS POUR LE FUTUR

Comme nous l'avons vu, tout au long de nos réflexions et études, que cela soit au niveau des facteurs tirés des différents domaines scientifiques étudiés, ou à partir des résultats de nos recherches sur le terrain de l'entreprise, notre ambition ne peut être limitée à de l'usage, de la création ou du transfert d'informations, voire à développer des réseaux, elle se doit de produire de la valeur. Et si la communication contribue à créer cette valeur, elle se doit aussi d'être liée à la compréhension et à l'optimisation des comportements créateurs de communications dans un univers dématérialisé[397].

Pour réussir ce challenge, il nous faut donc tendre à apprendre à être des êtres communiquant par le biais des TIC. Grâce au développement constant de ces dernières, si la réalisation des missions et des projets à distance est rendu possible, une des problématiques posée par cette révolution dans l'évolution de ce mode de travail, est liée au management à distance de ces acteurs communiquant.

Dans ce nouvel environnement de collaboration à distance, la demande de performance reste toujours prégnante mais se confronte à de nouveaux comportements induits par les outils de communication. Naturellement, les femmes et les hommes transposent d'une part des postures communicationnelles héritées de leurs pratiques personnelles dans le cadre de leurs échanges professionnels et d'autre part s'appuient sur leurs expériences communicationnelles de proximité pour s'essayer à leur transposition dans leurs communications à distance. Le problème étant que, de notre point de vue, l'intermédiation des TIC transforme d'une part les relations interpersonnelles et poussent à une adaptation comportementale.

Le développement de cette performance organisationnelle passe aussi par l'adaptation de ces acteurs à ce nouvel environnement, manager cette adaptation

[397] Robert P., *Critique de la dématérialisation*, Communication et Langages, N°140, 2004, pp.55-68.

devient un enjeu d'autant plus prégnant que le manager lui-même se retrouve sujet et objet du changement à impulser et à faire vivre.

En effet, comme nous l'avons présenté, ce changement systémique touche à la fois, les sciences de l'information et de la communication, la sociologie des organisations, la psychologie, les sciences cognitives. Il impacte ainsi, l'évolution du management vers ce paradigme que l'on nomme aujourd'hui : management 2.0 et que nous avons préféré nommer e-management car nous pensons qu'il est de nature profondément dynamique. Il ne peut donc, qu'évoluer en parallèle avec les e-organisations et le développement du Web.

Ainsi, les niveaux d'exigence et d'ambition du management s'appuient à la fois sur les Hommes, les Outils et les Messages. Ce qui change, dans ce e-management, c'est la complexité systémique qui touche ces trois facteurs clés du succès et qui entraîne un certain nombre de questions :

- Comment diriger et motiver des acteurs dans un univers centré autour de pratiques informationnelles multiples qui ne peuvent plus se permettre de se cantonner dans un pur schéma communicationnel hiérarchique ?
- Comment promouvoir et suivre les processus d'intermédiation choisis et/ou imposés entre les femmes et les hommes de l'entreprise et les outils de communication ?
- Comment agir de façon adaptée sur les impacts de la distance et du temps en confrontation quotidienne avec les comportements culturels, sociologiques et psychologiques des Hommes composant l'e-organisation ?
- Comment dans un tel contexte, continuer à faire perdurer efficacité et efficience, dans une intermédiation par les TIC, en accord avec les ambitions de performance du système ?

Au cœur de cette problématique de performance, la réussite de l'e-management implique une conduite du changement[398] des praxis communicationnelles, à différents niveaux d'évolutions et/ou de transformations, comme les passages :

- De l'interaction (relations Hommes-machines) à l'interactivité (relations Homme/machines/Homme) à la médiation (relations collaborateurs/machines/managers) ;
- de la coaction (mises en relation d'acteurs agissant dans une action commune), à la coopération (ensemble d'actes corrélés vers un objectif commun) à la collaboration (mises en relation d'acteurs agissant vers un objectif commun) ;
- du transfert d'informations à celles du partage de savoirs ;
- d'une posture d'exécution à une posture de prise d'initiatives ;
- du principe de dépendance à une prise d'autonomie. Dans « *L'intelligence collective en action*"[399] », Lenhardt V., rappelle que « *C'est la cohérence, qui existe avec les niveaux supérieurs qui favorisera les comportements de prise d'autonomie dans l'entreprise et, progressivement, la prise de conscience que le contrôle n'est plus nécessaire* ».
- d'un comportement d'usage des TIC à celui d'un e-comportement, basée par une disposition naturelle vis-à-vis des TIC à agir en situation d'intelligence collaborative et de partage de savoirs plus que de simples transferts et échanges d'informations.

Notre propos est donc d'apporter une humble contribution au développement du concept 2.0 (porte ouverte aux concepts suivants), en partant du postulat que le rôle de l'e-management devient un corollaire inéluctable à ce processus évolutif. En effet, l'e-manager se doit de résoudre ou en tout cas de conscientiser dans ses actes, la place des comportements observables, influencés par le

---

[398] Jaujard F., Thèse : *De la conduite du changement organisationnel à la co-construction de rôle par la régulation des transitions acteurs*, les opérateurs de fabrication de haute technologie fassent leur nouvelle situation de travail, université de Méditerranée Aix-Marseille II, U.F.R. de sciences économiques et de gestion, laboratoire d'économie et de sociologie du travail, 2007.

[399] Lenhardt V., Bernard P., *L'intelligence en action*, 2ème édition, Ed. Pearson Village Mondial, 2009, p49-54.

développement incessant des TIC et par les différentes typologies de pratiques informationnelles.

Nous avons, depuis plus de dix ans, suivi l'intégration progressive des TIC dans les organisations et observé une priorisation plus ou moins consciente de l'e-organisation en priorité sur les TIC, dans une moindre mesure sur les messages et rarement dans l'intégration d'un troisième acteur de ce triptyque, les comportements humains vis-à-vis des transformations communicationnelles subies par l'intermédiation des TIC.

C'est sur ce constat, que nous estimons que le passage d'un comportement managérial implicite vers une disposition ouverte à l'explicite quant à la relation entre Hommes et TIC, en terme comportemental, est le facteur clé du succès de l'engagement des acteurs et de l'obtention de résultats positifs pour l'organisation et les membres qui la compose.

Si la création et la vie des réseaux sociaux, l'innovation[400] et les partages de savoir et savoir-faire se basent, en termes de succès, sur une notion de liberté, nous entretenons naturellement un paradoxe dans l'entreprise où le management impose ce même fonctionnement. Nous assistons ainsi, à un ensemble d'injonctions paradoxales telles que « *Prenez des initiatives, soyez créatif, innovez, mais respectez les procédures, parlez m'en avant, mettez-moi en copie etc*. », qui traduisent encore aujourd'hui la difficulté d'évolution de modèles de management en compatibles avec le développement des TIC.

Tant que les différences entre les comportements 1.0 (priorisation aux relations de proximité) et les comportements 2.0 (priorisation aux relations à distance), ne seront pas reconnues, pris en compte par l'entreprise et/ou l'organisation, et donc managées, les paradoxes de postures communicationnelles, les problématiques d'échanges et les conflits interpersonnels qui en découlent perdureront et mettront en danger la performance des e-organisations.

---

[400] Tremblay D-G., *L'innovation continue. Les multiples dimensions du processus d'innovation technologique et organisationnelle*, Ed. Télé Université, Québec, 2007, p.334.

On pourrait estimer, comme le font certains auteurs, que ce besoin de changement est épisodique dans le temps et qu'à terme, le concept 2.0, prendra naturellement sa place en intégrant un e-management naturel qui s'adaptera au développement des TIC et aux changements comportementaux qui y sont corrélés. Si ce paradigme a de grande chance de se réaliser, qu'en est-il du chemin pour accompagner ces changements et avec quelles difficultés pour passer les obstacles.

Aujourd'hui, si les recherches et actions menées en entreprises s'intéressent aux différents champs de construction de l'entreprise 2.0, il y a peu d'études qui sont réalisées en se centrant sur une approche plus comportementale[401].

Si de grandes différences existent entre les entreprises dans leur maturation vers le concept 2.0, des paradoxes subsistent en termes de cultures, qu'elle soit d'ordre hiérarchique, de partage d'informations et de relation avec la distance et le temps.

Si l'absence de hiérarchie est un concept 2.0 qui a à la fois un sens et des résultats dans les communautés telles que les wikis ou autres réseaux sociaux, il en va différemment dans les organisations ou les modes managériaux en général usités font encore la part belle à l'exécution des tâches, au contrôle, à la centralisation des informations, et aux pouvoirs qu'elles donnent. Il est habituel de dire que le web1.0 est un modèle de communication « *one to many* », le parallèle peut se faire avec le management 1.0. Si le web 2.0, traduit une communication « *many to many* », la généralisation d'un management 2.0 ou e-management est à développer voire à inventer. En effet, l'acte humain sur les pratiques informationnelles, s'il est volontaire dans le Web 2.0, il est aujourd'hui, généralement subi dans les entreprises 2.0 ou tendant à l'être. L'intelligence compétitive, elle-même peut être ralentie voir arrêtée si le management 2.0 n'est

---

[401] : Notre propos n'est pas d'écrire aujourd'hui qu'aucune entreprise ne s'interroge voire n'agit sur le thème des comportements 2.0. Nos quinze années, dont sont issues ces travaux de recherche, tentent de démontrer que ce processus est loin d'être généralisé et que des recherches doivent être poussées, afin d'accompagner les managers en particulier, pour les aider à adapter leur mode managérial au développement de l'Entreprise 2.0, à la direction et à la motivation de ce que l'on appelle « les digitales natives ou génération Y » et à gestion de la confrontation avec les génération antérieures.

pas mis en place et accompagnée dans les entreprises. L'efficacité et l'efficience du concept sont à ce prix. Sur base du postulat que le comportement humain face ou avec les TIC est aujourd'hui, à la fois une force et une faiblesse quant au développement du concept 2.0 en entreprise, il se doit d'être observé, analysé, accompagné, dirigé et motivé par de nouveaux concepts managériaux.

Les tendances e-comportements observées montrent bien au regard de la complexité des réponses apportées que le chemin vers l'intelligence collective est semé d'obstacles. Le système collaboratif ne peut exister et devenir une seconde nature des acteurs concernés qu'à la condition où le système reconnaît aussi l'individu dans ce processus. La confrontation des technophiles, des technopathes et des technophobes existent encore sur le terrain. Même si, elle évolue dans le sens des technophiles, l'écart continue d'exister. Il est vrai que l'utilisation des TIC évolue vers plus de facilité, mais ce n'est pas l'apprentissage des outils qui est dur à intégrer, mais bien les usages inhérents à ces outils au sein des missions et projets.

Pour les managers, le choc culturel existe sur base d'une perte de leurs repères liés au contrôle. À distance, les collaborateurs se mettent en réseau et se confrontent au système hiérarchique pyramidal encore présent et bien plus qu'on ne l'imagine. Sensation de perte de pouvoir non compensée d'un côté, naissance de nouveaux pouvoirs pas toujours encadrés de l'autre, dilemme du développement du management 2.0. L'observation des tendances e-comportementales se doit de contribuer à ce développement qui se doit d'être itératif, accepté et acceptable par l'ensemble des acteurs.

L'usage des nouvelles technologies va plus loin que la technique et remet profondément en question les modèles d'apprentissage[402]. Des études en neurosciences[403] ont montré qu'un travail sur des facultés cognitives permettaient de gérer au mieux ce stress, c'est-à-dire aborder les changements sans

---

[402] : Nous avons volontairement peu abordé cet aspect d'apprentissage, car il est d'une part abondamment traité, notamment en e-Learning, et d'autre part, peu mis en valeur dans les actes quotidien de communication e-comportementale en entreprise, en dehors des formations centrées sur les potentialités des TIC.

[403] Lefrançois C. et al., *A Neurocognitive Model of Stress*, in Neuropsychologia, à paraître, Cerveau & Psycho N°18, 2006.

s'angoisser, or ces facultés cognitives sont un des axes sur lequel repose le bon usage des TIC[404].

Le problème n'est pas, de notre point de vue, d'ordre interculturel, mais plus d'ordre moral et éthique, voire éducatif, pour réussir à travailler ensemble à distance. Les postures intermédiées par les TIC se trouvent ainsi complexifiées et mises en avant dans les situations suivantes, telles que :

- Le respect de la prise en compte des spécificités de l'autre afin de ménager sa susceptibilité (Exemple : la forme que l'on donne aux messages écrits ...) ;
- l'ouverture d'esprit nécessaire pour écouter des opinions et des façons de faire différentes (Exemple : l'écoute active dans les échanges lors d'une visioconférence ...) ;
- l'empathie et l'assertivité culturelle afin de faire l'effort de comprendre le point de vue de l'autre et de savoir faire vivre le sien, (Exemple : le respect des horaires dans les appels téléphoniques ...) ;
- l'éthique (*qui se donne le but de dire comment les Hommes doivent se comporter*) et le respect de l'autre au niveau de l'intention et de l'efficacité de l'action dans la communication à distance, ou dans les nouvelles possibilités de récupérer des e-informations pour recruter ou pour évaluer. Nous prendrons comme exemple, la transmission d'un message en copie à tout le réseau, sans raison autre que son propre intérêt pour se couvrir ou faire pression sur l'émetteur... ;
- l'e-réputation permettant à tout un chacun en existant dans les réseaux d'offrir les opportunités d'informations (traces numériques) plus ou moins confidentielles aux autres, (Exemple : l'utilisation par un manager d'un réseau comme Facebook pour avoir des informations sur l'un de ses collaborateurs ...).

---

[404] Serres M., *Les nouvelles technologies : révolution culturelle et cognitive*, Inria, <http://interstices.info>, (vidéo), 20.12.07, consulté le 12/09/09.

Si nous nous transposons vers un futur, peut-être proche, le développement des Smartphones, qui permet d'être d'une part d'être joignable à tout moment et d'autre part de transporter avec soi, toute son activité professionnelle et joindre l'ensemble de son réseau, traduit un futur où « [...] *ce ne sera plus le bureau qui sera informatisé, mais le corps lui-même, portant partout avec lui l'accès rapide à des ressources de mémoire et de puissance dont la localisation sera indifférente à l'utilisateur*[405]*»*. Ce constat futuriste ne pourra, de notre point de vue, pas être sans effet sur les e-comportements.

Ainsi l'ubiquité logique ou *disponibilité des données et outils de traitement quel que soit l'endroit où l'on se trouve*, sera complète sous la seule réserve du contrôle d'accès. Contrôle qui, comme nous l'avons vu dans nos recherches, n'est pas forcément aujourd'hui un e-comportement réflexe dans le cadre de la sécurité et de la confidentialité des données et des personnes. Ainsi, l'ubiquité logique sera alors devenue parfaite. On entrevoit la diversité des perspectives ouvertes ainsi que celle des problèmes de savoir-faire et de savoir-vivre qui les accompagneront et qui seront observables par le biais des e-comportements ainsi engendrés.

Nos propos ne se veulent ni pessimistes, ni optimistes, si nous pensons que la rencontre en face-à-face reste en effet essentielle aux rapports humains, qu'en sera t'il lorsque des avatars sous formes d'hologrammes ou de robots humanoïdes nous remplaceront dans les visioconférences.

Sans attendre d'en arriver là, l'économiste Attali J. annonce dans sa brève histoire de l'avenir « *Le monde se divisera bientôt entre les hyper-nomades*[406]*, sortes de bobos digitaux passant leur vie connectés virtuellement mais détachés de toute racine physique, et les sédentaires résolument attachés à leur terre, et*

---

[405] Volle M., *L'usage des TIC dans les entreprises*, Groupe de travail sur les cyberterritoires, délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires, 20 juin 2006.

[406] Cadin L., Bender A-F., De Saint-Giniez V. *Les carrières nomades – Les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris, Vuibert, coll. « Institut Vital-Roux », 2003.

souvent à leur misère », le chef d'entreprise Riboud A.[407] quant à lui écrit : « *Les entreprises les plus performantes sont celles qui pensent solidairement le changement technologique, le contenu du travail et le changement des rapports sociaux internes à l'entreprise* ».

Enfin le philosophe Vezeanu I.[408] explique : « *Nous assistons à un processus de perte de liberté et de responsabilités de l'Homme en faveur des machines* ».

Cette thèse n'est ni un point de départ ni une fin en soi, elle n'est qu'une étape d'un parcours passionné et passionnant sur et pour l'être humain centrés sur les comportements et les e-comportements adoptés pour s'adapter et survivre dans la complexité. Il était donc essentiel pour nous de conclure cette thèse par les énoncés de ce que seront nos axes de recherche dans notre futur.

Si nous restons bien entendu concentré sur l'étude de l'état actuel et de l'évolution des e-comportements et de leur management dans le cadre de l'entreprise, les résultats obtenus nous entraînent à continuer nos recherches dans trois directions, à la fois spécifiques mais se complétant dans leurs différence.

Le premier axe de recherche, dans lequel nous souhaitons nous investir porte sur la corrélation entre les 12 facteurs clés que nous avons recensés et leurs signifiants au sein des e-organisations. En effet, les acteurs communiquant dans leur e-organisation, ne donnant pas forcément le même poids à ces différents facteurs clés induisaient des Métas e-comportements. Ces derniers initient alors des modalités de communication à distance et donc des tendances e-comportementales particulières porteuses à la fois d'opportunités et de risques pour l'e-organisation.

Le deuxième axe de recherche porte sur l'analyse cette fois-ci quantitative des tendances e-comportementales en entreprise. Nous souhaitons en effet pouvoir

---

[407] Disponible sur : http://www.questions-ethique.com/les-entreprises-les-plus-performantes-sont-celles-qui-pensent-solidairement-le-changement-technologique-le-contenu-du-travail-et-le-changement-des-rapports-sociaux-internes-a-l'entreprise> consulté le 15/04/10.

[408] Vezeanu I., *Impossibilia Moralia, Nanotechnologies, communication et liberté Arguments contre le clonage reproductif humain*, Ed. l'Harmattan, 2007, p.170.

contrôler et développer la pertinence de notre questionnaire et le rendre applicable en tant qu'outil de test des e-comportements pour aider les e-managers dans leurs missions de recrutement, de suivi et de formation de leurs e-collaborateurs.

Le troisième et dernier axe porte sur l'analyse de performance des outils et méthodes de management pour diriger et motiver les femmes et les hommes de l'entreprise à apprendre, renforcer ou éliminer des e-comportements afin de mieux les adapter à leurs activités et missions et promouvoir ainsi les synergies nécessaires à la mise en place et à la vie de l'intelligence collaborative.

Nous conclurons ces dix années de recherche-actions sur cette dernière phrase : « Des N.T.I.C. aux T.I.C., quelles que soient les méthodes et techniques utilisées, rien ne remplacera en Management des Ressources Humaines, un sourire, un regard, un encouragement, qu'il soit fait dans une relation de proximité ou à distance ».

IX. ANNEXES

A. Questionnaire : Entretiens individuels et de groupes

Exemples de thèmes de questions posés dans les différents types d'entretiens individuels et de groupe. Cette classification a été réalisée a posteriori, suite aux résultats obtenus. (Toute question liée avec la communication à distance était automatiquement liée à une question sur la communication en générale).

Questions centrées sur les finalités de la communication à distance :

- Dans quel but devez-vous communiquer à distance ?
- Pourquoi communiquez-vous à distance ?
- Qu'est-ce qui est important pour vous lorsque vous communiquez à distance ?
- Que privilégiez-vous quand vous communiquez à distance ?
- Quel serez pour vous le mode idéal de communication à distance ?
- Sur quoi vous basez-vous pour dire qu'il vaut mieux communiquer en direct qu'à distance ?

Questions centrées sur le temps et la communication à distance :

- Quand communiquez-vous à distance ?
- Combien de temps passez-vous à communiquer à distance ?

Questions centrées sur la façon de communiquer à distance :

- Comment mesurez-vous que votre Communication à Distance est efficace et/ou efficiente ?

Questions centrées sur la façon de communiquer à distance :

- Comment communiquez-vous à distance ?
- Comment choisissez-vous vos TIC pour communiquer ?

Questions centrées sur la façon dont les autres communiquent à distance :

- Quels sont les problèmes qui se posent pour vous lorsque vous communiquez à distance ?

Questions centrées sur les facteurs facilitateurs ou non de la communication à distance :

- Quels sont les principaux facteurs qui rendent difficiles ou simplifient la communication à distance ?
- Qu'est-ce qui change quand vous communiquez à distance ? Chez vous, Chez les autres ?
- Qu'est-ce qui vous semble utile ou inutile pour réussir votre CaD ?
- Qu'est-ce qui vous plaît ou vous gène quand vous communiquez à distance ?
- Questions centrées sur l'environnement et la communication à distance :
- Qu'est-ce qui dans votre environnement de travail facilite ou rend difficile l'usage des TIC ?
- Qu'est-ce qui est utilisable en termes de TIC dans votre entreprise ?
- Quelle utilité donnez-vous aux différents TIC mis à disposition ?
- Questions centrées sur les TIC et la communication à distance :
- Quels liens faites-vous entre TIC, message et destinataire ?
- Pourquoi préférez-vous cette TIC ?
- Pourquoi n'aimez-vous pas utiliser cette TIC ?
- Comme gérez-vous la relation entre TIC, message et destinataire ?
- Pour quels usages utilisez-vous les TIC ?

Questions centrées sur l'information en communication à distance :

- Comment gérez-vous les informations reçues ou émises par l'intermédiaire des TIC ?
- Comment classez-vous les informations reçues ou émises par l'intermédiaire des TIC ?

Questions centrées sur le destinataire en communication à distance :

- Comment vous adaptez-vous au destinataire lorsque vous communiquez à distance ?
- Qu'attendez-vous des autres dans leurs façons de communiquer à distance ?
- Qu'attendez-vous du destinataire lorsque vous communiquez à distance ?
- Comment évaluez-vous la communication à distance des autres ?

Questions centrées sur le Manager, ses motivations et ses appréhensions à manager à distance :

- Quel est mon rôle en tant que chef d'équipe virtuelle ?
- Comment puis-je maintenir l'identité d'équipe et la performance ?
- Comment contrôler ce que je donne aux autres ?
- Comment puis-je utiliser les différentes technologies qui sont à ma disposition ?
- Comment puis-je faire une juste évaluation de ma performance dans ce contexte ?

B. Méthode des Cas : Le projet Lego®

Cette méthode a été utilisée dans le cadre de formations au management, aussi bien dans un contexte d'entreprises avec des cadres, managers de projet confirmés, qu'avec des élèves-ingénieurs de deuxième année. Sa finalité, est de condenser dans le cadre d'une situation ludique de management de projet, une problématique systémique normalement rencontrée en entreprise mettant en inter relations, des individus avec des métiers, des cultures, des objectifs, des ressources, devant communiquer à distance dans un contexte sous la pression du temps et dans une ambiance de compétition.

Le CLIENT[409]

Résumé

« Only the best is good enough », voilà un slogan qui résume parfaitement la stratégie Lego® telle qu'elle a été implantée depuis la création de la firme Danoise en 1932. Une tradition de qualité : Lego® possède ses propres usines de production, apporte un soin tout particulier à la finition des produits. Une philosophie humaniste[410] : Lego® est une grande famille, chaque collaborateur y est traité avec attention et a la possibilité d'y faire une carrière. Une entreprise citoyenne qui respecte l'environnement. Enfin une entreprise consciente de ses responsabilités, pour qui l'épanouissement personnel de chaque enfant compte vraiment. ***Historique***

Le Lego® n'a pas toujours été le système raffiné de construction en briques de plastique qu'il est de nos jours. Les débuts furent humbles : dans son atelier de Billund (Danemark), Ole Kirk Christiansen, un pauvre charpentier ne pouvait imaginer que son entreprise familiale grossirait au point de devenir l'une des plus importantes au monde. Le nom de la société fut créé par Ole Kirk Christiansen en 1934, à partir des mots du danois leg godt, signifiant « joue bien ». Il ne semble pas y avoir d'influence latine, puisque le verbe « Lego » signifie « ramasser », « recueillir » ou « lire ».

---

[409] Disponible sur : Wikipédia : http://fr.wikipedia.org/wiki/Lego

[410] Boiry Philippe A. *L'Entreprise humaniste*, L'Harmattan, 2000

En 1916, Christiansen ouvrit une charpenterie à Billund, gagnant sa vie en construisant des maisons et des meubles pour les fermiers de la région, avec l'aide d'un petit groupe d'apprentis. Son atelier brûla en 1924 quand un incendie, allumé par ses deux jeunes fils, enflamma quelques copeaux. Nullement découragé, Ole Kirk considéra le désastre comme l'occasion de construire une charpenterie plus vaste et d'augmenter son chiffre d'affaires. Cependant, la Grande dépression eut un impact non négligeable sur ses revenus. En cherchant des méthodes pour réduire ses coûts de production, Ole Kirk commença à produire des versions miniatures de ses produits pour l'aider dans la phase de conception. Ce furent ces modèles réduits qui allaient l'inspirer pour commencer à fabriquer des jouets.

L'atelier commença à construire des jouets à tirer en bois, des cochons-tirelires, des voitures et des camions. Il eut un succès limité, car les familles étaient pauvres et souvent dans l'impossibilité d'acheter ces jouets. Les fermiers des environs échangeaient parfois de la nourriture contre ses jouets. Ole Kirk se rendit compte qu'il devait continuer à produire des objets utiles en plus des jouets pour maintenir son entreprise. Au milieu des années 1930, le bref engouement pour le Yo-yo lui fournit une période d'activité, jusqu'à sa fin soudaine. De nouveau, Ole Kirk tourna cet incident en sa faveur, transformant les composants du yo-yo en roues. Son fils Godfred se mit à travailler dans l'entreprise.

Lorsque l'usage du plastique se répandit, Ole Kirk se mit à la page et commença à produire des jouets avec ce nouveau matériau. L'un des premiers jouets modulaire était un camion qui pouvait être désassemblé puis remonté. Ce ne fut qu'en 1949 que les briques à « plots », qui font aujourd'hui l'image de la société, furent développés.

Ces « briques à assemblage automatique », faites en acétate de cellulose, étaient conçues dans l'esprit des blocs en bois traditionnels qui pouvaient être assemblés. Le concept révolutionnaire, cependant, était que ces briques en plastique pouvaient être « verrouillées » ensemble. Elles ont plusieurs « plots » au sommet, et un fond avec des trous carrés correspondant. Elles adhéraient ensemble mais pas trop pour pouvoir être séparées. En 1953, les briques eurent un nouveau nom : Lego Mursten®, ou « briques Lego® ».

L'utilisation de plastique pour les jouets était peu estimée par les détaillants et les consommateurs de cette époque. De nombreuses livraisons furent retournées suite à des ventes insuffisantes : on pensait que les jouets en plastique ne pourraient jamais remplacer ceux qui sont En dépit de ces critiques, cependant, les Christiansen persévérèrent. En 1954, Godfred était devenu le responsable de la fabrication. Ce fut sa conversation avec un acheteur étranger qui lui fit entrevoir l'immense potentiel que représentait un « système » complet, mais les briques avaient encore quelques problèmes techniques : leur aptitude au « verrouillage » était limitée, et elles n'étaient pas très polyvalentes. C'est en 1958 que la brique contemporaine fut développée. Elle fut améliorée avec des tubes creux dans la partie inférieure. Cela ajouta du support dans la base, permettant une adhérence détachable bien meilleure, tout en élargissant la palette de possibilités. La même année, Ole Kirk mourut et Godfred hérita de la direction de la société.

Croissance

Lego® allait progresser substantiellement les années suivantes. En 1959, la division Futura fut fondée. Sa petite équipe était chargée de produire des idées de nouveaux projets. Un autre incendie frappa l'entreprise en 1960, consumant presque tout le stock de jouets en bois : heureusement, la ligne plastique était suffisamment forte pour rester seule en fonction. À la fin de l'année, le personnel se composait de quatre cent cinquante personnes. 1961 et 1963 virent l'introduction des premières roues Lego®, un ajout qui élargit le potentiel pour construire des objets roulants et des objets pour les préscolaires. En 1963, l'acétate de cellulose, qui souffrait de décoloration et de vrillage, fut abandonné au profit de l'acrylonitrile butadiène styrène ou ABS, qui sert toujours pour fabriquer les briques de nos jours. L'ABS présente de nombreux avantages : il est résistant à la chaleur, aux acides, aux sels, aux produits chimiques et il est non toxique. De plus, sa tenue dans le temps est excellente. En 1964, un livret de conseils fut inclus pour la première fois. L'une des séries qui eut le plus de succès, l'ensemble ferroviaire, fut disponible en 1966. Le module avait un moteur de 4,5 volts et, deux ans plus tard, fut muni d'un moteur de 12 volts. Le 7 juin 1968, le parc Legoland fut ouvert à Billund. Ce parc à thème présentait des modèles complexes de villes. Il prit beaucoup d'ampleur ultérieurement,

permettant d'accueillir plus d'un million de visiteurs payants par année. Plus de huit millions de modules furent vendus en 1968.En 1969, le système Duplo fut mis en vente. Les briques avaient une dimension double, les rendant plus sûres pour les très jeunes enfants ; les deux systèmes restaient compatibles, ce qui facilitait la transition.

Expansion

Lego® commença à cibler le marché féminin avec l'introduction de meubles et de maisons de poupées en 1971. L'année suivante, ce fut la construction de bateaux avec des coques qui flottaient. Le fils de Godfred, Kjeld, rejoignit les cadres de l'entreprise. En 1974, une usine fut ouverte à Enfield dans le Connecticut et les premiers personnages apparaissent. Ce sont des personnages basés sur une pièce de torse et où se montent la tête et les bras, et dont le reste du corps est à monter avec des pièces standards. Ils sont parfois appelés « maxifig » par opposition à ceux plus populaires (et toujours actuels) qui arriveront en 1978 : les « minifig », qui remplacent les figurines de même taille, statiques et sans visage, apparues en 1975. Les « séries pour expert » furent introduites en 1975, comprenant des pièces mobiles comme des engrenages, dents, axes et leviers, et qui permettaient la construction de modèles réalistes comme des automobiles avec une direction et un moteur fonctionnels. En 1979, ce fut l'introduction des accessoires spatiaux avec des fusées et autres engins intergalactiques. Les séries SCALA permirent aux jeunes filles de se distraire avec la bijouterie. Depuis les années 1960, les éducateurs utilisent les briques pour développer la créativité et la capacité à résoudre des problèmes. Ce que l'entreprise appuya particulièrement avec son département Lego® Dictamen 1977, la gamme pour experts changea de nom pour devenir les LegoTechnics®. En 1986, les accessoires électriques furent disponibles ainsi qu'un embryon de contrôle par ordinateur.

En 1987, ce sont les composants pneumatiques qui enrichissent l'expérience. En 1988, le premier concours fut organisé. En 1990 apparaissent une voiture de course et un véhicule tout-terrain, avec un niveau de détails et un réalisme accrus. En 1991, un régulateur de vitesse devint vite indispensable pour les mordus de train.

En 1992, deux records Guinness furent homologués. Le premier, qui comprenait 400 000 briques, mesurait 4,45 m par 5,22 m : c'était un château pour la télévision suédoise. Le second était une voie ferrée de 545 m de long, avec trois locomotives. Duplo® fournit un tournevis, une pince, des boulons et des écrous. La ligne Paradisa avec des couleurs pastel est destinée aux filles. En 1993, Duplo® avait un train et un « brickvac » en forme de perroquet pour ramasser les briques éparpillées sur le sol.

Les couleurs les plus fréquentes des ensembles de base sont rouge, jaune, bleu, noir, blanc et gris clair. D'autres couleurs furent disponibles à la fin des années 1990. Les briques vertes furent proscrites pendant longtemps, car on craignait qu'elles ne soient employées à construire des véhicules militaires, faisant du Lego® un jouet militariste, mais cette peur semble avoir diminué. Les minifig ont la « peau » jaune, à l'exception de quelques joueurs de basket-ball et de la réplique de Lando Calrissian, personnage de La Guerre des étoiles, lesquels avaient une « peau » brune. Ce détail a été la source d'accusations de racisme envers la société Lego®, mais une réponse communément donnée par les amateurs est que la peau humaine n'est jamais du même jaune que celle des figurines. Aujourd'hui, les figurines venant de film par exemple Star Wars ou Indiana Jones ont la peau beige.

En 1998, Lego® lance le premier kit LegoMindstorms® qui, associé à du LegoTechnic®, permet de programmer un vrai robot via un ordinateur.

En 2001, Lego® lance la gamme Bionicle, représentant des robots futuristes et utilisant certaines pièces issues de Lego® Technics du XXIe siècle, Lego® propose des jeux vidéo, comme Lego Star Wars®, Lego Racers®, Bionicle The Game®, Lego Indiana Jones®.

Les jeux de rôles411 ou de mise en situation sont déjà utilisés lors de certains entretiens de recrutement. Une nouvelle tendance, encore plus ludique, vient de voir le jour Outre-Atlantique en 2007 : les recruteurs font jouer les candidats aux Lego®… Une méthode très sérieuse à laquelle Radio-Canada a consacré un

---

[411] *Jouer aux LEGO pour décrocher un job* - Par FmR, le mardi 27 novembre 2007. Disponible sur : <http://redaction.blog.regionsjob.com/index.php/post/2007/11/27/Jouer-aux-LEGO-pour-decrocher-un-boulot> - Consulté le 26/01/2010.

reportage. On y apprend que les Lego® sont utilisés comme un outil de recrutement permettant de déceler les « qualités ou défauts du candidat », en particulier chez les commerciaux. Adecco Canada l'utilise notamment dans le cadre d'exercices de groupe pour des recrutements importants. Travail en équipe, qualités de leadership, capacité à suivre des consignes… autant d'aspects professionnels que l'on peut détecter grâce aux Lego®. Et certains candidats se prennent tellement au jeu qu'ils oublient que les recruteurs les observent…

Remarques

Cet exemple illustre une tendance plus générale, celle des « Serious Games »[412]. Outil de simulation, d'évaluation, de recrutement, le jeu envahit le monde de l'entreprise où il trouve de multiples applications, comme la conduite de projet.

[412] Les universitaires Julian Alvarez et Olivier Rampnoux proposent de classer les Serious Game en 5 grandes catégories : *Advergaming, Edutainment, Edumarket game, Jeux engagés, et Jeux d'entraînement et simulation*. En 2009, Nathalie Kosciusko-Morizet a dévoilé une liste de 92 projets « *web innovant* » et « *serious gaming* », sélectionnés pour le plan de relance numérique.

Cahier des Charges : Projet Lego®

Contexte (adapté de la firme Lego®) :

Vous faites partie du groupe Lego®. Vous êtes mis en compétition avec d'autres équipes de l'entreprise pour réaliser un projet. La première équipe qui répondra au cahier des charges remportera le Lego® d'Or, trophée envié par les 4500 salariés du groupe (2009).

Objectif :

La direction Recherche et Développement souhaite faire réaliser un prototype d'un nouveau concept de jeu Lego® (représenté par la photo jointe au dossier) par des équipes projets de l'entreprise qui seront mises en compétition.

Organisation de l'entreprise :

Pour des raisons économiques, la direction générale et la recherche et développement sont au Danemark, les services financiers et logistiques sont en Suisse et les usines sont en Corée du Sud.

Règles du jeu :

3 règles sont définies, pour le chef de projet, le manager et l'équipe projet (Voir les fiches).

Pour des raisons liées à l'intégration du développement durable à tous les niveaux de la société, seul le manager est amené à se déplacer entre le Danemark, la Suisse et la Corée du Sud. Le chef de projet est basé au Danemark. Les bureaux du manager sont en Suisse et l'équipe projet dirigée par un manager est en Corée du Sud et se compose des métiers suivants :

Communication, Comptabilité, Qualité, Ingénierie, Marketing et Technique. Les fiches métiers, listant les compétences de chacun des membres de l'équipe sont représentées par les fiches présentées en fin de document.

Spécificités au lancement du projet :

Le Responsable R&D, client pour ce projet, remet au CP les informations suivantes :

- Les fiches règles du Jeu, CP, Manager et Equipe ;
- une photo du prototype à réaliser ;
- la fiche métier du CP ;
- les fiches à compléter (10 fiches) ;
- le document pour le bilan du projet.

Le Manager et son équipe projet, possèdent les informations suivantes et ne connaissent pas les données reçues par le CP.

Les **fiches Métiers** (Manager, Communication, Comptabilité, Qualité, Marketing, Ingénieur et Technique).

Une boîte de Lego® avec un ensemble de briques et la **fiche inventaire.**

Figure 36 : Exemple de produit à réaliser par une équipe managée à distance

Fiches - Règles du jeu pour le cas : Projet Lego®

Fiche QUALITE	Equipe n°
Objectif : Lister concrètement les 3 principaux points Forts (+) et les 3 principaux points d'Amélioration (↗) qui ont impacté sur la Qualité de votre Projet.	
+ n°1 :	
+ n°2 :	
+ n°3 :	
↗ n°1 :	
↗ n°2 :	
↗ n°3 :	

Fiche MARKETING	Equipe n°
Objectif : Répondre aux questions suivantes.	
1) Donner un slogan pour ce produit :	
2) Donner 3 atouts du produit : - - -	
3) Donner 3 inconvénients du produit : - - -	

Fiche BILAN	Equipe n°
Objectif : Lister concrètement les 3 principaux points Forts (+) et les 3 principaux points d'amélioration (↗) qui ont impacté sur les Délais, les Coûts et/ou la Performance.	
+ n°1 :	
+ n°2 :	
+ n°3 :	
↗ n°1 :	
↗ n°2 :	
↗ n°3 :	

Fiche MANAGEMENT	Equipe n°
3 Points qui ont contribué aux SUCCES	3 Points qui ont contribué à des ECHECS
1)	
2)	
3)	

Fiche COMMUNICATION de PROXIMITE	Equipe n°

Objectif : Lister concrètement les 3 principaux points Forts (+) et les 3 principaux points d'Amélioration (↗) qui ont impacté sur votre Communication de Proximité.

+ n°1 :
+ n°2 :
+ n°3 :
↗ n°1 :
↗ n°2 :
↗ n°3 :

Fiche BUDGET	Equipe n°

Objectif : Reporter sur cette fiche tous les coûts (en Egols) liés au projet.

Type	Qt	Prix/unite	Total
		TOTAL (1)	

Type	Qt	Prix/unite	Total
		TOTAL (2)	
		TOTAL (1+2)	

Fiche CONDUITE/PROJET **Equipe n°**

Objectif : Représenter le Gantt PREVISIONNEL sur les 12 tâches principales / Temps (T1 à T10)

TACHES	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											

Fiche CONDUITE/PROJET **Equipe n°**

Objectif : Représenter le Gantt SUIVI sur les 12 tâches principales / Temps (T1 à T10)

TACHES	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											

Fiche INVENTAIRE

Type	Prix/unité
Roue (toutes tailles)	11 egols
Brique Essieu 2x4 ou 2x2	9 egols
Plaque 6x16	14 egols
Plaque 6x8	12 egols
Plaque 4x8 ou 4x6	10 egols
Plaque 2x8	8 egols
Brique 2x2	1 egol
Brique 2x4 ou 2x3	2 egols
Brique 2x8 ou 2x10	3 egols
Brique 1x2	4 egols
Brique 1x6 ou 1x4	5 egols
Brique 1x8	6 egols
Brique biseautée 1x4 / 1x2	7 egols
Brique transparente	13 egols
Autres	15 egols
Boîte de transport	16 egols
Coût livraison (En 1 fois)	20 egols
TVA	20,6%

Fiche des RISQUES Eq. N°

Listes des Risques	Probabilites (de 1(-) à 5(+))	Consequences (de A(-) à E(+))

Fiche COMMUNICATION A DISTANCE Equipe n°

Solutions efficaces utilisées ou utilisables	Problèmes qui se sont ou peuvent se poser
1)	
2)	
3)	

C. Questionnaire d'évaluation des tendances e-comportementales

Test

Quelles sont nos tendances e-comportementales dans le cadre du Management à Distance ?

Contexte : Vous avez été, êtes ou serez un jour, acteur dans le cadre d'un projet ou d'une mission effectuée à distance. Ce test a pour objectif de vous aider à repérer vos tendances e-comportementales induites par l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Sauf si précisé dans les propositions, la communication ne peut se faire qu'en utilisant des TIC.

Exemple de TIC : Mail, SMS, MMS, téléphone, mobile, conférence téléphonique, visioconférence, twitter, forum, chat, blog, site internet ...

Pour chacune des situations présentées dans les pages suivantes, répartissez 10 points entre les différentes propositions (a) à (l) qui vous sont faites et qui correspondent votre façon de travailler à distance.

(Exemple : 5 points en a), 1,5 points en h), 3,5 points en l) et 0 pour les autres propositions).

Q1 - Vous allez participer à un projet avec des personnes travaillant à distance. **Comment vous préparez-vous ?**	
a) Vous installez les derniers outils de communication du marché pour être efficace	
b) Vous vérifiez si vous avez le numéro de téléphone de tous les membres du projet	
c) Vous vous formez à la maîtrise de vos outils de communication à distance	
d) Vous échangez sur le sujet dans des forums ou chat	
e) Vous informez votre réseau socioprofessionnel du projet et du contexte	
f) Vous informez certaines personnes du projet et de votre rôle	
g) Vous regardez les possibilités pour rencontrer l'équipe ou chacun des membres	
h) Vous informez l'équipe de votre rôle et leur demandez leurs fonctions	
i) Vous vérifiez si le système de partage d'informations lié au projet est sécurisé	
j) Vous préparez un répertoire dédié au stockage des informations liées au projet	
k) Vous recherchez sur Internet des témoignages sur des expériences similaires	
l) Vous contrôlez votre messagerie pour voir si toutes les acteurs sont référencés	

Q2 - Vous travaillez dans un projet à distance. Comment allez-vous chercher les informations dont vous avez besoin ?	
a) Vous utilisez en parallèle plusieurs moteurs de recherche d'informations	
b) Vous téléphonez aux personnes susceptibles de les avoir	
c) Vous configurez votre logiciel de recherche avancée pour trouver les informations	
d) Vous informez un maximum de personnes de votre besoin	
e) Vous sollicitez les membres de votre réseau en cohérence avec votre besoin	
f) Vous mettez en copie votre responsable sur votre recherche d'information	
g) Vous décidez d'aller voir les personnes susceptibles d'avoir les informations	
h) Vous demandez à quelqu'un de plus compétent de faire cette recherche pour vous	
i) Vous vous demandez si cette information est confidentielle ou accessible pour vous	
j) Vous recherchez sur votre disque dur si vous n'avez pas déjà ces informations	
k) Vous vous lancez sur votre Intranet et tentez de trouver l'information	
l) Vous envoyez des mails aux personnes susceptibles d'avoir ces informations	

Q3 - Vous êtes chargé de recruter quelqu'un pour travailler à distance dans le projet. Comment allez-vous procéder pour faire ce recrutement ?	
a) Vous utilisez en parallèle plusieurs sites Internet spécialisées dans le recrutement	
b) Vous téléphonez à la personne qui vous semble la mieux placée pour vous aider	
c) Vous remplissez le questionnaire d'un site de recrutement	
d) Vous informez un maximum de personnes de cette offre d'emploi	
e) Vous faîtes appel à des professionnels susceptibles de vous aider	
f) Vous informez votre hiérarchie du lancement de cette action de recrutement	
g) Vous en discutez avec des personnes d'autres services	
h) Vous envoyez un mail à la personne qui vous semble la plus compétente	
i) Vous vérifiez si c'est le meilleur moment pour diffuser cette offre d'emploi	
j) Vous recherchez dans votre base de données de CV	
k) Vous vérifiez si le profil existe dans différents sites de recrutement	
l) Vous envoyez un mail d'information aux personnes susceptibles d'être intéressées	

Q4) Vous n'arrivez pas à faire fonctionner un de vos logiciels de communication. Comment résolvez-vous le problème ?	
a) Vous téléchargez et installez un nouveau logiciel de communication	
b) Vous téléphonez à l'hotline du créateur du logiciel	
c) Vous fouillez dans le menu d'aide du logiciel	
d) Vous envoyez votre problème à votre réseau	
e) Vous parlez de votre problème sur un forum spécifique	
f) Vous faites un mail à votre responsable pour l'informer d'un problème de logiciel	
g) Vous revenez à des bonnes vieilles méthodes manuelles	
h) Vous informez le service informatique de la nullité de ce logiciel	
i) Vous lancez votre antivirus, on ne sait jamais	
j) Vous recherchez si vous n'avez pas un autre logiciel similaire dans votre ordinateur	
k) Vous recherchez dans des forums s'il n'y a pas la solution à votre problème	
l) Vous faites un mail pour informer vos relations compétentes sur ce problème	

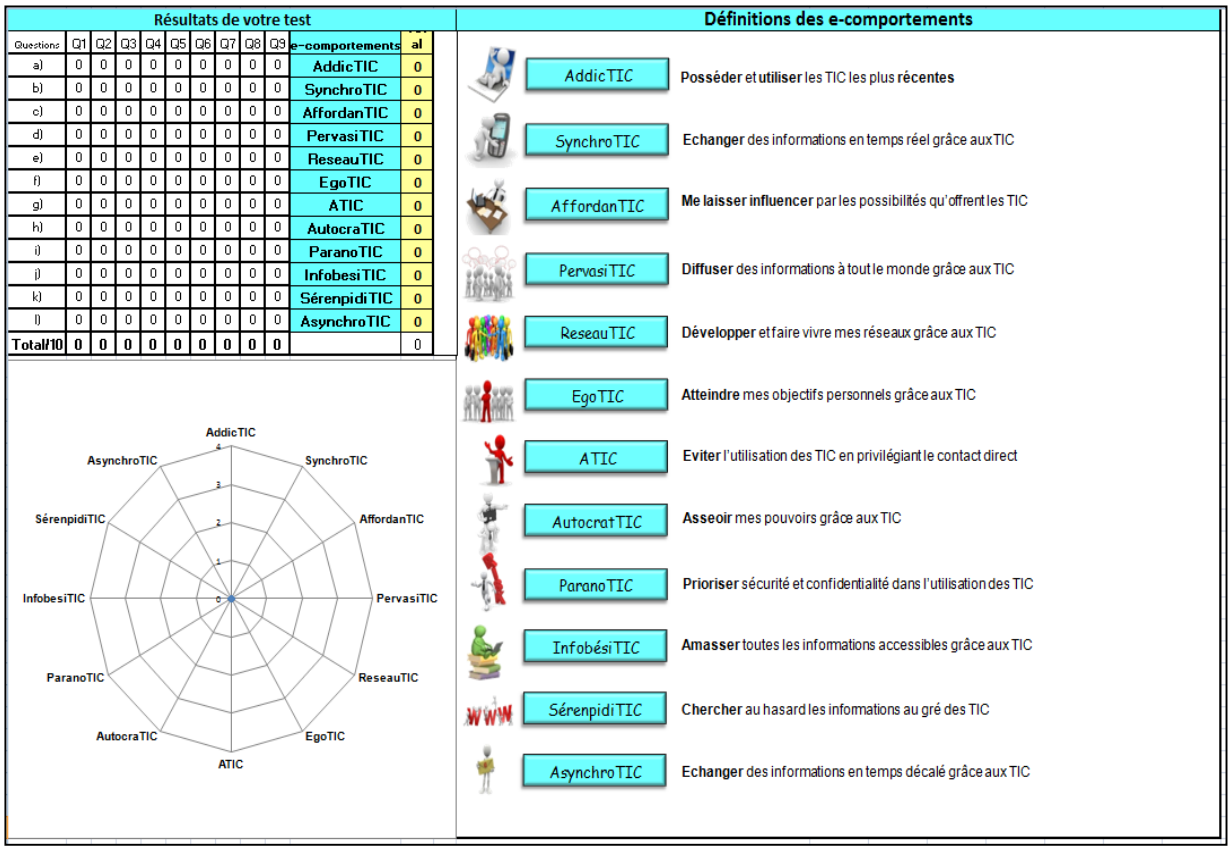
Q5) Vous devez communiquer une décision liée à votre responsabilité sur le projet. Comment communiquez-vous cette décision ?	
a) Vous réfléchissez à l'outil le plus adapté pour informer de la décision	
b) Vous organisez une conférence call avec les personnes concernées	
c) Vous programmez votre logiciel de messagerie pour contrôler la bonne réception	
d) Vous informez toutes les personnes plus ou moins concernées par cette décision	
e) Vous sélectionnez les personnes à qui vous devez transmettre cette information	
f) Vous mettez en copie votre responsable pour montrer l'importance de l'action	
g) Vous organisez une réunion physique	
h) Vous faites un mail factuel, concis et direct aux personnes concernées	
i) Vous réfléchissez au niveau de confidentialité de cette décision	
j) Vous recherchez un ancien mail utilisé dans une situation similaire	
k) Vous recherchez sur Internet la meilleure façon de mener à bien cette action	
l) Vous prenez du temps pour écrire un mail adapté, motivant et compréhensible	

Q6) Vous estimez utile de faire un feed-back positif à un acteur du projet. Comment transmettez-vous ce feed-back positif ?	
a) Vous choisissez l'outil de communication qui vous semble le plus efficace	
b) Vous appelez directement les personnes concernées	
c) Vous utilisez toutes les possibilités de votre messagerie pour valoriser l'information	
d) Vous donnez l'information à tout le monde	
e) Vous faites un mail aux personnes concernées	
f) Vous pensez à mettre en copie votre responsable hiérarchique	
g) Vous attendez une réunion ou un entretien pour donner l'information en direct	
h) Vous profitez de ce feed-back pour transmettre une décision sur le projet	
i) Vous réfléchissez aux conséquences de ce feed-back avant toute communication	
j) Vous recherchez dans vos mails un modèle qui répondrait à ce contexte	
k) Vous recherchez sur Internet les différentes façons de donner cette information	
l) Vous prenez le temps pour réfléchir à la meilleure formulation de ce mail	

Q7) Vous estimez utile de faire un feed-back négatif à un acteur du projet. Comment transmettez-vous ce feed-back négatif ?	
a) Vous choisissez l'outil de communication qui vous semble le plus efficace	
b) Vous appelez directement les personnes concernées	
c) Vous utilisez toutes les possibilités de votre messagerie pour valoriser l'information	
d) Vous donnez l'information à tout le monde	
e) Vous faites un mail aux personnes concernées	
f) Vous pensez à mettre en copie votre responsable hiérarchique	
g) Vous attendez une réunion ou un entretien pour donner l'information en direct	
h) Vous profitez de ce feed-back pour transmettre une décision sur le projet	
i) Vous réfléchissez aux conséquences de ce feed-back avant toute communication	
j) Vous recherchez dans vos mails un modèle qui répondrait à ce contexte	
k) Vous recherchez sur Internet les différentes façons de donner cette information	
l) Vous prenez le temps pour réfléchir à la meilleure formulation de ce mail	

Q8) Vous devez suivre l'avancée du projet. Comment vous organisez-vous ?	
a) Vous utilisez tous les moyens à disposition pour communiquer à distance	
b) Vous privilégiez le téléphone pour être informé en temps réel du projet	
c) Vous utilisez au maximum, les possibilités de vos outils de communication	
d) Vous mettez en place un lieu d'échanges d'informations accessibles à tous	
e) Vous échangez régulièrement avec les personnes concernées par l'étape suivie	
f) Vous informez régulièrement votre hiérarchie des bons résultats du projet	
g) Vous organisez des rencontres régulières avec les membres de l'équipe projet	
h) Vous demandez d'être informé de chaque avancée du projet	
i) Vous rappelez régulièrement les règles pour travailler efficacement à distance	
j) Vous sauvegardez régulièrement toutes les informations liées au projet	
k) Vous recherchez sur le Net, des idées pour mieux suivre à distance un projet	
l) Vous privilégiez votre messagerie pour échanger avec les membres du projet	

Q9) Le projet à distance est terminé. Comment gérez-vous la fin du projet ?	
a) Vous utilisez plusieurs outils de communication pour faire une évaluation du projet	
b) Vous demandez une conférence téléphonique avec les acteurs du projet	
c) Vous utilisez un logiciel spécialisé dans les sondages à distance	
d) Vous informez tout le monde de la fin du projet en demandant des réactions	
e) Vous échangez avec tous les acteurs du projet sur les succès et les échecs	
f) Vous envoyez un bilan aux différents responsables impactés par le projet	
g) Vous proposez une réunion physique avec les principaux acteurs du projet	
h) Vous demandez à chaque acteur d'envoyer un bilan de leur contribution	
i) Vous sauvegardez toutes les informations sur le serveur de l'entreprise	
j) Vous vérifiez si vous avez en votre possession tous les documents liés au projet	
k) Vous recherchez sur le Net, s'il existe des procédures pour faire un bilan de projet	
l) Vous envoyez un mail de bilan de projet aux acteurs concernés	



Résultats de votre test

Questions	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	e-comportements	Total
a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	AddicTIC	0
b)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	SynchroTIC	0
c)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	AffordanTIC	0
d)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	PervasiTIC	0
e)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ReseauTIC	0
f)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	EgoTIC	0
g)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ATIC	0
h)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	AutocraTIC	0
i)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ParanoTIC	0
j)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	InfobesiTIC	0
k)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	SérenpidiTIC	0
l)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	AsynchroTIC	0
Total/10	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0

Définitions des e-comportements

Figure 37 : Grille de résultat pour l'évaluation des tendances e-comportementales

Ce questionnaire sera prochainement mis en ligne.

D. Papier de Synthèse de conférences

1) QUELS SONT LES OPPORTUNITÉS & RISQUES AU NIVEAU DES COMPORTEMENTS DANS L'UTILISATION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC) EN MANAGEMENT DE PROJET ?

Conférence réalisée dans le cadre du forum PMI à l'ISEN Toulon le 3/12/09.

« L'informatique se dissout dans nos comportements », Professeur Alex Pentland du MIT, ainsi naissent des **e-comportements** …

Le management des projets à distance est rendu possible et/ou facilité grâce au développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). La rapidité des processus de partage et d'échanges des informations, la limitation des coûts de déplacement et la qualité du travail collaboratif font partie des ingrédients de la réussite de ces projets.

Si les solutions portées par les TIC sont indéniables, elles entraînent une vague de changements porteuse d'opportunités mais aussi de risques.

Notre thème de réflexion est **centré sur l'impact des TIC sur les comportements** dans le cadre du management de projet à distance, en effet, comment les TIC influencent les comportements au travail en créant des e-comportements significatifs catalyseurs d'opportunités et de risques dans les projets. Dans ce contexte et depuis plus de 15 ans, nous observons et contribuons au développement de managers de projet, dans le cadre d'interventions de consulting et de formations dans des entreprises nationales et internationales. Ce travail est complété par des actions similaires avec les cadres du futur, avec lesquels nous travaillons dans des écoles d'ingénieurs.

Dans le cadre de cette étude, nous avons recensé 12 e-comportements représentatifs des postures des acteurs projet, usagers des TIC grâce à un ensemble de variables indicatrices d'e-comportements tels que :

- L'**autonomie** (motivation et compétences) des acteurs projet vis-à-vis des TIC ;
- la **relation au temps** dans le choix de la TIC, préférences synchrones et/ou asynchrones ;

- la **culture de distanciation** impactant plus ou moins fortement l'utilisation ou l'évitement des TIC ;
- la **préférence cognitive** (visuelle, auditive, audio-visuelle...) influençant le choix des TIC ;
- La capacité à situer les TIC en termes d'usage, d'utilité ou d'utilisabilité ;
- la **fixation des besoins, objectifs, limites, moyens** en termes d'usage, d'utilité ou d'utilisabilité des TIC ;
- la **priorisation** plus ou moins consciente donnée à l'information, à la relation ou à l'outil.

Les e-comportements présentés dans cette étude (*liste sûrement non exhaustive*), doivent être compris comme des **indicateurs de tendances**, plus ou moins présents suivant les acteurs projet. Ils peuvent évoluer ou régresser en fonction des phases projets, des tâches à remplir et des acteurs eux-mêmes. C'est la **compréhension de la posture induite par ces 12 e-comportements** qui devrait permettre au manager de projet d'anticiper et de manager les performances en termes d'échanges des informations en fonction des objectifs du projet.

Pour faciliter le repérage des e-comportements dans notre contexte de conduite de projet, nous utiliserons des acronymes couplant la spécificité du comportement analysé et des TIC.

Les informations ci-dessous vous présentent une **synthèse des 12 e-comportements** observés :

- L'**AddicTIC**, centré sur l'outil, souvent au détriment du message et/ou de la relation, aime posséder et utiliser les TIC les plus récentes. Toujours en avance sur son temps, il aime communiquer en montrant qu'il est au plus haut niveau High-tech. S'il permet au projet de s'appuyer sur des outils toujours plus performants en termes d'efficacité et/ou d'efficience, l'AddicTIC, risque de se retrouver en décalage en termes de versions, de compatibilité, d'accessibilité, ... avec ces correspondants. Cette problématique peut se trouver renforcé avec l'éloignement des acteurs projet.
- Le **SynchroTIC**, centré sur la relation en direct qu'elle soit physique ou auditive, aime les TIC qui permettent d'échanger en temps réel. Ce e-

comportement a tendance à accélérer voir à renforcer les échanges d'informations entre les acteurs du projet et à promouvoir la capacité à la réactivité face aux éventuels impondérables. Mais il risque de développer la pression par un contrôle qui peut être ressenti comme excessif, de diminuer les réflexes de préparation et d'anticipation en impactant sur les capacités proactives et d'autonomie des acteurs projet. Cette problématique peut provoquer l'absence de délégations et des modalités d'un suivi planifié et organisé.

- L'**AffordanTIC**, (*Tiré du terme Anglais d'affordance : potentialité*), centré sur l'outil et l'utilisation de tout son potentiel. Il aime, utiliser les TIC dans toutes leurs fonctionnalités, pour lui, une TIC doit donner toute sa puissance, sans prendre en compte les besoins des projets et des acteurs en termes d'échanges et de partage des informations. Si ce e-comportement peut optimiser la performance d'un projet en termes de communication, il peut dans le même temps risquer de le fragiliser par un abus de données non prioritaires et/ou non utiles aux autres acteurs du projet. Cette problématique se trouve renforcé avec l'intégration de nouvelles TIC au sein du projet.
- Le **PervasiTIC**, (*Emprunté à l'Anglais : Diffusion à travers toutes les parties du système d'information*), centré sur le message, il a tendance à envoyer des informations tout azimut en utilisant toutes les TIC à sa disposition. Il est moteur dans la diffusion des informations et permet de promouvoir une documentation riche aux acteurs projet. Ne tenant pas compte des besoins et de la capacité de traitement de ces informations par ses correspondants, il peut saturer les messageries et les systèmes de sauvegarde. La problématique se trouve renforcé par la richesse des TIC mises à disposition et de son rôle dans la communication au sein du projet.
- Le **ReseauTIC**, centré sur la relation, il aime échanger des informations, développer et faire vivre son réseau. Grâce à ce e-comportement, il peut permettre dans un projet, d'optimiser et d'accélérer les échanges d'informations et de services entre les acteurs les plus concernés et impliqués. Il peut initier l'intégration d'acteurs facilitateurs à chaque phase d'un projet. Le jeu du réseau peut toutefois risquer de remplacer

l'organigramme projet par un sociogramme (*diagramme des liens sociaux*) complexifiant les jeux de pouvoirs et de responsabilités au détriment des objectifs du projet. La problématique se trouve renforcé par les possesseurs d'un fort réseau, "les anciens", au détriment des "nouveaux" qui suivent naturellement le mode hiérarchique standard.

- L'**EgoTIC**, centré sur soi et la relation aux autres, il se sert des TIC, pour ses besoins et objectifs personnels. Il peut les utiliser dans le but de se protéger, dénoncer ou montrer sa performance.
- Ce e-comportement permet à l'EgoTIC de remplir sa mission dans le cadre d'objectifs personnels compatibles avec les objectifs du projet. L'abus et la teneur des informations, sur le fond comme sur la forme, motivées uniquement par des ambitions personnelles, peuvent influencer négativement chaque phase du projet. Son impact sur la qualité des relations entre les acteurs projet peut provoquer par exemple une perte du sens et une confusion sur les priorités du projet. La problématique se renforce en cas de crise, de retard sur une tâche ou de conflits entre les acteurs du projet.
- L'**ATIC**, centré sur la relation, évite voire fuit, l'usage des TIC en privilégiant le contact direct avec les acteurs du projet. Ce e-comportement permet de (re) mettre au centre des échanges d'informations, la relation et le contact humain. Il peut promouvoir le renforcement de l'esprit de cohésion et de cohérence du groupe projet. Le risque est la perte de temps due au nombre de réunions et d'entretiens. Les déplacements peuvent aussi impacter sur les coûts et le temps de réalisation. La problématique se trouve renforcée si d'autres acteurs du projet sont a contrario des adeptes des TIC.
- L'**AutocraTIC**, centré sur soi et la relation aux autres, il a tendance à utiliser les TIC comme des instruments de communication au service de son pouvoir. Ce e-comportement permet de montrer son autorité, de prendre plus rapidement des décisions et de contrôler plus efficacement l'avancée du projet. L'abus de pouvoir par les TIC, peut entraîner les acteurs, à se protéger en s'inventant des dysfonctionnements technologiques, ou en abandonnant purement et simplement certains TIC, pour diminuer ou supprimer la pression subie. La problématique se trouve

renforcée, si d'autres acteurs jouent le même jeu. L'échange d'informations devient, alors, une lutte de pouvoir au risque d'amener le projet à l'échec.

- Le **Parano**TIC, centré sur l'information, il a besoin de se rassurer en termes de sécurité et de confidentialité dans les échanges de données avec les acteurs du projet. Il permet de rappeler à ces derniers, les notions de sécurité, de sauvegarde, de cryptage des informations, des règles de divulgations et de vigilance. L'abus de la posture e-comportementale peut entraîner l'isolement de certains acteurs non habilités, des retards dans les actions à mener et un sentiment de menaces récurrentes perpétuelles et de méfiance entre les acteurs du projet. La problématique se trouve renforcée suivant la fonction et/ou les missions que doivent assumer les ParanoTIC.
- L'**InfobésiTIC**, centré sur l'information, il a besoin de rechercher et de posséder des informations, il les amasse et les stocke, le plus souvent dans ses sauvegardes personnelles. Il participe à la documentation d'un projet, contribue à la sauvegarde des informations, à sa duplication et peut en optimiser son utilisation. Le risque est qu'il peut rapidement saturer les systèmes de sauvegarde avec des informations non utiles (ou dangereuses) pour le projet et ne met pas forcément en place une nomenclature facilitant la recherche d'informations. La problématique se trouve renforcée suivant les habilitations et pouvoirs, donnés aux acteurs du projet en termes de copie et de sauvegarde des données.
- Le **SérenpidiTIC**, (N*éologisme dérivé de l'anglais « serendipity », signifiant découvertes inattendues)*, centré sur l'information, est curieux, plutôt visuel, il erre au hasard, sans objectifs clairs, sur Internet et/ou les plate-formes collaboratives d'échanges d'informations initiées au sein d'un projet à la recherche de données pouvant être utiles. Si ce e-comportement peut être un atout dans les phases d'un projet demandant une veille informative, des actions de benchmarking... les risques existent de perte de temps, de délaisser d'autres tâches prioritaires, de ne pas savoir quand s'arrêter de chercher, de complexifier le projet par un afflux contradictoire et changeant de données pouvant remettre en cause le sens et/ou l'avancée du projet. La problématique se trouve renforcée dans des phases où le projet doit passer de l'information à l'action.

- L'**AsynchroTIC**, centré sur l'outil, il est plutôt réfléchi, et visuel, il préfère la communication écrite à celle qui est orale, travailler à distance, n'est pas un problème. Il privilégie les TIC, qui lui permettront de prendre un temps pour envoyer ou répondre à des messages. Dans un projet, il permet de mettre en place une traçabilité écrite des échanges d'informations. Ce e-comportement incite à éviter, voire à fuir la relation directe par téléphone ou en réunion. Le risque dans les projets est, en dehors de retard sur la prise de décision, la saturation des messageries, des duels à distance sur base de l'écrit, la confusion entre la façon de communiquer à l'oral et à l'écrit (risque d'interprétation) pouvant provoquer des conflits à distance. La problématique se trouve renforcée dans les projets où les cultures de l'oral et de l'écrit doivent travailler ensemble.

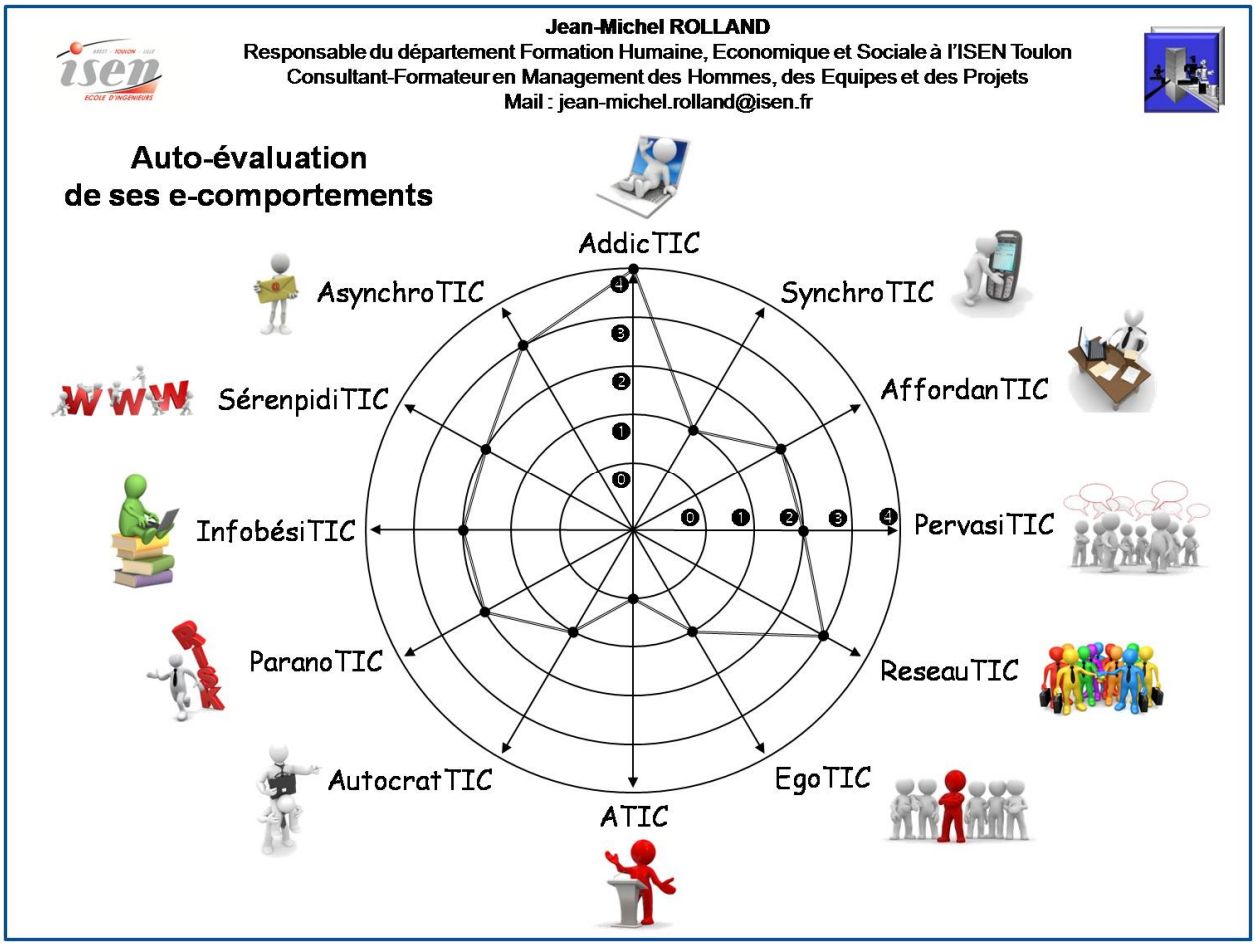


Figure 38 : Exemple d'évaluation des tendances e-comportementales

La grille montre que la personne s'est évaluée comme ayant de l'attrait pour les TIC, une capacité à travailler à distance et en réseau. Elle privilégie la

communication visuelle et en temps décalé au détriment de celle qui est en temps réel et auditive. Un questionnaire est en préparation afin d'aider à cette évaluation.

Aux risques d'une première conclusion :

Les TIC, aujourd'hui font partie intégrante des projets et contribuent à leurs succès ou à leurs échecs. Dès le démarrage d'un projet, le chef de projet et son équipe doivent prendre en compte les atouts et les faiblesses qu'entraînent les TIC et leurs impacts sur les comportements communicationnels des différents acteurs du projet. Suivant le projet, quelles questions se poser pour aider à pallier aux risques dus aux excès des e-comportements ? :

- Quels sont les besoins en termes de communication et d'échanges d'informations dans le projet ?
- Quelles **règles d'usage, d'utilisabilité et d'utilité** doivent être définies pour réussir le projet ?
- Comment les **TIC** doivent être utilisées pour **compenser la distance** entre les acteurs du projet ?
- Quelles sont-les **tendances e-comportementales** observées chez les acteurs du projet ?
- Les fonctions et missions des acteurs du projet sont-elles **compatibles** avec les tendances e-comportementales repérées ?
- En fonction des réponses précédentes, comment **manager les échanges d'informations** du projet ?

Si la réussite de nombreux projets repose en grande partie sur les femmes et les hommes qui en sont les acteurs, les relations évolutives et adaptatives de ces derniers aux TIC, se traduisant par ces e-comportements, se doivent d'être prises en compte tout au long des phases du projet. Dans le cadre de nos recherches, en Sciences de l'Information et de la Communication sur le thème : « **Analyse des e-comportements induits par les Technologies de l'Information et de la Communication dans le cadre du Management à distance** » sous les directions du professeur Luc QUONIAM et de Richard SOLER, directeur du CERE Institut.

2) COMMENT ADAPTER SA COMMUNICATION EN FONCTION DES ACTEURS D'UN PROJET ?

Conférence réalisée dans le cadre du forum PMI à l'ISEN Toulon le 29/05/2008.

Conduire un projet, quel qu'en soit la nature, demande des méthodes permettant d'une part, d'organiser les différentes actions à mener et d'autre part, d'utiliser les outils de communication adaptés aux échanges d'informations entre les acteurs du projet. Ce dernier point est d'autant plus d'actualité dans le cadre de management de projet à distance. Depuis 15 années, nous intervenons dans les entreprises qui gèrent des projets plus ou moins complexes. Dans ce contexte, une problématique est souvent (et naturellement) observée, l'impact des comportements des Acteurs sur le bon déroulement du projet. L'objectif de cet article est de présenter en s'appuyant sur un cas vécu (*fil rouge*), quels outils peuvent nous aider tout au long du projet, à anticiper et réagir face à des comportements plus ou moins moteurs à la réussite du projet. Pour des raisons déontologiques, les noms de l'entreprise et des acteurs ne seront pas cités.

Fil rouge : L'objectif de ce projet était de livrer des lecteurs MP3 en moins de 6 mois sur le marché Européen. Le chef de Projet (Responsable de la Recherche et du Développement) et le Responsable Logistique sont en France, le Responsable Administratif et Financier se trouve aux États-Unis et enfin le responsable de l'usine de Production est en Chine. Pour simplifier cette présentation, nous allons nous concentrer uniquement sur les comportements de ces acteurs du projet. Au moment où l'histoire ou plutôt les histoires commencent, le projet est bien avancé. Le cahier des charges est réalisé, l'étude de faisabilité a montré la viabilité du projet, les priorités et les tâches ont été définies, les acteurs ont été missionnés et le planning prévisionnel est réalisé.

La volonté d'optimiser les moyens a naturellement privilégié les outils de communication à distance : messagerie, conférence téléphonique et vidéoconférence. Au moment de l'intervention, nous sommes au début de la phase de production. Au cours des actions de suivi du projet, une tension est ressentie entre les responsables du projet, chacun reprochant à l'autre de mal faire son travail et de freiner l'avancement du projet. Au début de notre intervention, la messagerie représentait plus de 80% des échanges

d'informations. À la suite d'un audit réalisé auprès des 4 acteurs cités ci-dessus, il s'avère qu'il est reproché au responsable de la Production, un délai de réponse aux messages trop long, le responsable Administratif et Financier est suspecté de vouloir faire échouer le projet en mettant la pression sur l'attente de retours chiffrés et surtout sur la réduction des dépenses. Enfin nos 2 responsables Français sont accusés de saturer la messagerie en lien avec le projet, d'informations inutiles.

Quel est le coupable ? Une de nos pistes de réflexion dans le cadre de cette intervention est la problématique posée par les comportements des acteurs.

Une de nos règles de base, en rapport avec les comportements, est de dire que chaque personne prend consciemment ou non, le comportement qui lui paraît être le meilleur à un moment donné pour atteindre ses objectifs. Nous avons bâti notre intervention à partir de ce postulat. Avant d'aller plus loin dans les solutions mises en place, nous proposons de définir le comportement comme « L'ensemble des réactions, des manières de se conduire et d'agir d'un individu en fonction de sa situation (culture, expériences, statut, responsabilités, rôle…), et de sa disposition (besoins, capacités, motivation, stress…) ».

Fil rouge : Lorsque nous commençons l'audit, le responsable Administratif et Financier adopte un comportement pragmatique et exigeant, qui s'appuie sur son pouvoir d'expertise. Pour arriver à ses fins, il met la pression sur ses collègues en demandant régulièrement l'envoi de tableaux de bord, de résultats et reproche le niveau de dépenses. Le Responsable Logistique, joue au pinailleur, il a en fait l'impression qu'il n'est pas considéré, il prend un malin plaisir à donner son avis sur tout et poser des problèmes qui n'existent pas. Le responsable de Production, au comportement attentiste, n'a qu'un souci, le respect des procédures et de sa hiérarchie, son comportement jugé dilettante par les autres n'est que de la prudence vis-à-vis de ses chefs de qui il attend le feu vert pour avancer dans le projet. Enfin le chef de projet, fier de son produit, attend de l'estime car c'est grâce à lui que ce projet peut se réaliser. Il attend que tous le reconnaissent et donnent le meilleur d'eux-mêmes pour que son produit arrive sur le marché.

Comment dans cette situation aider nos 4 responsables, qui ont bien sûr tous raison au regard de leur vision du projet, mais sont en décalage dans l'action pour harmoniser leurs compétences et leur motivation ?

Le premier outil que nous avons utilisé nous a permis de travailler sur l'un des facteurs initiateurs des comportements : la situation de l'individu.

L'outil ICAR.

Cet outil consiste à chaque étape clé d'un projet de s'interroger et de repérer le rôle que doit prendre chacun des membres de l'équipe projet. 4 questions ont été posées et les réponses ont été présentées à chacun des membres concernés.

- Qui est Responsable et de quoi sur cette étape ?
- Qui doit réaliser une Action spécifique dans cette étape projet ?
- Qui doit être Consulté avant l'action car détenant une expertise sur ladite action ?
- Qui doit être simplement Informé car ne participant pas directement à cette étape projet ?

La clarification des rôles de chacun a permis de faire comprendre à chacun des membres que c'était la tâche à accomplir qui orientait les messages à faire passer et non une remise en cause voire une atteinte à l'intégrité de la personne.

Fil rouge : Lorsque nous avons utilisé l'outil ICAR, chacun des acteurs estimait être responsable. Après échanges et en s'appuyant sur l'étape en cours, le Chef de projet était décideur, le responsable de l'usine était Acteur, le responsable Administratif et Financier était à consulter avant chaque décision et le responsable Logistique non concerné directement par l'étape était à informer. Le repérage du rôle des acteurs est nécessaire pour clarifier la situation mais pas suffisant pour comprendre leur disposition.

La cartographie des cibles.

Ce deuxième outil utilisé permet en fonction des motivations faibles ou fortes et des freins forts ou faibles vis-à-vis de l'étape du projet de repérer 4 tendances comportementales spécifiques :

- L'Opposant, à qui le message envoyé, devra rester dans un cadre exclusivement informatif ;

- le Neutre, à qui le message envoyé, devra permettre de lui présenter les gains, enjeux et autres avantages de l'étape du projet ;
- l'Hésitant, à qui le message envoyé, devra être rassurant, encourageant et prendre en compte les problématiques de la cible ;
- le Partisan, à qui le message envoyé, devra mobiliser sur l'action, les objectifs et les moyens nécessaires pour réussir l'étape projet spécifique.

Fil rouge : Lorsque nous avons utilisé l'outil cartographie des cibles, les acteurs du projet estimaient être tous mobilisés et acteurs positifs sur le projet. Les éléments factuels en notre possession nous ont permis d'aider chaque contributeur à adapter ses messages en fonction des besoins des acteurs. Envoi de messages demandant l'expertise du responsable administratif et financier, envoi de message informatif pour le responsable logistique, envoi de demande de décision au chef de projet et envoi de messages centrés sur les plans d'actions à destination du responsable de l'usine. Le troisième outil utilisé a été de repérer l'état des cibles par rapport au niveau de l'action et du temps.

L'escalier de la Communication

Nous avons organisé cet outil en 4 phases :

- Au début de l'action, on se doit d'assurer que les acteurs concernés sont bien informés ;
- ensuite vérifier que l'information a été bien comprise ;
- de contrôler le niveau d'appropriation de l'information ;
- de se concentrer sur la communication du plan d'actions.

Fil rouge : Cet outil a été dans notre exemple le plus facile à utiliser car les acteurs ayant trouvé une écoute à leurs besoins et une reconnaissance de leur problématique ont d'eux-mêmes « monté » les marches de l'escalier de la communication. Le quatrième outil mis en place nous a permis de contrôler l'adéquation entre les objectifs opérationnels et les objectifs de communication.

Objectif opérationnel et objectif de Communication

1 objectif opérationnel implique 1 objectif de communication. Les objectifs opérationnels permettent de définir pour chaque action clé, définie dans la méthode de conduite de projet utilisée, le niveau à atteindre avant de passer à l'étape suivante. Ex : Transporter les lecteurs MP3 de Chine en France … les

actions portent ensuite sur le comment faire ? Les objectifs de communication doivent être corrélés avec les objectifs opérationnels en cohérence avec chacun des comportements des acteurs repérés. Ex : Informer les acteurs-clés des modalités de transport des lecteurs MP3 de Chine en France … le message informe sur les objectifs qui doivent être réalisés et les enjeux. Enfin la décision d'utiliser tel ou tel outil de communication, notamment dans le choix du présentiel ou du virtuel doit être faite en harmonie avec les objectifs de communication.

Fil rouge : une réunion animée par nos soins après utilisation de ces 4 outils nous a permis :

- De reconnaître l'importance du rôle de chacun des membres de l'équipe projet (Outil ICAR) ;
- de positionner chacun d'entre eux en fonction de leur motivation à chaque étape (Cartographie des acteurs-cibles) ;
- de prendre en compte leur niveau d'informations (l'escalier de la Communication) ;
- de corréler objectifs opérationnels, objectifs de communication et outils de communication.

Résultats :

Fil rouge : Si les budgets de communication ont été dépassés (réunion sur site et vidéoconférence), la compréhension dans le cadre du projet, des comportements, a permis de développer l'efficacité et l'efficience des étapes projets grâce à une communication interpersonnelle sur mesure. Nous n'avons pas abordé dans cet exemple, de façon détaillée, l'aspect culturel ainsi que les problèmes linguistiques. Ces éléments entrent évidemment dans le cadre des critères à prendre en compte dans la compréhension des comportements repérés chez les acteurs du projet.

Aux risques d'une conclusion en 7 points clés

- Tout Acteur d'un projet prend le comportement qui lui paraît être le meilleur pour atteindre ses objectifs … (Situation et Disposition).
- Les comportements des Acteurs du projet se créent et évoluent en fonction de leurs besoins … (Besoins / Savoir, Vouloir et Pouvoir).
- Les besoins en informations sont différents suivant les Acteurs du projet et leur rôle dans le projet … (Outil ICAR / Cartographie des Cibles).
- Les actions de Communication doivent faire évoluer les Acteurs du projet vers l'action … (L'escalier de la Communication).
- Chaque Objectif Opérationnel induit un Objectif de Communication et donc le choix d'Outils de communication adaptés.
- Le simple changement d'outil de communication peut influencer positivement l'évolution des comportements des Acteurs du projet.
- Réussir sa communication dans un projet, c'est donc aussi intégrer les comportements des Acteurs à chaque étape du projet.

X. BIBLIOGRAPHIE

Adler N.J., *International dimensions of organizational behavior,* South Western College Pub, 4th edition, 2001, p.408

Adler N.J., *Comportement organisationnel, une approche multiculturelle*, Québec, Éditions Reynald Goulet, Inc., 1994, p.324

Alexandre-Bailly F., Bourgeois D., Gruere J.-P., Raulet-Croset N., Roland-Levy C., *Comportements humains et management*, Pearson Éducation 2e édition, 2006, p.343

Alexandre-Bailly F., *L'autonomie des individus dans l'entreprise : essai de conceptualisation et regard sur les pratiques*, Paris, Doctorat HEC, 2001

Allard-Poesi F., Perret V., *La Recherche-Action*, Paris : E-Theque, 2003, p.74

Amar P., *Psychologie du manager*, Dunod, 2008, pp.11-143

Anderson J.A., Examen de quelques concepts éclairant la position de l'éducateur aux médias. In J.P. Golay (Ed.), Rencontre de la recherche et de l'éducation, Actes du Symposium, Lausanne, 27 au 30 juin 1988, 1988, pp.11-23

Anderson, C., Hinings, C.R., *The impact of structuration theory on the study of organizations*, Proceedings of ASAC Conference, (OT Group), Lake Louise, Alberta, 1993, pp.11-20

Angel P., Amar P., Devienne E., Tence J., *Dictionnaire des Coachings*, Paris, Dunod, 2007, p.353

Ardoino J., *D'une ambiguïté propre à la recherche-action aux confusions entretenues par les pratiques d'intervention*, in Pratiques de Formation/Analyses No 18, 1989, disponible sur : <http://www-ufr8.univ-paris8.fr/pfa/18presentation.html>, consulté le 30/01/2010

Argyris C., *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, Dunod, Nouvelle édition, 2003, p.336

Aron R., *Dix-huit leçons sur la société industrielle*, Paris, Idées-Gallimard, 1962

Ashforth B.E., Mael F., *Social identity theory and the organization*, Academy of management Review, 1989, 14, pp. 20-39

Attali J., *Une brève histoire de l'avenir*, Ed. Fayard, 2006

Aubert N., Roux-Dufort C., *Le Culte de l'urgence, la société malade du temps*, Paris, Flammarion, 2004, p.375

Ayache G., *Homo Sapiens 2.0 : introduction à une histoire naturelle de l'hyperinformation*, L'Inconnu, 2005

Aubert N. et Al., *Diriger et motiver : art et pratique du management* Paris, Les Éditions d'Organisation, 2005, p.355

Aubert J., Gilbert P., Pigeyre F., *Management des compétences. Réalisations, concepts, analyses*, Paris, Dunod, coll. « Gestion Sup », 2002, p.196

Augier M., March J.G., *Models of a man: Essays in Memory of Hebert Simon*, Cambridge (Massachusetts), London (England), MIT, Press 2004, pp.389-409

Axelrod R., *Comment réussir dans un monde d'égoïstes. Théorie du comportement coopératif*, Paris, Odile Jacob Poches, 3ème édition, 2006, p.226

Baccino, T., et al, *Mesure de l'utilisabilité des Interfaces*, Paris : Hermès Science Publisher (Lavoisier), 2005, p.280

Bachelard G., *La formation de l'esprit scientifique : contribution à une psychanalyse de la connaissance*, Paris : Vrin, 2004, p.257

Balmisse G., *La gestion de projet à l'heure du Web 2.0*, in Documentaliste - Science de l'Information, vol 46, n°I, 2009, pp. 44-53

Bandler R., Grinder J., *The Structure of Magic II: A Book About Communication and Change*, Palo Alto, CA: Science & Behavior Books, 1975, p.198

Bandura A., *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*, Paris, De Boeck, 2007, pp.475-476

Barabel M., Le Boulch G., Meier O., *Multicultural team management in the fields of civil and military aircraft, space, defense systems and services* : the EADS case, working paper, University of Paris dauphine, 2003

Barbier R., *L'Approche Transversale. L'écoute sensible en sciences humaines*, Anthropos, 1997, p. 357

Bareil, C., Savoie, A., *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel*, in Jacob R., Rondeau A. et Luc D. (dir), Gestion,

Revue internationale de gestion, HEC Montréal, Collection « Racines du savoir », 2002

Barni M., *Manager une équipe à distance*, Éditions d'Organisation, 2003, pp.11-215

Barrand J., *Le Manager agile : Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*, Éditions Dunod, 2006, p.220

Barthélémy A., Douenel C., *Vivre l'entreprise responsable : Salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale*, Paris, Autrement, 2008, p.200

Bateson G., *Vers une écologie de l'esprit*, 2 tomes, Paris, Le Seuil, 1977

Beaudouin V., *Les transformations de l'écosystème de l'information dans le monde du travail*, 2nde journée thématique du Digital Life Lab, laboratoire de Christian Licoppe, Institut Télécom, 01/04/2010, disponible sur : <http://www.internetactu.net/2010/04/01/les-transformations-de-lecosysteme-de-linformation-dans-le-monde-du-travail/, consulté le 8/04/2010

Baumard, P., Ibert J. *Quelles approches avec quelles données ?*, in Méthodes de recherche en management, 2ème édition, Raymond Alain Thiétart et coll. Dunod, 2003

Beck J., Granier F., SingeryJ., *La facilitation des changements organisationnels : Méthodes, outils et modèles. Conception et dynamique des organisations,* Éditions L'Harmattan, 2007

Belisle C. (éd.), *Communication et nouvelles technologies*. Rhône-Alpes. Programme recherches en sciences humaines (éd.), Villeurbanne : PPSH-CNRS, 1993, 394 p : (Les chemins de la recherche, p.16)

Bellier S., *Le e-learning*, Éditions Liaisons, Paris, 2001, pp. 33-37

Bellier S., Isaac H., Josserand E., Kalika M., Leroy I., *Le e-Management : vers l'entreprise virtuelle*. L'impact des TIC sur l'organisation et la gestion des compétences, Ed. Liaisons, 2002, pp.107-132

Bellier S., *Le savoir-être dans l'entreprise : utilité en gestion des ressources humaines*. Paris, Vuibert, 2004

Bellon B., Ben Youssef A., M'henni H., *Nouvelles technologies et management dans les pays du Sud méditerranéen*, Revue Française de Gestion - n° 166, 2006, pp 173-189

Benedetto-Meyer M., Chevallet R., *Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC*, Anact, 2008, pp.204-269

Bennett, S., Maton, K., & Kervin, L., *The 'digital natives' debate: A critical review of the evidence*. British Journal of Educational Technology, 2007, 39(5), 775-786

Bennis W.G., *Managing the Dream: Reflections on Leadership and Change*, Basic Books, 2000, p.317

Benoit D., *La manipulation dans la communication, éthique et communication à la lumière du cadre paloaltien*, Éditions L'Harmattan, 2001

Besseyre Des Horts C.-H., Isaac H., *L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise,* Dauphine Recherches en Management - CNRS, Université Paris Dauphine - Paris IX, 2006

Beziat J., Wallet J., *L'étudiant et la distance*. *Dispositif de formation et pratiques sociales*. Dans Le Campus numérique FORSE : analyses et témoignages, Publications des Universités de Rouen et du Havre, 2007, p. 65-75

Bietry F., *E-GRH : entre promesses et interrogations*, Caen, Éditions Management et Société, 2002

Benedetto-Meyer M., Chevallet R., *Analyser les usages des systèmes d'informations et des TIC*, Lyon, réseau anact, 2008

Benchimol G., *e-organisation,* Éditions d'Organisation, 2001

Benghozi P.J., Bitouzet C., Soulier C., Zacklad M., *Le mode communautaire : vers une nouvelle forme d'organisation*, in colloque e-Usages, Paris, pp 107-118, 2001

Benraiss L., Boujena O., *TIC et performance des salariés : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise*, Revue Internationale sur le travail et la société, vol 3 (2), 2005, pp. 915-933

Benson L.-K., *The Managers Pocket Guide to E-communication*, (Broché), HRD Press Inc.,U.S., Manager's Pocket Guide Series, 2000

Bergmann A., Uwamangu B., *Encadrement et comportement*. Paris : ESKA, 2004, pp.47-131

Berry M., *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, École Polytechnique, 1983

Bes M-P. (éd.), Leboulch J-L. (éd.). *L'information face au changement technique : une approche multidisciplinaire*. Paris : Harmattan, (Collection dossiers sciences humaines et sociales). Bibliogr., 1993, p. 223

Beyou C., Isaac H., Kalika M., *Management & TIC*, Éditions Liaisons, 2006

Blandin C., *Thèse : Représentation sociale et dispositifs sociotechniques : Nouveaux services, nouveaux usages*, Université de Sophia-Antipolis, École doctorale Lettres et Sciences Humaines et Sociales, 2007

Blake R., Mouton J., *La troisième dimension du management*, Éditions d'Organisation, 1987

Boiry Philippe A. *L'Entreprise humaniste*, L'Harmattan, 2000

Bollinger D., Hofstede G., *Les différences culturelles dans le management*, Éditions d'Organisation, 1987

Bondarouk T.V., Ruël H.J.M., Oiry E., Guiderdoni-Jourdan K. (coord.), *Perceived performance of the Human Resources Information Systems (HRIS) and perceived Performance of the Management of Human Resources (HRM)*, (en collaboration avec M. Zgheib), Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges, IGT Global, April 2009

Bonnet J., *Le management par projet à l'épreuve des différences sociocognitives de ses acteurs*, Coord. Gramaccia G., Communication & organisation, Greco bordeaux 3 Revue N°13, Management de projet et logiques communicationnelles, 1er semestre 1998

Boudon R., *La logique du social. Introduction à l'analyse sociologique*, Paris, Hachette, coll. « Pluriel », 2° éd., 2001 [1979]

Boutary, M., Monnoyer M.C., *Introduction et déploiement des TIC dans les PME* : chantier en cours, In Benedetto Meyer M. et Chevallet R. (sous la direction de),

Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC : quelles démarches, quelles méthodes?, ANACT, 2008

Boutary M. et Monnoyer M.C., *TIC et PME : de l'hésitation à la performance*, OSEO, Collection Regards sur les PME, Ed. La Documentation Française, 2006

Bower M., *Thoughts on Enterprise 2.0 and Corporate Culture Change*, 11/06/2009, disponible sur : <http://fredzimny.wordpress.com/2009/06/12/death-of-the-middle-managers-thinking-of-enterprise-2-0-and-corporate-culture-change>, consulté le 8/01/10

Boyart D., Benghazi P.-J., Borseix A., *Enjeux, modes d'application et nouveaux comportements induits par la mise en œuvre des NTIC à la Poste*. Centre de Recherche en gestion de l'école polytechnique, Mars 2002

Boyatzis R., Mckee A., Borgeaud E., *Les nouveaux défis du leadership*. Pearson Éducation, 2006, p.269

Boyer A., (coord), *L'impossible éthique des entreprises, Réflexions sur une utopie moderne*…, Éditions d'Organisation, 2002

Boyer L., *Management des hommes : historique, grands acteurs et auteurs, méthodes, outils, perspective*, Éditions d'Organisation, 2006, p.231

Brasseur M., Mendez A. (coord.), *Comportement et ressources humaines : la GRH au Kaléidoscope*, Vuibert, 2008, pp.145-158

Breton P., *La société de l'information : De l'utopie au désenchantement : La société de l'information : État des lieux*, Revue européenne des sciences sociales 40(123), 2002, pp.35-39

Breton P., *À propos du "monde solaire" d'Asimov : les technologies de l'information dans le contexte du nouvel individualisme*, Sociologie et sociétés, Vol. 32/2, 2002

Breton P., Proulx S., *L'explosion de la communication, Introduction aux théories et aux pratiques de la communication*, Ed. La Découverte, 2005, p.382

Briscoe D.R., Schuler R.S., *International Human Resource Management : Policies & Practices for the Global Enterprise*, Londres, Routledge, 2ème édition, 2004

Buffard Pascal (Pilote du Comité de Pilotage), CIGREF, Capgemini Consulting, Livre Blanc : *L'information, prochain défi pour les entreprises*, 2009, disponible sur : <http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2010/L_Information_Prochain_defi_pour_les_entreprises_CIGREF_Capgemini_Consulting_decembre_2009.pdf>, consulté le 16/01/2010

Burka J.-B., Yuen L.-M., *Procrastination: Why You Do It, What to Do About It Now*, Da Capo Lifelong Books; 2nd edition, 2008

Cabin P., Dortier J.F., (coord.), *La Communication, État des savoirs*, Sciences Humaines Éditions, 2008

Cabin P., (coord.), *Les Organisations, État des savoirs*, Sciences Humaines Éditions, 1999, pp.143-267

Chabrol HY., Callahan S., *Mécanismes de défenses et coping*, Paris, Dunod, 2004, p.178

Cadin L., Bender A-F., De Saint-Giniez V. *Les carrières nomades – Les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris, Vuibert, coll. « Institut Vital-Roux », 2003

Cadix, A., Pointet, J-M., *Le management à l'épreuve des changements technologiques. Impacts sur la société et les organisations*, Éditions d'Organisation, 2002, p.336

Cahen M., *Les logiciels de contrôle de l'utilisation d'internet dans les entreprises*, classé dans le thème Internet. Article de doctrine publié le 24 avril 2002

Cairncross F., *The Death of Distance 2.0; How the Communication Revolution Will Change our Lives*, Harvard Business School Press, Cambridge, 2001

Cardon D., Licoppe C., *Technologies de l'information et de la communication en entreprise : théories et pratiques*, Septième École d'été de l'ARCo, Bonas, 2000, pp. 10-21

Carol A., *Génération Y*, Les Éditions Logiques, 2008, p.208

Cathelat B., *Socio-styles-système: les styles de vie, théorie, méthodes, applications*, Éditions d´Organisation, 1990

Cathelat B., Cabinet BPI, *Quatre comportements de salariés face aux technologies numériques*, Les Echos, 22/02/10, disponible sur : <http://www.lesechos.fr/management/actu/020359893647-quatre-comportements-de-salaries-face-aux-technologies-numeriques.htm/> consulté le 7 mars 2010

Cauvin P., Cailloux G., *Les Types de personnalité. Les comprendre et les appliquer avec le MBTI*, Paris, ESF, 5ème édition, 2005

Cavazza F., *Qu'est-ce que l'Entreprise 2.0 ?*, fredcavazza.net (blog), 24/07/2007, disponible sur : <http://www.fredcavazza.net/2007/07/24/>, consulté le 6/01/09

Cayatte R., *Manager une équipe à distance*, Dunod, 2009, p.207

CCU : *la Communication Collaborative Unifiée*, CIGREF, 10/2009, disponible sur : <http://www.cigref.fr/cigref_publications/2009/10/2009-ccu-la-communication-collaborative-unifie-etat-de-la-reflexion-des-grandes-entreprises.html>, consulté le 17/01/2010

Chaffee, S. H., & Berger, C.R., *What communication scientists do*. In C. R. Berger, & S. H. Chaffee (Eds.), Handbook of Communication Science, Sage: Newbury Park, 1987, pp. 99-122

Chanquoy L., Tricot A., Sweller J., *La charge cognitive*, Paris : A. Colin, 2007

Chanal V., *Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger, (1991),* Communities of Practice : Learning, Meaning and Identity, M@n@gement, Vol. 3, No. 1, 2000, pp. 1-30

Charbit C., Fernandez V., *Les trajectoires d'adoption des TIC dans les systèmes productifs localisés : vers des communautés virtuelles*, article du workshop, TIC et réorganisation spatiale des activités économiques, ENST Bretagne, Brest, 2002

Charue-Duboc F., *L'apprentissage organisationnel, du concept séduisant à la complexité du processus en jeu*, in Gilbert P., Guerin F., Pigeyre F. (Coord), Organisations et Comportements, Dunod, 2005

Chaumont J., *Le web 2.0, un atout pour les entreprises*, in La lettre de la Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services, n°47, 2009

Chavel T., *La conduite humaine du changement*, Eds. Demos, 2000, p.222

Chevrier S., *Le Management interculturel*, Paris, PUF, « Que sais-je ? », 2003

Chollet M., Riviere P. (Coord.), *Internet révolution culturelle*, Manière de voir, Le Monde diplomatique, N°109, Bimestriel. Février-mars 2010, pp.7-41

Chui M., Miller A., Roberts R.-P., *Six ways to make Web 2.0 work*, in McKinsey Quaterly, 2009, disponible sur : <http://www.mckinseyquarterly.com/Six_ways_to_make_Web_20_work_2294>, consulté le 5/05/2009

CIGREF (Fondation), *L'information : prochain défi pour les entreprises*, 7/12/2009, disponible sur : < http://www.cigref.fr/>, consulté le 16/01/2010

Claude J.F., *L'éthique au service du management*, Ed. Liaisons, 2002, p.253

Cnil, *La cybersurveillance des salariés*, rapport thématique, 2004, disponible sur : <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/044000175/0000.pdf>, consulté le 6/01/09

Codol J.-P., Leyens J.-P., *Cognitive Approaches to Social Behavior*, The Hague, M. Nijhoff, 1982

Cohendet P., Creplet F., Dupouet., *Organisationnel innovation, Communities of Practice and Epistemic Communauties : the Case of Linux*, in Economics with Heterogeneous interacting Agents, Kirman et Zimmermann (eds), 2001, pp.303-326

Colliot-Thélène C., *Sociologie de Max Weber*, La Découverte, 2006

Cornu J.-M., *Nouvelles technologies, nouvelles pensées ? La convergence des NBIC*, étude (broché), édition FYP, 2008, pp.137-202

Cornu J.-M., *La coopération, nouvelles approches*, 2001, disponible sur : <http://www.cornu.eu.org/cooperation>, consulté le 10/10/09

Corriveau G., *Rapport 5 - Groupe d'étude de l'accès à l'information, La confiance au sein des organisations et entre ces dernières dans le contexte de l'accès à l'information*, 2002, disponible sur : <http://www.atirtf-geai.gc.ca/paper-trust1-f.html> consulté le 20/01/2009

Costa, P. T., & McCrae, R. R., *Personality disorders and the five factor model of personality*. Journal of Personality Disorders, 1990, pp.362–371

Couillard Y, *Le e-Manager*, Éditions Village Mondial, Paris / Pearson Éducation France, 2000, pp.61-117

Cova B., de La Baume C., *Cas et Méthode des Cas : fondements, concepts et universalité*, Gestion 2000, 1991, pp.71-95

Creplet F., Jacob T., *Réussir un projet intranet 2.0 : Ecosystème Intranet, innovation managériale, web 2.0, systèmes d'information*, Eyrolles, 2009, pp.167-181

Creze F., Liu M., (coord.), *La recherche-action et les transformations sociales*, Paris, Éditions de l'Harmattan, 2006, p.206

Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Essai (poche), 2000

Crozier P., Berrivin R., *La sociologie des organisations comme outil de conseil*, table ronde organisée à l'IEP de Paris, 03/1999, disponible sur : <http://www.scienceshumaines.com/index.php?lg=fr&id_dossier_web=17&id_article=10867>, consulté le 30/01/2010

Crunenberg M., *L'art et la manière d'intervenir en entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 2004

Cuendet G., Nankobogo F., Emery Y., *Motiver Aujourd'hui*, Paris, Éditions d'Organisation, 2006

Dabos G.E., Rousseau, D.M., *Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers*. Journal of Applied Psychology, N°89, 2004, pp.52-72

Dameron S., *Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation*, acte de la Xème conférence de l'AIMS, Juin 2001

Dane E., *Exploring Intuition an its Role in Managerial Decision-Making*, New Orleans, Academy of Management, 2004

David A., *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées* in Les nouvelles fondations des sciences de gestion,

coordonné par Albert David, Armand Hatchuel et Romain Laufer. FNEGE, Vuibert, 2000a

David A., Hatchuel A., Laufer R., *La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management ?* in Les nouvelles fondations des sciences de gestion, FNEGE, Vuibert, 2000

Davis F., P*erceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology*. MIS Quarterly, 1989, Vol. 13., pp. 318-341

Denning S., *The secret language of leadership, How Leaders Inspire Action Through Narrative*, U.S.A., First Editions, 2007, pp.147-211

De Rosnay, J., 2020 : *Les Scénarios du futur, Comprendre le monde qui vient*, Des Idées & des Hommes, 2007, pp.207-252

Deroulede B., *Manager à distance en toute sérénité*, ESF Éditeur, 2009, pp.85-143

Desbordes C., *Master Manager : Le guide complet du management performant*, Hors Collection, 2005

Debray R., *Introduction à la médiologie*. PUF, Collection Premier Cycle, 2000

Debray R., *Les Cahiers de Médiologie*. Une Anthologie, CNRS Éditions, 2009

Deschamps C., *Le nouveau management de l'information. La gestion des connaissances au cœur de l'entreprise 2.0*, FYP éditions, 2009

De Terssac G., Bazet I., Rapp L., (coordinateurs), La *rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*. Ed. Octarès, 2007

Diaz C., PDG de BlueKiwi Sostware, *L'Entreprise 2.0 : partager plus, travailler mieux*, Livre Blanc, 2009, disponible sur : <http://www.bluekiwi-software.com/fr/white-papers/2009/03/livre-blanc-sur-l-entreprise-20>, consulté le 20/05/2009

Dillon, A. and Morris, M., *P3: modeling and measuring the human determinants of information systems usage*. Proceedings of the 43rd Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Society , Paper presented at the Annual Meeting of HFES in Texas, Santa Monica, CA: HFES, 1999

D'Iribarne P., *Cultures et mondialisation*, Points-Seuil, 2002

Dubost J., *L'intervention psychosociologique*, PUF, 1987

Duluc A., *Leadership et Confiance - Développer le capital humain pour des organisations performantes*, Dunod, 2008

Doré, F. Y., *L'apprentissage : une approche psycho-Éthologique. Le conditionnement classique*, 1986, pp. 121-172

Dorion M., *Internet, outil de développement social?*, Cahiers de géographie du Québec 47(131), 2003, pp.277-292

Dou J.M., *Système d'informations stratégiques influence nouvelles technologies de l'information et application au PMI et PME*, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille, 2/11/1998

Dowling P.-J., Festing M., Engle A. D., *International Human Resource management : Managing people in a multinational context,* Thomson learning, London, 5th ed., 2008, p.368

Dumont V., Mallet C., Rousseau A., *La construction d'un tableau de bord pour accompagner l'appropriation des TIC*, in Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC, Benedetto-Meyer M., Chevallet R. (Dir), p.206-266, 2008

Dumoulin C., *Le management à distance des équipes virtuelles*, Management & Conjoncture Sociale, n°580, 2000, p.50-60

Duperrin J., *Entreprise 2.0 et transformation des usages : quelques pensées en passant,* 10/2008, disponible sur : <http://www.duperrin.com/2008/10/26/entreprise-20-et-transformation-des-usages-quelques-pensees-en-passant/>, consulté le 15/05/2009

<http://www.duperrin.com/2007/11/25/flatnesses-lentreprise-20-selon-hinchcliffe/> consulté le 16/05/2009

Duperrin J., *Etude sur les usages des TIC dans les entreprises françaises*, February 20th, 2009, disponible sur : <http://www.duperrin.com/2009/02/20/etude-sur-les-usages-des-tic-dans-les-entreprises-francaises/>, consulté le 27/02/2010Duterne C., *La communication interne en entreprise*. De Boeck Université, 2002

Ecole de Palo Alto, Institut Grégory Bateson, : disponible sur : < http://www.igb-mri.com/html/pages/presentation.shtml>, consulté le 10/11/2009

Éducation, citoyenneté et jeunesse Manitoba, *La littératie avec les TIC dans tous les programmes d'études*, 2007, disponible sur : <www.edu.gov.mb.ca/m12/tic/litteratie/accueil.html/>, consulté le 16/01/09

Éducation et formation professionnelle Manitoba, *La technologie comme compétence de base : Vers l'utilisation, la gestion et la compréhension des technologies de l'information*. Ouvrage de référence pour les concepteurs de programmes d'études, les enseignants et les administrateurs, Winnipeg, Manitoba, Éducation et Formation professionnelle Manitoba, 1998. disponible sur : <www.edu.gov.mb.ca/m12/frpub/ped/tech/techinfo/index.html>, consulté le 16/01/09

Ellis, A., *The humanisms of rational-emotive behavior therapy and other cognitive behavior therapies*. Journal of Humanistic Éducation and Development, 35, 1996, pp. 69-88

Falque L., Bougon B., *Pratiques de la Décision, Développer ses capacités de discernement*, Paris, Dunod, 2009, p.236

Faure P., Pliquet E., *TIC et modes organisationnels dans les entreprises industrielles. Des outils adaptés à chaque modèle*, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi - Sessi - 26/12/2007

Fayon D., *Web 2.0 et au-delà - Nouveaux internautes : du surfeur à l'acteur*, Économisa, 2008

Festinger, L., *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1957

Fishbein, M., & Ajzen, I., *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*, New York: Psychology Press, 2009, p.538

Fischer G.N., *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Dunod, 3ème édition, 2005.

Fisher K., Fisher M., *The Distance Manager: A Hands On Guide to Managing Off-Site Employees and Virtual Teams* (Hardcover), McGraw-Hill, 1ère édition, 2000

Floridi L., (ed). *Le Guide Blackwell et la Philosophie de l'informatique et de l'information*. Blackwell Publishing, 2003

Forest D., *A l'assaut du droit d'auteur : panorama de quelques idéologies contemporaines*, Expertises des systèmes d'information(288), 2005, pp.15-19

Fortin, R., *Comprendre la complexité. Introduction à La Méthode d'Edgar Morin*. 2e édition. Nouvelle préface d'Edgar Morin, Collection : Sociologie Contemporaine, 2005

Fradin, J., Aalberse M., *L'intelligence du stress*, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2008, p.266

François J-M., Gietzendanner B., Amiraly A., Godelier E., *Le meilleur de la stratégie et du management : 3/15, demain, l'entreprise entre réel et virtuel,* La Tribune, (réf. documental : 27291), 26/03/2008

Friedberg E., *Le Pouvoir et La Règle. Dynamiques De L'Action Organisée*, Paris, Seuil, 1993, p.404

Gavand A., Peretti J-M., *Recrutement : les meilleurs pratiques*. Éditions d'Organisation, Paris, 2005, p.332

Gendron B., Lafortune L., *Leadership et compétences émotionnelles dans l'accompagnement au changement*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009, p.228

Gibson B.-C., Cohen G.-S., *Virtual Teams that work*, Jossey-Bass, 2003

Gilbert P., Guerin F., Pigeyre F. (coord.), *Organisations et comportements, nouvelles approches, nouveaux enjeux*, Dunod, 2005, pp.324-349

Glaser BG, Strauss A. *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Sociology Press, 1967

Goleman D., Boyatzis R., Mckee A., *L'intelligence émotionnelle au travail*, Village Mondial, 2005, p.360

Gonord A., Menrath J., *Mobile attitude, Ce que les portables ont changé dans nos vies*, Éditions Hachette Littératures, Paris, 2005, p.276

Gouge I, e-Management: *The Impact of e-Business on Today's IT Manager*, (Broché) Springer London Ltd, 2002, p.178

Goulvestre L., *Les clés du comportement à l'international*, Afnor éditions, 2008, p.39-118

Grasce, *Entre systémique et complexité, chemin faisant… Mélanges en l'honneur du Professeur Jean-Louis Le Moigne*, PUF. Textes réunis par le Groupe de Recherche sur l'Adaptation, la Systémique et la Complexité Économique (GRASCE), 1999

Grenier C., Josserand E., *Recherches sur le contenu et recherches sur le processus*, in Méthodes de recherche en management, 2ème édition, Raymond Alain Thiétart et coll. Dunod., 2003

Guillaud H., *Notre culture numérique transforme-t elle notre intelligence* ?, internetactu.net, (réf. documental 27108), 16/11/2007, disponible sur : <http://www.internetactu.net/?p=7418>, consulté le 10/07/08.

Guillaud H., *Comment protéger notre vie privée dans un monde où la traçabilité explose ?*, internetactu.net, (réf. documental : 27274), 21/12/2007, disponible sur : <http://www.internetactu.net/2007/>, consulté le 10/07/08.

Hall E.T., *Le langage silencieux*, édition Poche, Points Essai, 1984, p.237

Hall E.T., Hall M.R., *Understanding Cultural Differences: Germans, French, and Americans* (Broché), Intercultural Press Inc, 2000, p.208

Harvard Business review, *La prise de décision*, Paris, Éditions d'Organisation, 2002

Harvard Business review, *Le Changement*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000, pp.1-22

Haubold B., *Les risques psychosociaux : Identifier, analyser, prévenir les risques humains*, éditions Eyrolles, 2009, pp.13-52

Heinderyckx F., *Une introduction aux fondements théoriques de l'étude des médias*, Liège, Cefal-Sup, 2002

Henriet B., Imbert M., *DRH : tirez parti des technologies*, Paris, Éditions d'Organisation, 2002

Henriet B., *Management et managers : actualité d'une relation*, in Allouche J. (coordonnée par), Encyclopédie des ressources humaines, Paris, p861-885, Vuibert, 2003

Herve M., d'Iribarne A., Bourguinat E., *De la pyramide aux réseaux : Récits d'une expérience de démocratie participative*, Collection : Acteurs de la société, Éditions Autrement, 2007

Hersey P., Blanchard K. H., *Management of Organizational Behavior; Utilizing, Human Resources*, Englewoods Cliffs (NJ), Prentice Hall, 1977

Herzberg F., *Work and the nature of Man,* New York, The Mentor Executive, 1966

Herzlich, C., *Health and illness: A social psychological analysis*, London: Academic Press, 1973

Hildreth, P & Kimble, C (eds.), *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice,* London: Idea Group Inc., 2004

Hlady-Rispal M., *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion* Perspectives marketing, De Boeck Université, 2002

Hodson C., *Psychology at Work*, Sussex, Routledge, 2001

Hofstede G., *Vivre dans un monde multiculturel*, Paris. Éditions d'Organisation, 1994

Hofstede G., *Cultures's consequences : comparing Values, Behaviors*, Institutions and Organisation Across nations, Londres, Sage, 2002

Hovsépian L., *Management 2.0 ou comment gérer ses équipes à distance*, L'Expansion, 06/02/08, disponible sur : <http://www.vnunet.fr/fr/news/2007/09/14/david-perry-trend-micro-liphone>, consulté le 2/05/2008

Huet J.-M., *Les tendances du Management*, Pearson Éducation France, 2007, pp.15-35

Hugon M.-A., Seibel C., *Recherches impliquées, Recherches action : Le cas de l'éducation*, Belgique, De Boeck Université, 1988, p13

Hussenot A., *Vers une reconsidération de la notion d'usage des outils TIC dans les organisations, une approche en termes d'«enaction»*, in pratiques et usages dans les organisations des STIC, Groupe de recherche en Droit, Économie et Gestion, CNRS/Université de Sophia-Antipolis, mars 2008

IBM Gartner, *De vous à moi : le réseau social d'entreprise. Comment favoriser l'innovation des collaborateurs ?*, Gartner - Livre Blanc, 2009

IBM - Jemm Research, *Les nouveaux enjeux de l'entreprise 2.0,* Jemm Research, Livre - Blanc, 2009

Ingram A., *Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms*, Organizational Behavior and Human Decision Process, vol. 82, no 1, 2000, pp. 150-169

Isaac H., Kalika, M., Ledr M., Josserand E., Beyou C., *Le e-management : quelles transformations pour l'entreprise ?*, Paris, Liaisons, coll. « Entreprise & Carrières », 2003

Jacot H., Duval G., *Le Travail dans la société de l'information*, Ed. Liaisons, 2000

Jaujard F., Thèse : *De la conduite du changement organisationnel à la co-construction de rôle par la régulation des transitions acteurs*, les opérateurs de fabrication de haute technologie fassent leur nouvelle situation de travail, université de Méditerranée Aix-Marseille II, U.F.R. de sciences économiques et de gestion, laboratoire d'économie et de sociologie du travail, 2007

Jodelet D., *Représentation sociale : phénomènes, concept et théorie*, in Psychologie sociale, sous la direction de S. Moscovici, Paris, PUF, Le psychologue, 1997

Joule R.-V., Beauvois J.-L., *Petit traité de manipulation à l'attention des honnêtes gens*, Grenoble, PUG, 2002

Kalika, M., *Le management est mort, vive le e-management !*, Revue Française de Gestion, n°129, 2000, pp.68-74

Kalika M., *E-GRH : révolution ou évolution ?,* Paris, Liaisons, coll. « Entreprise & Carrières », 2002

Kalika M., *Les défis du e-management*, Éditions Liaisons, 2002

Kalifa M. (Coord.), *Management Européen et mondialisation*, Éditions Dunod, 2005, pp.13-134

Kalika M., Romelaer P. (Coord.), *Recherches en Management et Organisation*, Economica, 2006, pp.245-260

Kalika M. (coord.) *Management et TIC*, éditions Liaisons Cegos, 2006

Karapetkov S., *The Art of Teleworking*, Polycom, Inc, Lesser, 11/2009, disponible sur : <http://www.polycom.com/global/documents/whitepapers/art-of-teleworking.pdf>, consulté le 24/10/2009

Kerjean A., *Les nouveaux comportements dans l'entreprise,* Éditions d'Organisation, 2000

Kessous E., Metzger J.L. *Le travail avec les technologies de l'information,* Hermès Lavoisier, (Eds) 2006

Kimble, C, Hildreth, P, Bourdon, I. (eds.), *Communities of Practice: Creating Learning Environments for Educators*, Charlotte, NC: Information Age, 2008

Klein G.A., *The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work*, Currency, 2004

Kotter, J.P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996, p.187

Kotter, J.P., *Conduire le changement : 8 causes d'échec*, in Le Changement, Harvard Business review, Éditions d'Organisation, 2000, pp.8-22

Laborde A., *Internet : oubli de l'intermédiaire technique et avènement d'un monde nouveau. Mise en perspective des discours contemporains sur l'Internet au regard des discours sur les techniques de communication à distance du XIXème siècle*, Communication(Montréal), Nota bene, 22, 2003, pp.125-144

Lacaze D., et Fabre C., *Présentation du concept de socialisation organisationnelle*, in Comportement organisationnel, volume 1, sous la direction de Nathalie Delobbe, Olivier Herrbach, Delphine Lacaze et Karim Mignonac, 2005, pp.274-301

La normalisation sur le Web, les solutions Iso, Organisation Internationale de normalisation, 10/02/05, disponible sur :

<http://www.iso.org/iso/fr/standards-work-on-the-web_iso-pub100205.pdf>, consulté le 16/12/2009.

Lambert S., *Comment manager les comportements ?*, Rueil-Malmaison : Ed. Liaisons, 2005, pp.17-197

Lapoujade D., James W., *Empirisme et pragmatisme*, éd. Empêcheurs de Penser en Rond, 2007, p.157

Laroche H., *Weick et les managers : avertance et jugement dans l'action managériale*, in Autissier D., Bensebaa F. (eds), *Les défis du sensemaking en entreprise*, Éditions Economica, 2006, pp. 97-110

Lattal, K.A, Chase, P.-N., *Behavior Theory and Philosophy,* Plenum, 2003, p.422

Laulan, A.M. *Assumer le paradoxe*. Inforcom 84, 4ème congrès national des Sciences de l'Information et de la Communication, 1984

Lawrence P.-R., Lorsch J.-W., *Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation*, Éditions d'Organisation, 1989, p.240

Levy-Leboyer C., *La motivation dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2001, p.248

Lecomte J., (dir.), *Introduction à la psychologie positive*, Paris, Dunod, 2009, p.310

Lee Downey G., *The machine in me. An anthropologist sits among computer engineers*, Routledge, New York/London, 1999, p.288

Lemaire L., *Systèmes de gestion intégrés : des technologies à risques ?*, Ed. Liaisons, 2003, p.142

Le Moigne J.L., *Le Constructivisme, t. 3 : Modéliser pour comprendre*, Éd. l'Harmattan, 2003, p.336

Le Moigne J. L. interviewé par Denis Failly à propos du livre : *Le constructivisme, modéliser pour comprendre*, 01/11/2006, disponible sur : <http://nextmodernitylibrary.blogspirit.com/archive/2006/01/11/le-constructivisme-modeliser-pour-comprendre-t3.html>, consulté le 03/12/2008

Lenhardt V., *Responsables porteurs de sens*, Paris, Insep Consulting, 2ème édition, 2002, p.440

Lenhardt V., Bernard P., *L'intelligence collective en action*, 2ème édition, Pearson Education France, 2009, pp.49-96

Leon E., *Le management à distance, résultats d'une étude exploratoire*, revue internationale sur le travail et la société, octobre 2005

Leong T.W., Vetere F., Howard S., *The serendipity shuffle*. In: Proceedings of OZCHI05, the CHISIG Annual Conference on Human-Computer Interaction, 2005, pp. 1-4

Levan S.K., *Travail collaboratif sur Internet*, Vuibert, 2004, pp.175-195

Levy P., *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberespace*. La Découverte, Paris, 1994

Lewin, K., Faucheux, C., *Psychologie dynamique : les relations humaines*. Paris, Presses Universitaires de France, 1967

Lieury A., *Psychologie cognitive*, Manuels Visuels, Éditions Dunod, 2008

Liu M., *Fondements et pratiques de la recherche-action*, Paris, Éditions de l'Harmattan, 1997, p.350

Loonis E., *Théorie générale de l'addiction*, Paris : PubliBook, 2002, p.448

Lopistéguy P.,Tricot A., *Usage et conception des SI : prise en compte de l'utilisateur*. (Eds.), (in press). Ingénierie des Systèmes d'Information, n° spécial, 2009

Marc E., Picard D., *L'école de Palo Alto, Un nouveau regard sur les relations humaines*, Paris, Retz, 2004, pp.19-103

McAfee A., *Entreprise 2.0 : New collaborative Tools For Your Organization's Toughest Challenges*, Harvard Business School Press, 2009

McAfee A., *How to Hit the Enterprise 2.0 Bullseye,* Blog The Business Impact of IT, 11/2007, disponible sur : <http://andrewmcafee.org/2007/11/how_to_hit_the_enterprise_20_bullseye/>, consulté le 15/12/2008

McKinsey, *Building the Web 2.0 Entreprise : McKinsey Global Survey Results*, in McKinsey Quartely, McKinsey and Company, 2009

Maire E., Dubost M., *Les clés de la performance : le management par la motivation*, Les Éditions Demos, Paris, 2004, p.132

Malarewicz A., *Systémique et entreprise*, Village Mondial, 2ème édition, 2008, p.247

Manes-Gallo C., *La communication Humain/Machine : quelle configuration en SIC ?* Les cahiers de la SFIC, Vol N°4, p13, Juin 2009

Marrec A., *La gestion des nouvelles organisations virtuelles*, Presses De l'Université Laval, DVD, 2006

Marco L., *Nouvelles avancées du management*, Recherches en gestion, Éditions L'Harmattan, 2005, p.282

Maslow A., *Devenir le meilleur de soi-même : Besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, 2008, Éditions d'Organisation, Eyrolles, 2008, p.383

Mattelart & Mattelart, *Histoire des théories de la communication*, éditions La Découverte, 1995, p.128

Matmati M., Le Berre M., *Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise : de l'effet des technologies à l'usage de méthodes innovantes*, Rueil-Malmaison : Liaisons, 2005, p.296

Meier O., *Management interculturel, Stratégie, Organisation, Performance*, Dunod, 2004, pp.164-196

Mervillon T., *Quelle valeur ajoutée en entreprise avec les technologies et usages du Web 2.0 ?*, Thèse de Master Informatique Spécialisée MIAGE, Université Paris-Sud II - Orsay, 2008, p.68

Meyssonnier R., Benraiss L., *La confiance du salarié à l'égard de son entreprise : proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle*, Comportements et ressources Humaines, la GRH au kaléïdoscope, Ed. Vuibert, 2008, p.77-95

Meissonnier R., *NTIC et processus de décision dans les réseaux de PME-PMI*, université de droit, d'économie et les sciences Aix-Marseille, institut d'administration des entreprises, décembre 1999, p.29

Merck B., (dir.), *Équipes RH acteurs de la str@tégie – L'e-rh : mode ou révolution ?,* Paris, Éditions d'Organisation, coll. de l'Institut Manpower, 2002, p.456

Meunier, J.G., *Représentation, information et culture*, In F. Rastier, Sciences Cognitives et Culture, Presses Universitaires de France, 2002

Miège B., *La Pensée communicationnelle*, Presses universitaires de Grenoble, 1999, p.126

Miège B., *La société conquise par la communication : tome 3, les TIC entre innovation technique et ancrage social*, P.U. Grenoble, 2007

Miles, M.B., Huberman, A.M., *Qualitative Data Analysis*: An expanded sourcebook (2nd ed.), Sage: London & Thousand Oaks, California, 1994, p.410

Minary J.P., *Modèles systémiques et psychologie : approche systémique et idéologie dans l'analyse transactionnelle et dans le courant de Palo-Alto*, Volume 192 de Psychologie et sciences humaines, Éditions Mardaga, 1992

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Transformer l'entreprise*, in Jacob R., Rondeau A. et Luc D. (dir), Gestion, Revue internationale de gestion 2002, HEC Montréal, Collection « Racines du savoir », 2002

Miralles P., *Le management des talents*, L'Harmattan, 2007, p.292

Moral, M., *Le Manager global. Comment piloter une équipe multiculturelle ?*, Paris, Dunod, 2004, p.219

Moreau F., (Collectif), *L'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisation*, Insep Consulting, 2003, p.178

Morin E., *Sur l'interdisciplinarité*, Bulletin Interactif du Centre International de Recherches et Études transdisciplinaires, n° 2, 1994

Morin J.M., *Précis de sociologie*, Éditions Nathan, 2004, p.159

Morrison E.W., *Newcomers' relationships: the role of social network ties during socialization*, Academy of management Journal, vol.45, n°6, 2002, pp.1149-1160,

Moscovici S., *Le père des représentations sociales. Seize contributions pour mieux comprendre*, Le Journal des Psychologues, hors-série octobre 2003

Mucchielli A., *Sciences de l'information et de la communication*, Hachette éducation, 2006, p.287

Muller J.L., Carré O., Esnault N., *Motiver aujourd'hui, c'est possible*, éditions ESF 2007, p.172

Mullins L.J., *Management and organisational behaviour*, Financial Times/Prentice Hall, 8 edition, 2007, p.1095

Musso P., *Critique des réseaux*, PUF, 2003, p.374

Myers D., *Psychologie sociale pour managers*, Paris, Dunod, 2006, pp.199-208

Nanteuil-Miribel M., El Akremi A., Collectif, *La société flexible. Travail, emploi, organisation en débat*, Ed. Eres, 2005, p.464

Nere J-J., *Démarche compétences et pratiques managériales*, Les Éditions Demos, Paris, 2005, p.189

Neveu V., *La confiance organisationnelle : définition et mesure*, Actes du Congrès de l'AGRH, Montréal, 2004

Nicholson, I., *A coherent datum of perception : Gordon Allport, Floyd Allport and the politics of personality*, Journal of the History of the Behavioral Sciences, 2000, pp.463-470

Nizet J., Huybrechts C., *Interventions systémiques dans les organisations, intégration des apports de Mintzberg et de Palo-Alto*, Deboeck Université, 1998, pp.71-123

Olgierd K., Vrancken D., *La sociologie et l'intervention*, *Enjeux et perspectives*, préface de Michel Crozier, Collection : Ouvertures sociologiques, 2001, pp.111-131

Ollivier D., Tanguy C., *Génération Y, mode d'emploi, intégrez les jeunes dans l'entreprise !*, De Boeck Université, 2008, pp.25-58

Oracle, *L'entreprise sociale : Utiliser les applications "Entreprise 2.0", pour décupler la productivité des travailleurs du savoir*, Oracle, Livre - Blanc, 2008

Païtra J., *La société de l'autonomie, comment les comportements vont changer*, Éditions d'Organisation/Les Échos Éditions, coll. Tendances, 2000, p.250

Paquet P., *Information, communication et management dans l'entreprise : quels enjeux ?*, Éditions L'Harmattan, 2008, p.288

Passant A., *Technologies du Web Sémantique pour l'Entreprise 2.0*, Thèse de doctorat, Université Paris IV - Sorbonne, 2009

Pavy G., *La logique de l'informel, à la découverte des jeux de pouvoir dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2002, pp.167-206

Pecquet P., *Méthode d'enquête situationniste des comportements induits (M.E.S.C.I.) : Le cas des TIC*, Les Applications des Tics dans les pays du Maghreb, Université Montpellier, in Les cahiers du CREAD, 2005

Pentland A., *Honest Signals : How They Shape Our World,* The MIT Press, 2008

Peraya D., *Internet, un nouveau dispositif de médiation des savoirs et des comportements ?*, TECFA, Université de Genève, 2000, p.13

Peraya D., *Théories de la communication et technologies de l'information et de la communication, un apport réciproque*, Revue européenne des sciences sociales, Mémoire et savoir à l'ère informatique, XIVème Colloque annuel du Groupe d'Étude Pratiques Sociales et Théories, XXXVI, 111, 1998, pp.171-188

Pervin L.A., Nadeau L., John O.P., *La personnalité : De la théorie à la recherche, Ouvertures psychologiques*, Éditeur De Boeck Université, 2004, p.337

Pettersen N., Bordeleau Y., *Lieu de contrôle interne-externe et attribution de la causalité : vers une clarification théorique*, Revue Québecquoise de Psychologie, Vol 3, N°2, mai 1982, p.11

Petzinger T., Lissack M., Roos J., *The Next Common Sense: The E-Manager's* Guide to Mastering Complexity (Broché), New edition, 2000, p.256

Piaget J., *Psychologie et pédagogie*, Gallimard, 1988, p.288

Piché S., *Précurseurs motivationnels des performances sportive et scolaire*, Université Laval, 2003

Poncier A., *Recrutement 2.0 ou l'utilisation d'internet dans le cadre d'un recrutement*, <http://blog.m2ie.fr/post/2008/01/14/Recrutement-20-ou-lutilisation-dinternet-dans-le-cadre-dun-recrutement>, janvier 2008, consulté 02/05/2008

Poncier A., *Construire un tableau de bord pour surveiller sa réputation sur internet*, <http://blog.m2ie.fr/post/2007/12/04/Construire-un-tableau-de-bord-pour-surveiller-sa-reputation-sur-internet>, Décembre 2007, consulté le 2/05/2008

Pugh D.S., Hickson D.J, *Great Writers on Organizations*, 2nd. Omnibus ed, article from: Organization Studies, July 2001, p.328

Pybourdin I., Thèse : *Appropriation des technologies de l'information et de la communication, TIC, le cas d'un projet engageant conduit au sein d'une institution éducative du premier degré approche communicationnelle,*

accompagnement médiations, université du Sud Toulon Var, laboratoire de recherche en sciences de l'information et de la communication, Information, Milieux, Médias, Médiations, I3M, 2008

Quint N., *Mieux utiliser internet pour être plus efficace au bureau et chez soi : mieux communiquer, trouver les bons sites, travailler à distance, développer son réseau, rechercher un emploi, animer son blog, être visible sur le Net*, édition Mesnil, 2007, p.210

Quoniam L., Lucien A., *Du Web 2.0 à l'Intelligence compétitive 2.0*, In Intelligence collective et organisation des connaissances, ISKO, 2009, pp.15-23

Rallet A., *Communication à distance : au-delà des mythes*, Paris Sud XI, groupe ANEIS sur l'économie numérique, 2007

Ratinaud P., *Les composantes idéologiques de la représentation professionnelle d'Internet*, Les Dossiers des sciences de l'éducation(12), 2004, pp.19-36,

Ray, J.-E. *Le droit du travail à l'épreuve des NTIC*, Paris, Liaisons, coll. « Droit vivant », (2ème édition), 2001, p.247

Reeves B., *Virtual Worlds, Reals Leaders*, Ph.D., Professeur en communication Paul C. Edwards à Stanford University et Co-fondateur de Seriosity Inc., 2008

Reeves B., Malone T.W., O'Driscoll T., *Leadership's Online Labs*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2008, pp.58-66

Références des usages des technologies de l'information en France, Enquête Eranos, AddedValue, l'Ifop et BearingPoint, Microsoft, 11/02 2009, disponible sur <http://www.auxcentredesusages.com/>, consulté le 20 février 2010

Reix, R., *Systèmes d'information et management des organisations*. 4ème édition Coll. Vuibert Gestion, 2002, pp.113-232

Rempel, J.K., Holmes J.G. et Zanna M.P., *Confiance in close relationships*, Journal of Personal Social Psychology, 1985, Vol. 49 : pp. 95-112

Rheaume J., *Changement*, In Vocabulaire de Psychosociologie. Références et positions. Paris : Erès. Barus-Michel J., Enriquez E., Levy A., version PDF de l'article, Éditions érès, 2002

Richard O.C., Johnson N.B., *Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance*, journal of Mangerial issues, 13(2), 2001, pp. 177-195

Robert P., *Critique de la dématérialisation*, Communication et Langages, N°140, 2004, pp.55-68

Robins K., Webster F., *Times of the Technoculture*, Routledge, New York/London, 1999, p.328

Rolland J.M., Sala F., Moreau F. (Coord.), *Aléas et vulnérabilité en gestion des ressources humaines*, in 'Comprendre et gérer les risques', Éditions d'Organisation, chapitre 3, 2002, pp. 47-60

Rosanvallon J., *Le travail de coordination à distance : éclatement des collectifs de travail et transformations du travail collectif*, Thèse pour le doctorat de sociologie, Université de Marne-la-Vallée, 2007

Rotter, J.B., *The development and applications of social learning theory*: Selected papers. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1982.

Roulleaux Dugage M., *Organisation 2.0 : le knowledge management nouvelle génération*, Collection Stratégie, Eyrolles, 2007, p.258

Roussel J., *Vers l'entreprise numérique*, Ed. Gualino, 2005, p.231

Roussel P., *Pour un développement de la e-formation dans le prolongement du e-management*, les notes du LIRHE, 2001, p.14

Roussel P., Wacheux F., *Management des Ressources Humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : De Boeck. 2005, pp.405-428

Roy M., Guindon J.-C., Bergeron J.-L., Fortier L., Giroux D., É*quipes semi-autonomes de travail*, Montréal, IRSST, 1998, p.82

Saint-Laurent-Kogan A-F., Metzger JL, *Où va le travail à l'ère du numérique,* Broché, Collection Sciences sociales, 2007, p.274

Sansone C., Morf C.-C., Panter A.-T., *The Sage Handbook of Methods in Social Psychology*, SAGE, 2004, p.119

Saunder L., *L'énergie des émotions. Comprendre les émotions pour mieux les utiliser en entreprise*, Éditions d'Organisation, Eyrolles, 2007, pp.215-236

Shenkar O., *Measurement of cultural differences*, Journal of International Business Studies, 32(3), 2001, pp. 519-535

Schneider S., Barsoux, J.-L., *Managing across cultures*, London, Prentice Hall, (Deuxième édition), 2003

Scheidlinger S., *The Lewin, Lippitt and White study of leadership and Social Climates' revisited*, International journal of group, vol. 44, no1, (23 ref.), 1994, pp. 123-127

Schein, E.H., *Organizational culture and leadership*, New York : Wiley Publishers, 2004

Senge P., et al., *La Danse du Changement*, La cinquième discipline, First Éditions, 1999, pp.7-44

Seletzky S., *L'entreprise orgaNETisée*, Ed. Dunod, 2002, p.216

Seligman M., *Learned Helplessness: A Theory for the Age of Personal Control*, Oxford University Press Inc; Reprint, 1996, p.376

Serres M., *Les nouvelles technologies : révolution culturelle et cognitive*, Inria, <http://interstices.info>, (vidéo), 20.12.07, consulté le 12/09/09

Serres M., *Les nouvelles technologies, que nous apportent-elles ?*, Vidéo de la conférence enregistrée à l'école Polytechnique le 01.12.05, <http://interstices.info>, 06.01.06, consulté le 12/09/09

Silva F., Devenir e-DRH. *Comment les NTIC font évoluer la fonction RH*, Éditions Liaisons, 2001, p.168

Skinner B.F., Werren A.G., *Science et comportement humain*, Collection Psycho-polis, Édition 2, Éditeur In Press, 2008, p.416

Staw B.M., Kramer R.M., *Research In Organizational Behavior: An Annual Series Of Analytical Essays And Critical Reviews*, JAI Press Inc., Collection : Research in Organizational Behavior, 2005, p.310

Stern P., Schoettl J.-M., *La boîte à outils du Management*, Dunod, 2009, pp.160-178

Stewart I., Joines V., *Manuel d'Analyse Transactionnelle*, Paris, InterEditions, 2000, p.160

Storck E. L.,, J., *Communities of practice and organizational performance*, IBM Systems Journal 40(4), consulté le 08/12/2009 <http://www.research.ibm.com/journal/sj/404/lesser.html./>

Syntec, Code de déontologie de SYNTEC Conseil en Management, <http://www.syntec-management.com/html/faq/code_deonto.asp>, consulté le 3/01/2009

Tahssain L., (en collaboration avec M. Zgheib), In : Bondarouk T.V, Ruël H.J.M, Oiry E and Guiderdoni-Jourdan K. (coord.), *Perceived performance of the Human Resources Information Systems (HRIS) and perceived Performance of the Management of Human Resources (HRM)*, Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges, IGT Global, 2009

Tahssain L., *Étude des Comportements d'usage des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) par les utilisateurs : une approche par le processus* – Cas d'un Extranet dans le milieu universitaire, IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne Aix Marseille III, 2008

Tahssain L., (en collaboration avec M. Zgheib), In : Brasseur M. et Mendez A. (coord.)*Les facteurs déterminants de la performance des systèmes d'information ressources humaines (SIRH)*, Comportement et ressources humaines : la GRH au Kaléïdoscope, Vuibert, 2008, pp.145-158

Tahssain L., *La résistance aux TIC: quelles actions pour une GRH moderne* ?, Symposium International : Modèles et pratiques de management entre convergence et divergence, Fès, 2007

Tahssain L., *Comportements des salariés à l'égard des TIC : quelles sources de diversité ?,* Les première rencontres sur les défis de la diversité, IAE de Corte, Octobre 2005

Thery B., *Manager dans la diversité culturelle*, Éditions d'Organisation, 2002, p.249

The community roundtable, *Best Practices from Community Practitioners,* The State of Community Management Report, March 2010 < http://community-roundtable.com/socm-2010/>, consulté le 9/03/2010

Thibert R., *Quelles pratiques collaboratives à l'heure des TIC ?*, in Dossier d'actualité, n°43, INRP, 2009, p.109

Tiercelin C., *Peirce C.S. et le Pragmatisme*, Presses Universitaires de France - PUF, 1993, p.124

Tissier D., *Management situationnel, vers l'autonomie et la responsabilisation*, Insep Consulting Éditions, 2001, pp.41-65

Townsend A.M., DeMarie S.M. et Hendrickson A.R., *Virtual teams : technology and the workplace of the future*, Academy of Management Executive, vol.12, n°3, 1998, pp.17-29

Trahand J., Coat F., Courbon J-C., *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Economica, 1998, p.276

Tremblay D-G., *L'innovation continue. Les multiples dimensions du processus d'innovation technologique et organisationnelle*, Ed. Télé Université, Quebec, 2007, p.334

Trompenaars F., *Riding the waves of culture*, London : Nicholas Brealey, 1993

Trompenaars F., Hampden-Turner F., *L'entreprise multiculturelle*, *Les années 2010*, 3ème édition, Éditions Maxima, 2008, p.504

Tudor, R., *International dimensions of organizational behavior,* Creativity & Innovation Management, 13(4), 2004, pp.286-287

Vaast E., *De la communauté de pratique au réseau de pratique par les utilisations d'Intranet* - 4 études de cas, Systèmes d'Informations et Management, 2002, pp.81-103

Valeyre A., *Les formes d'autonomie procédurale dans le travail individuel, disparités sectorielles et déterminants organisationnels, cognitifs et marchands*, Travail et emploi, mars 1998, vol. 76, pp.25-36

Venin T., chercheur doctorant en Sociologie et TIC, sous la direction du professeur Francis Jauréguiberry sur le thème « *Maîtrise des flux TIC au niveau*

du poste de travail dans le secteur tertiaire. » au sein du laboratoire SET (CNRS-UPPA), <http://www.cooldone.com/blog/2009/09/lhomo-digital-est-il-heureux/>, Avril 2009, consulté le 23/03/2010

Vermeulen F., *Chercheurs, Consultants : le dialogue impossible ?*, École de Paris du management, Juin 1998, <http://www.ecole.org>, consulté le 30/01/2010

Vezeanu I., *Impossibilia Moralia, Nanotechnologies, communication et liberté Arguments contre le clonage reproductif humain*, Ed. l'Harmattan, 2007, p.170

Veillard L., *Théorie de l'Action et de l'Activité*, Master didactique et Interactions, Université Lyon II

Vendramin P., G. Valenduc, *L'avenir du travail dans la société de l'information : enjeux individuels et collectifs*, FTU (fondation travail université), Namur Belgique, 2000, p.138

Vickoff J.P., *Systèmes d'information et processus Agiles*, Hermès Science Publication, 2003, p.310

Victor A., *Éléments de praxéologie. Contribution à une science des actes*, Paris-Montréal, L'Harmattan, 2003, p.130

Volle M., *L'usage des TIC dans les entreprises*, Groupe de travail sur les cyberterritoires, délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires, 20 juin 2006, p.17

Watzlawick P., *Faites vous-même votre malheur*, Paris, Le Seuil, 1990, p.119

Watzlawick P. , *Une logique de communication*, Paris, Seuil, 1972, pp. 65-68, pp.104-107

Weick K.E., *Making Sense of the Organization: The Impermanent Organization*, Ed. John Wiley & Sons Ltd, 2009, p.310

Weick K.E., *Sensemaking in Organizations,* Ed. SAGE Publications Inc., coll. Foundations for Organizational Science, 1995, p.235

Wenger E., McDermott R., Snyder W.-M., *Cultivating Communities of Practice*, HBS press, 2002

Yatchinovsky A., *L'approche systémique, pour gérer l'incertitude et la complexité,* Collection formation permanente, ESF éditeur, 1999, pp.45-88

Zara O., *Le management de l'intelligence collective : Vers une nouvelle gouvernance*, 2ème édition, M2I Éditions, 2008, p.187

XI. CONFÉRENCES

Rolland J.M., *Quels sont les opportunités & risques, au niveau des comportements dans l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication, en management de Projet ?*, Conférence donnée dans le cadre du Project Management Institut, 3/12/2009

Rolland J.M., *Comment adapter sa Communication en fonction des Acteurs d'un Projet ?* Conférence donnée dans le cadre du Project Management Institut, 21/05/2008

Rolland J.M., *Le e-recrutement*, Conférence donnée dans le cadre du Forum des Métiers, Euromed Toulon et ISEN Toulon, 7/02/2006

Rolland J.M., *Comment profiter de son stress ?*, Conférence donnée dans le cadre du Club Management Hommes et Organisation, 31/01/2006

XII. OUTILS DU WEB UTILISÉS

Site de Luc Quoniam : <http://quoniam.univ-tln.fr/>

Moteurs de recherches :

Mozilla Firefox : <http://fr.www.mozilla.com/fr/firefox/central/>

Zotero : <http://www.zotero.org/>

Exalead : < http://www.exalead.com/search/>

Google books : <http://books.google.fr/books?hl=fr>

Google scholar : <http://scholar.google.fr/schhp?hl=fr>

Alertes Google : <http://www.google.fr/alerts?hl=fr>

Management, Management /à distance/des comportements, comportements/messagerie/téléphone/à distance, risques et TIC, usages et TIC

Logiciels :

Back Office 2007

Mind Manager Professionnel 8.0 (Mapping)

Cordial V.2010 (Correcteur syntaxique et grammatical)

Encyclopédies en ligne :

Hexadoc, disponible sur : http://www.hexadoc.fr/pg/groups/2890/bonnes-pratiques-pour-la-construction-de-la-thse/

Wikipedia, disponible sur : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Accueil_principal>

Archive Ouverte en Sciences de l'Information et de la Communication, disponible sur : <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/>

12Manage The Executive Fast Track, disponible sur : <http://www.12manage.com/home_page.asp>

Le Journal du Net / Management, disponible sur : <http://www.journaldunet.com/management/>

Psychosociologie, disponible sur : <http://psychosociologie.objectis.net/>

<http://www.observatoireemanagement.com> : Observatoire Dauphine-Cegos-e-management, SGBD pluriannuelle sur le e-management.

XIII. GLOSSAIRE

Addiction[413] : « *Par exemple, et selon le modèle mécaniciste d'Aviel Goodman, psychiatre américain, elle se décrit par une impossibilité de résister à l'impulsion de passage à l'acte, une sensation croissante de tension précédant immédiatement le début du comportement, un soulagement ou plaisir durant la période, une perte de contrôle dès le début de la crise et la présence d'au moins cinq des neuf critères suivants : Monopolisation de la pensée par le projet de comportement addictif, intensité et durée des épisodes plus importants que souhaités à l'origine, tentatives répétées pour réduire, contrôler ou abandonner le comportement, temps important consacré à préparer les épisodes, à les entreprendre ou à s'en remettre, engagement dans le comportement est tel que la personne ne peut plus accomplir des gestes élémentaires (se laver, se nourrir) et le conduit vers un désinvestissement social, professionnel et familial, survenue fréquente des épisodes lorsque le sujet doit accomplir des obligations professionnelles, familiales ou sociales, poursuite du comportement malgré l'aggravation des problèmes sociaux et en dépit de la connaissance des conséquences négatives, tolérance marquée, c'est-à-dire besoin d'augmenter l'intensité ou la fréquence pour obtenir l'effet désiré, ou diminution de l'effet procuré par un comportement de même intensité et agitation, irritabilité et surtout angoisse si le passage à l'acte addictif est différé, empêché ».* Sans atteindre les effets pathologiques décrits, nous utilisons le terme d'addiction pour définir les personnes qui dans leur mode de communication privilégient l'outil dans leurs usages au détriment du message ou de la relation (e-comportement AddicTIC).

Analyse Transactionnelle (AT) : « *C'est une théorie de la personnalité et de la communication. Elle postule des « états du Moi » (parent, adulte, enfant), et étudie les phénomènes intrapsychiques à travers les échanges relationnels, appelés « transactions ». Cette théorie a été fondée par Éric Berne, médecin psychiatre américain, dans les années 1950 à 1970. L'analyse transactionnelle*[414] *entend fournir une meilleure connaissance de soi et des autres, en prenant conscience de « ce qui se joue ici et maintenant » dans les relations personnelles et professionnelles, entre deux personnes et dans les groupes. L'analyse transactionnelle propose des grilles de lecture pour la compréhension des*

---

[413] Loonis E., *Théorie générale de l'addiction*, Paris : PubliBook, 2002, p.448.

[414] Minary J.P., *Modèles systémiques et psychologie : approche systémique et idéologie dans l'analyse transactionnelle et dans le courant de Palo Alto*, Volume 192 de Psychologie et sciences humaines, Éditions Mardaga, 1992

problèmes relationnels, et des modalités d'intervention pour résoudre ces problèmes ». Dans le cadre de notre thèse, l'utilisation des méthodes et outils proposés par l'AT, notamment au cours de nos observations en entretiens et en réunions, nous a permis de mieux appréhender les états de relation entre le Manager et ses collaborateurs par l'intermédiaire des TIC, notamment dans les jeux d'influence et de pouvoirs passant par l'usage des TIC.

Assertivité : « *Dans le cadre des relations humaines, l'assertivité désigne un comportement ou une attitude qui s'appuie avant tout sur le refus d'avoir recours aux trois autres comportements types à effets négatifs que sont ; les comportements d'agression (ou de domination par la force), les comportements de soumission, qui peuvent se matérialiser par la fuite ou l'abandon, les comportements de manipulation (ou de domination par la ruse), parfois exprimés sous forme de manipulations mentales. Le choix d'un comportement assertif suivra l'adoption de la « position de vie » correspondante. L'assertivité est étudiée dans des domaines tels que la psychologie sociale*[415] *ou le management*[416] *».* Dans le cadre de notre thèse, l'assertivité est, comme dans la communication de proximité, une des voies de solution, pour réussir sa communication à distance[417]. Un réel travail de développement personnel assertif, s'impose aux managers et à leurs collaborateurs pour compenser les risques inhérents d'interprétation provoquant des comportements inadaptés à la mise en place de relations performantes à distance.

Blog : « *Diminutif de weblogs, c'est un site présentant sur sa page d'accueil un ensemble de billets (post dans le vocabulaire anglophone) où sont insérées des informations plus ou moins longues et ordonnées de manière anti chronologique. En entreprise, il peut servir comme système d'échange d'informations entre des équipes travaillant à distance notamment dans le cadre d'un suivi projet* ». Dans le cadre de notre thèse, cette TIC, est utilisée par les personnes promouvant un e-comportement tourné vers la relation en logique asynchrone.

Clavardage ou chat : « *Activité permettant à une personne d'avoir une conversation écrite, interactive et en temps réel avec d'autres personnes, par*

---

[415] Sansone C., Morf C.-C., Panter A.-T., *The Sage Handbook of Methods in Social Psychology*, SAGE, 2004, p.119 et Myers D., *Psychologie sociale pour managers*, Paris, Dunod, 2006, pp.199-208.

[416] Desbordes C., Master Manager : Le guide complet du management performant, Hors Collection, 2005.

[417] Rallet A., *Communication à distance : au-delà des mythes*, Paris Sud XI, groupe ANEIS sur l'économie numérique, 2007.

clavier interposé ». Dans le cadre de notre thèse, et même si cet usage est moins fréquent en entreprise, il permet aux adeptes du clavier, en général des personnes n'aimant pas téléphoner et plutôt en logique asynchrone, de pouvoir échanger des informations en mode synchrone.

Courrier électronique : « *Ou* ***courriel*** *(ou* ***email*** *- **e**lectronic* ***mail*** *- en anglais) désigne le service qui permet à une entité de disposer d'une adresse électronique et d'échanger par ce biais des messages et des documents de toutes natures ».* Dans le cadre de cette thèse, nous parlerons amplement de cette TIC, car elle représente le mode asynchrone par excellence et d'après la dernière enquête de Microsoft[418], « *Référence des usages des technologies de l'information au travail[419] en France* », reste un des standards de la communication à distance en entreprise.

Déduction/Induction : « *L'induction est un processus de la pensée qui part de l'observation et conduit vers une hypothèse ou un modèle. L'induction est une généralisation, opération par laquelle on étend à une classe d'objets ce que l'on a observé sur un individu ou quelques cas particuliers. Par exemple, l'observation de la fréquence de mauvais résultats scolaires dans une communauté donnée conduit le chercheur à supposer une relation entre résultats scolaires et mode de vie. La déduction consiste, à l'inverse, à partir de l'hypothèse pour l'appliquer à un cas d'observation : dans le même cas que ci-dessus, le chercheur pose a priori l'hypothèse d'une relation entre résultats scolaires et milieu social, et l'applique ensuite à l'étude d'un certain nombre de mauvais résultats scolaires. Noter que c'est à tort que l'on oppose la méthode inductive et la méthode déductive. De plus la déduction et l'induction concernent la formation des hypothèses et non le processus de démonstration. En fait, la pensée scientifique est un cheminement incessant entre induction et déduction ».* Dans le cadre de notre thèse, avec une méthodologie de recherche-actions[420], nous avons utilisé dans un premier lieu une approche inductive puis déductive afin d'élaborer notre modèle d'analyse des tendances e-comportementales.

---

418 Références des usages des technologies de l'information en France, Enquête Eranos, AddedValue, l'Ifop et BearingPoint, Microsoft, 11/02 2009.

419 Vendramin P., G. Valenduc, *L'avenir du travail dans la société de l'information : enjeux individuels et collectifs*, FTU (fondation travail université), Namur Belgique, 2000, p.138

420 Victor A., *Éléments de praxéologie. Contribution à une science des actes*, Paris-Montréal, L'Harmattan, 2003, p.130

Cloud computing : « *Les utilisateurs (le plus souvent des entreprises) ne sont plus propriétaires de leurs serveurs informatiques mais peuvent ainsi accéder de manière évolutive à de nombreux services en ligne sans avoir à gérer l'infrastructure sous-jacente, souvent complexe. Les applications et les données ne se trouvent plus sur l'ordinateur local, mais - métaphoriquement parlant - dans un nuage (Cloud) composé d'un certain nombre de serveurs distants interconnectés au moyen d'une excellente bande passante indispensable à la fluidité du système. L'accès au service se fait par une application standard facilement disponible, la plupart du temps un navigateur Web* ». Dans le cadre de notre thèse, cette TIC, est redoutée par les personnes adoptant un e-comportement de paranoTIC, soucieux des aspects de sécurité et de confientialité.

E-learning : « *Plusieurs termes sont utilisés pour traduire le terme E-learning. Le terme correct est apprentissage en ligne. L'apprentissage électronique peut avoir lieu à distance (en ligne), en classe (hors ligne et/ou en ligne) ou les deux. L'apprentissage en ligne est une spécialisation de l'apprentissage à distance (ou formation à distance), un concept plus général qui inclut entre autres les cours par correspondance, et tout autre moyen d'enseignement en temps et lieu asynchrone. Ce domaine fait l'objet de nombreuses recherches, notamment en logique motivationnelle et processus d'apprentissage* ». Dans le cadre de notre thèse, nous nous sommes inspirés de certains travaux centrés sur la relation homme-machine et sur l'apprentissage, dans un usage de formation, domaine faisant l'objet de nombreuses recherches. La transposition des tendances e-comportementales dans les systèmes de formation à distance, pourrait contribuer à l'appréhension des problématiques d'apprentissage par le biais des TIC.

ERP (Entreprise Ressource Planning) : « *Logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière comme la gestion des ressources humaines*[421]*, la gestion comptable et financière, l'aide à la décision, mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement, le commerce électronique* ». Aujourd'hui présent dans les grandes entreprises, il influence le développement des e-organisation[422] et l'autonomie des utilisateurs en termes de gestion de leurs données

---

[421] Brasseur M., Mendez A. (coord.), *Comportement et ressources humaines : la GRH au Kaléidoscope*, Vuibert, 2008, pp.145-158

[422] Benchimol G., *e-organisation,* Éditions d'Organisation, 2001

administratives, l'appropriation d'un ERP passe par la compréhension des e-comportements qu'il provoque, que cela soit en termes d'usage ou d'utilisabilité.

Ethique[423] : « *Concrétisation particulière de la morale dans les actions de chacun. C'est l'ensemble des principes, des valeurs, des croyances qui dirigent la conduite d'un individu. Elle a l'ambition d'être une sagesse de l'action. L'éthique du management : « L'analyse des modes d'application des normes morales des individus aux décisions concrètes prises dans l'entreprise » (Kerhuel, 1990) »*. Dans le cadre de notre thèse, nous avons soulevé ce point, dans le chapitre méthodologie et recherches sur notre double postures de consultant et de chercheur. Le travail sur les e-comportements devant aussi contribuer à accompagner les responsables dans le cadre de leur mission de management, un problème d'éthique se pose, sur la façon d'utiliser les tendances e-comportementales pour recruter ou pour évaluer.

Déontologie[424] : « *Le terme apparaît au 19ème siècle. « Sciences des devoirs » Tout d'abord confondue avec l'éthique, elle se différencie pour s'appliquer spécifiquement à une profession, à un métier (déontologie médicale, des experts-comptables etc.)* ». Dans le cadre de notre thèse, en tant que consultant, ce terme a été pour nous, tout au long de nos recherches une voie de questionnements quant aux frontières pouvant séparer ou réunir chercheur et consultant.

E-comportements (parfois appelé comportement 2.0) : Contraction du terme comportement et du suffixe "e", traduisant un comportement spécifique provoqué par l'existence d'une relation entre un émetteur et un récepteur par le biais des TIC. Nous avons, à notre connaissance, inventé ce terme afin de signifier les spécificités des comportements induits par les TIC dans le cadre des relations à distance au travail. Le fait d'envoyer des mails tout azimut ou de vouloir posséder les dernières TIC à la mode sont des e-comportements. Notre thèse a l'ambition de recenser un certain nombre de e-comportements observables par les managers afin de les aider à mieux les gérer.

---

[423] Boyer A., (coord), *L'impossible éthique des entreprises, Réflexions sur une utopie moderne…*, Éditions d'Organisation, 2002

[424] Syntec, Code de déontologie de SYNTEC Conseil en Management, <http://www.syntec-management.com/html/faq/code_deonto.asp>, consulté le 3/01/2009.

Empathie : « *L'empathie (du grec ancien ἐν, dans, à l'intérieur et πάθος, souffrance, ce qu'on éprouve) est une notion complexe désignant le mécanisme par lequel un individu peut comprendre les sentiments et les émotions d'une autre personne voire, dans un sens plus général, ses états mentaux non-émotionnels comme ses croyances (on parle alors plus spécifiquement d'empathie cognitive). Dans l'étude des relations interindividuelles, on distingue l'empathie de la sympathie, de la compassion ou de la contagion émotionnelle. (La notion d'empathie n'impliquant pas en elle-même l'idée du partage des mêmes sentiments et émotions, ni d'une position particulière vis-à-vis de ces derniers) ».* L'empathie, dans le cadre de nos recherches est une des principales difficultés que pose la communication à distance. La proximité physique étant facilitatrice du mécanisme d'empathie. L'appréhension complexe des sentiments et des émotions de son interlocuteur à distance laisse encore à penser, malgré le développement des visioconférences, que la rencontre de proximité est encore aujourd'hui indispensable, notamment au lancement et à la clôture d'un projet pour initier des relations fortes entre les acteurs devant à terme travailler à distance.

Groupware : « *(ou logiciel de travail de groupe) Ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui, par l'intermédiaire de la communication électronique, permettent le partage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif*[425] *et/ou coopératif*[426] ». Dans le cadre de notre thèse, ces logiciels, plus ou moins imposés et maitrisés, contribuent à développer de nouvelles formes de travail à distance et donc initient et transforment les comportements de par leur utilisation. Les personnes développant des e-comportements tournés vers l'utilisation des TIC et des réseaux[427] sont particulièrement sensibilisées à ce type d'outil de communication.

KM (Knowledge Management) : « *La gestion des connaissances*[428] *- ou ingénierie des connaissances - est l'ensemble des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser, et de*

---

[425] Levan S.K., *Travail collaboratif sur Internet*, Vuibert, 2004, pp.175-195.

[426] De Terssac G., Bazet I., Rapp L., (coordinateurs), La *rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*. Ed. Octarès, 2007.

[427] Trahand J., Coat F., Courbon J-C., *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Economica, 1998, p.276.

[428] Deschamps C., *Le nouveau management de l'information. La gestion des connaissances au cœur de l'entreprise 2.0*, FYP éditions, 2009.

partager[429] *des connaissances entre les membres des organisations, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même (ex : marketing, recherche et développement) ou acquis de l'extérieur (ex : intelligence économique).* Dans le cadre de notre thèse, et bien que cet outil soit loin d'être généralisé dans son installation comme dans son appropriation, la structuration communicationnelle apportée par le KM permet d'ouvrir une nouvelle porte d'observation et de confirmation des e-comportements.

Management[430] **: «** *Le management est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité, dont l'art de gérer des hommes, afin d'obtenir une performance*[431] *satisfaisante. Dans un souci d'optimisation, il tend à respecter les intérêts et représentations des parties prenantes de l'entreprise* ». Dans le cadre de cette thèse, nous avons réduit cette définition d'une part à la notion de management situationnel, centré sur la décision à prendre face à une situation spécifique en relation avec des collaborateurs en situation n-1 et d'autre part aux actes nécessaires à la direction et à la motivation des Hommes à distance.

Management de Projet : « *Ou gestion de projet » (éventuellement « conduite de projet ») ? C'est l'organisation méthodologique mise en œuvre pour faire en sorte que l'ouvrage réalisé par le maître d'œuvre réponde aux attentes du maître d'ouvrage et qu'il soit livré dans les conditions de coût et de délai prévus initialement, indépendamment de sa « fabrication ». Pour ce faire, la gestion de projet a pour objectifs d'assurer la coordination des acteurs et des tâches dans un souci d'efficacité et de rentabilité ».* Dans le cadre de notre thèse et en nous appuyant sur notre méthodologie de recherche-actions[432], nous avons pu observer, les comportements des acteurs (managers et collaborateurs) devant communiquer à distance, dans le cadre de leurs projets.

Newsgroup (Forum) : « *Ils permettent à un détenteur d'une adresse électronique de suivre et d'apporter sa contribution aux discussions, demandes,*

---

[429] Diaz C., PDG de BlueKiwi Sostware, *L'Entreprise 2.0 : partager plus, travailler mieux*, Livre Blanc, 2009, disponible sur : <http://www.bluekiwi-software.com/fr/white-papers/2009/03/livre-blanc-sur-l-entreprise-20>, consulté le 20/05/2009.

[430] Bergmann A., Uwamangu B., *Encadrement et comportement*. Paris : ESKA, 2004, pp.47-131.

[431] Maire E., Dubost M., *Les clés de la performance : le management par la motivation*, Les Éditions Démos, Paris, 2004, p.132.

[432] Liu M., *Fondements et pratiques de la recherche-action*, Paris, Éditions de l'Harmattan, 1997, p.350.

débats, témoignages qui y sont présents. A la différence de la liste de diffusion qui se traduit par la réception (et l'émission) de message à partir de sa messagerie électronique, l'internaute doit se connecter sur le forum dont le thème l'intéresse (plusieurs milliers de thèmes). Il s'agit d'une communication asynchrone puisque l'émetteur et le récepteur ne sont pas interconnectés simultanément ». Dans le cadre de notre thèse, cette TIC, rentre dans la liste des outils de prédisposition avec la messagerie, des comportements asynchrones ou AsynchroTIC.

Programmation Neuro-Linguistique (PNL) : « *C'est un ensemble de modèles et de techniques de développement personnel originaires des États-Unis et destinés à améliorer la communication entre individus et à s'améliorer personnellement. Elle peut être employée dans des cadres personnels, ou d'entreprises. Le terme a été inventé par John Grinder et Richard Bandler*[433] *dans les années 1970 et s'inspire du travail d'autres psychothérapeutes, dont Milton Erickson, Virginia Satir et Fritz Perls. On définit la PNL à partir des termes : "Programmation" qui fait référence à l'ensemble de nos automatismes, qu'il s'agisse d'automatismes cognitifs, émotionnels ou comportementaux, "Neuro" : qui fait référence aux neurones, à notre système nerveux central et notre système nerveux périphérique qui établissent des corrélations, utiles ou nuisibles, entre nos perceptions, "Linguistique" : Le langage nous permet de communiquer et de structurer notre pensée ; il véhicule notre culture* ». Dans le cadre de notre thèse, nous avons utilisé régulièrement, en tant que praticien en P.N.L., cet outil d'aide à la compréhension des modalités de communication interpersonnelles. Elle nous a permis à la fois de mieux structurer nos entretiens conscientiser nos propres représentation subjectives en tant qu'observateur, repérer les paradoxes verbaux et non-verbaux dans la relation aux TIC et mieux appréhender les méta modèles utilisés par les utilisateurs des TIC.

RSN ou Réseaux Sociaux[434] Numériques : « *Cette TIC permet de mettre en relation en communication à distance, des personnes autour de centres d'intérêts communs. Il existe aujourd'hui trois types de RSN, les réseaux : socioprofessionnels tels que Linkedin et Viadéo, sociaux publics tel que Facebook et microblogging tel que Twitter* ». Dans le cadre de notre thèse, ces TIC, sont utilisées de plus en plus au sein des entreprises, et permettent de

---

[433] Bandler R., Grinder J., *The Structure of Magic II: A Book About Communication and Change*, Palo Alto, CA: Science & Behavior Books, 1975, p.198

[434] Morrison E.W., *Newcomers' relationships: the role of social network ties during socialization*, Academy of management Journal, vol.45, n°6, 2002, pp.1149-1160.

croiser les réseaux personnels et professionnels, aux risques de l'aspect sécurité et confidentialité des données. Ces usages initient de nouveaux comportements[435] d'échanges d'informations demandant une vigilance accrue de la part des managers.

Smiley ou émoticones : « *Le **smiley** (de l'anglais smile, « sourire ») est un dessin extrêmement stylisé de visage souriant coloré le plus souvent en jaune. En communication à distance par le biais des messageries par exemple, ces images sont habituellement employées pour exprimer des émotions[436] »*. Dans le cadre de notre thèse, son utilisation et l'usage qui en fait est d'autant plus important, qu'il représente la seule façon d'exprimer une émotion, joie, colère ... pour les e-comportements asynchroTIC. Son efficacité dépend de la mise en place de règles communes d'utilisation par l'émetteur et le récepteur.

Sosie (Tests) : « *C'est un test sur la personnalité et les valeurs, créé dans les années 90 par le psychologue américain L.V Gordon. L'analyse, s'effectue selon quatre critères et 20 traits de caractères en vue de restituer une image du comportement au travail, tel que : "la dimension personnelle" : image de soi, affirmation, contrôle des émotions, "les aspirations" : recherche de statut, accomplissement de soi, "l'autonomie[437], le travail" : curiosité, initiative, organisation, sens pratique, "les échanges" : sociabilité, capacité à diriger, discipline* ».

Ce test a été utilisé chez nos élèves-ingénieurs pour les accompagner dans la définition de leurs Projets Personnel et Professionnel. Ils ont aussi participé à une méthode des cas[438] (Lego®). A ce jour, nous n'avons pas identifié de corrélation entre les résultats du test et leurs comportements dans la gestion des projets à distance en relation avec le thème de nos recherches.

---

[435] Kerjean A., *Les nouveaux comportements dans l'entreprise,* Éditions d'Organisation, 2000.

[436] Saunder L., *L'énergie des émotions. Comprendre les émotions pour mieux les utiliser en entreprise*, Éditions d'Organisation, Eyrolles, 2007, pp.215-236.

[437] Valeyre A., *Les formes d'autonomie procédurale dans le travail individuel, disparités sectorielles et déterminants organisationnels, cognitifs et marchands, Travail et emploi*, mars 1998, vol. 76, pp.25-36

[438] Cova B., de La Baume C., *Cas et Méthode des Cas : fondements, concepts et universalité*, Gestion 2000, 1991, pp.71-95 et Hlady-Rispal M., *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion* Perspectives marketing, De Boeck Université, 2002.

Télétravail[439] : « *Fait d'exercer ou d'organiser un travail à distance par le biais des technologies de l'information. Le développement d'Internet et la vulgarisation de l'outil informatique permettent ainsi d'avoir une relation d'affaires ou d'emploi sans contrainte d'espace (être présent sur le lieu de travail), voire de temps (décalage horaire). Les nouvelles technologies*[440] *(Internet, les ordinateurs portables et les téléphones mobiles par exemple) simplifient ce mode de travail qui est de plus en plus utilisé. Il se définit comme une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'une prestation de service ou d'une relation d'emploi. Le travail est effectué hors des locaux du donneur d'ordre ou de l'employeur de façon régulière par exemple à domicile, de façon nomade ou dans un télé centre* ». Dans le cadre de notre thèse, nous contribution sur la compréhension des e-comportements trouve ici un nouveau terrain de recherche pour le futur. Le développement et la réussite de cette forme de travail à distance, passe par la compréhension des e-comportements gagnants, la formation des acteurs, managers et collaborateurs avec un mode de e-management adapté.

Technopathe : « *Individu se trouvant en difficultés au contact des nouvelles technologies ».* Dans notre thèse, nous qualifions de technopathes, les personnes qui se sont formées sur le tas à l'utilisation des TIC et qui ont parfois du mal à les maitriser. Ils créent donc des e-comportements d'évitement pour les utiliser au niveau de leurs savoirs.

Technophile : « *Personne qui apprécie les techniques modernes de communication*[441] *»*. Dans le cadre de notre thèse, les AddicTIC, présentent des e-comportements extrêmes de technophilie.

Technophobe : « *Le néologisme technophobe — de technê, τέχνη (artefact) et phobos, φόβος (peur) — qualifie péjorativement le rejet (raisonné ou irrationnel) d'une ou plusieurs techniques* ». Dans notre étude, les ATIC présentent spécifiquement ces e-comportements extrêmes de technophobies.

---

[439] Karapetkov S., *The Art of Teleworking*, Polycom, Inc, Lesser, 11/2009, disponible sur : <http://www.polycom.com/global/documents/whitepapers/art-of-teleworking.pdf>, consulté le 24/10/2009.

[440] Cornu J.-M., *Nouvelles technologies, nouvelles pensées ? La convergence des NBIC*, étude (broché), édition FYP, 2008, pp.137-202.

[441] Robins K., Webster F., *Times of the Technoculture*, Routledge, New York/London, 1999, p.328.

Test Sosie Gordon L.V. (1991) : *Il est issu du regroupement de trois tests de L.V. Gordon : Le GPPI, qui évalue la personnalité dans son fonctionnement normal et quotidien. Le SPV, qui évalue des valeurs personnelles. Le SIV, qui évalue des valeurs interpersonnelles. Il permet d'évaluer 9 traits de personnalité qui représentent les ressources de l'individu, les potentialités qu'il mettra au service de son activité professionnelle (la sociabilité, l'ascendance, la stabilité émotionnelle, la curiosité d'esprit, etc.),* 12 valeurs qui *représentent les éléments moteurs qui inspirent les réactions et les comportements des personnes (le goût du pouvoir, le conformisme, l'organisation, la méthode, etc.), 4 styles de comportement mis en évidence par des analyses factorielles et fortement liés à des types de management : stabilité et structure, pouvoir et activité, ouverture et contrôle, désintéressement et conviction.* C'est parce qu'il combine deux approches complémentaires, le comportement et les motivations, qu'il m'a permis dans le cadre de ma thèse d'être plus familiarisé à la connaissance dynamique et approfondie des personnes. L'ensemble des élèves-ingénieurs testé sur la méthode des cas a passé le test Sosie. Disponible sur : <http://www.ecpa.fr/ressources-humaines/test.asp?id=1703>

TIC ou **T**echnologies de l'**I**nformation et de la **C**ommunication[442] : « *Technologies du traitement des processus intellectuels faisant appel à l'ensemble des différentes technologies basées sur l'électronique et l'informatique, disponibles et accessibles via des infrastructures de réseau, soit au plan local (entreprise) soit au plan mondial* ». Dans le cadre de notre thèse nous utiliserons le sigle TIC, pour parler des outils de communication permettant d'échanger des informations et de communiquer entre émetteur(s) et un récepteur(s), dans un cadre professionnel avec des acteurs devant travailler à distance.

Travail collaboratif : « *Il repose sur un environnement informatisé visant à favoriser la collaboration entre pairs, échanger des connaissances et partager des ressources et des compétences*[443]*, pour réussir un projet commun* ». Nous sommes sur un des points centraux de notre étude puisque cette façon de travailler à l'aide de TIC

---

[442] Cardon D., Licoppe C., Technologies de l'information et de la communication en entreprise : théories et pratiques, Septième École d'été de l'ARCo, Bonas, 2000, pp. 10-21 et Faure P., Pliquet E., *TIC et modes organisationnels dans les entreprises industrielles. Des outils adaptés à chaque modèle*, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi - Sessi - 26/12/2007.

[443] Nere J-J., *Démarche compétences et pratiques managériales*, Les Éditions Démos, Paris, 2005, p.189.

permet de transposer dans une e-organisation, un travail d'équipe naturel, mais qui ne l'étant plus réellement, induit de nouveaux comportements qui doivent s'adapter à ce nouveau processus de communication.

Visioconférence : « *Combinaison de deux techniques. La visiophonie ou vidéo téléphonie, permet de voir et dialoguer avec son interlocuteur et la conférence multipoints ou « conférence à plusieurs », permet d'effectuer une réunion avec plus de deux terminaux »*. Dans le cadre de notre thèse, cette TIC permet aux personnes, qui ont besoin ou qui préfère voir leur interlocuteur pour mieux s'exprimer, de se rapprocher de leur mode préférentiel de communication. La non présence physique, les éventuels inconvénients techniques et les coûts d'installation, nuisent à la parfaite efficacité des échanges à distance par le biais de cette technologique de communication.

Weblog : « *Un blog est un site Web personnel tenu par un ou plusieurs blogueurs qui s'expriment selon la périodicité de leur choix sous la forme d'énoncés datés (à l'image d'un journal de bord ou d'un journal intime). Chaque ajout au blog, appelé billet ou note, porte un texte, souvent enrichi par des hyperliens et des éléments multimédias, et sur lequel chaque lecteur peut généralement laisser ses commentaires* ». Cette TIC ouvre un champ intéressant aux acteurs communiquant souhaitant développer et faire vivre un réseau. Cet outil rentre dans la panoplie des outils de communication inducteurs des e-comportements, centrés sur les réseaux sociaux professionnels.

Wiki : « *Ce terme vient de l'hawaïen Wiki Wiki (rapide ou informelle). Il s'agit d'un site Web dynamique et évolutif, il permet à chaque lecteur de modifier les pages consultées et d'en ajouter de nouvelles et aussi d'en supprimer. Contrairement au blog le Wiki est fondée sur la construction collaborative et incrémentale de contenu* ». Dans le cadre de notre thèse, des Wiki professionnels commencent se développer dans le cadre de travaux collaboratif initiant de nouveaux comportements notamment dans l'acceptation du partage et de la remise en cause des informations émises.

Workflow : « *Modélisation et gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier (aussi appelé processus opérationnel ou bien procédure d'entreprise)* ». Cette TIC, contribue à faciliter l'accès et les échanges d'informations notamment en management de projet. C'est un outil intéressant faisant ressortir certains e-comportements caractéristiques en termes par exemple de sécurité, de technophobie ou d'addiction.

Sources du Glossaire :

Astien E., Bensoussan A., Escrig B., *Dictionnaire des technologies de l'information et de la communication*, Éditions Eyrolles, 2001

Bibliographie sur Digital Cultutre et Éducation, disponible sur : sur <http://www.digitalcultureandeducation.com/uncategorized/dce_1019_zimic_refs/ >

Costantino R., *Du Web 2.0 à l'Entreprise 2.0, Quels enjeux et quels bénéfices liés à l'introduction des applications Web 2.0 au sein d'une PME*, Centrale Marseille-Euromed Marseille, Mémoire de Mastère Spécialisé en Management de l'Innovation, de la Qualité et de l'Environnement, Janvier 2010

Dictionnaire des Sciences Humaines aux éditions PUF : disponible sur : <http://www.puf.com/wiki/Dictionnaire:Dictionnaire_des_sciences_humaines/>

Université de Genève, disponible sur : <http://www.unige.ch/fapse/pegei/Methodologie/Lexique.html>

Larousse, Encyclopédie collaborative, disponible sur : http://www.larousse.fr/

Wikipédia, encyclopédie libre, disponible sur : http://fr.wikipedia.org/wiki/

XIV. INDEX

1

16 PF, 89

3

3U, 62

4

4C, 141

A

acceptabilité, 75
accommodation, 99
acculturation, 140
Activité, 50
Adams S., 129
affective, 115
Ajzen I., 181
Albert E., 103
Alexandre-Bailly F., 117
Allport G., 76
Amar P., 96
Anderson C., 52
Anderson J.A., 49
Anderson J.-A., 71
anthropo-technologique, 28
anticipation, 108
antimentalistes, 94
apprentissage à distance, 49
approche abductive, 195
appropriation, 50, 57, 61
Ardoino J., 197
Argyris C., 100, 130, 176
Aron R., 76
assimilation, 99
asynchrone, 49
Attali J., 321
attitude, 115
Auger P., 130, 149
auto-efficacité, 98
autonomie, 114
auto-observation, 108
autopoièse, 190

B

Bandura A., 61, 98
Barbier R., 186
Barni M., 211
Bartholy M.-C., 117
Bateson G., 69
Beauvois J.L., 111
behavior, 8
behavior 2.0, 8
Bell B., 169
Bellier S., 72
Bennis W.G., 194
Benraiss L., 167
Berger C.R., 48
Blandin C., 51
boucle limitante, 104
Boudon R., 76
Boughzala I., 143
Bourguinat E., 81
Brent M., 116
Breton P., 59, 64
Briggs Myers I., 89
Burroughs W., 18
Business 2.0, 8

C

Calame P., 81
Cartier M., 65
Cathelat B., 304
Cavazza F., 133, 144
Chaffee S.H., 48
chaîne de la valeur, 82
Charbit C., 156

Chevreau F.R., 171
Chomsky N., 95
Chui M., 151
cinq A, 62
Codol J.P., 110
cognitive, 115
cognitivo-comportementaliste, 102
Cohendet P., 155
communauté, 154
Communication Collaborative Unifiée, 58
communication interpersonnelle, 66
Company 2.0, 8
comportement, 6
comportement 2.0, 6
confiance, 82
conformisme, 110
contingence, 81
contrôle, 80
Cook Briggs K., 89
coping, 108
Costa P.T., 91
Costa, P.T., 91
Cova B., 199
Creze F., 186
Crozier M., 77, 130
culture d'entreprise, 130

D

Davis F., 60
de Rosnay J., 35
De Sanctis G., 61
Debray R., 84
Décider, 158
défenses, 108
délégation, 83
Demande-Contrôle, 121
démarche inductive, 112
désir de reconnaissance, 114
Dillon A., 60
d'Iribarne A., 81
disposition, 122
dissonance cognitive, 101, 109
Double Evaluations de la Situation, 121
Drucker P., 149
Dudezert A., 143
Duluc A., 107
dynamique des groupes, 129

E

early adopters, 59
e-behavior, 8
e-Business, 8
échelle d'inférence, 100
écologie personnelle, 142
e-comportement, 6
e-comportementale, 91
e-Entreprise, 5
effet de gel, 164
Effort-Récompense, 121
Ellis A., 104
e-Management, 6, 8
encyclopédie de Rousseau, 33
engagement, 110
enjeux, 123
Entreprise 2.0, 5, 133
e-organisation, 82
épistémologique, 32, 35
ERP, 60
estime de soi, 104
existentielle, 186

F

facteurs clés, 48
Fayol H., 128
feed-back, 67, 114
Fernandez V., 156
Festinger L., 109
Fishbein M., 181
Flichy P., 84
Floridi L., 31
force des liens faibles, 146
Fortin R., 46
forum Nextplorateur, 304

Friedberg E., 77, 178
Friedman R., 129

G

génération Y, 59
Génération Y, 144
gestion de projet, 22
gestion des connaissances, 130
gestion des réseaux et des pouvoirs, 130
Glaser B.G., 195
Granovetter, M., 146
Grounded theory, 195
Gysin B., 18

H

habituation, 50
Hall E.T., 172
Hermel P., 129
Herve M., 81
Herzberg F., 112, 129
Herzlich C., 53
Hickson D.J., 80
Hinchcliffe D., 133
Hofstede G., 172
holistico-inductif, 195
holistique, 47
Huberman A.M., 190
Hugon M.A. et Seibel C., 191
Huy Quy N., 130
hypothético-déductive, 195

I

ICS, 8
ICT, 8
identité, 115
impuissance acquise, 106
indicateurs, 48
Information and Communication Sciences, 8
Information and Communication Technologies, 8
Inhibition de l'Action, 121
injonctions paradoxales, 84
intelligence collective, 134
intentionnalité, 50, 52
interaction sociale, 50
interactionnelle, 71
interactions, 48
interactive, 71
interactivité, 316
interculturalité, 171

J

Jakobson R., 66
Jawadi N., 169
Jodelet D., 50
Joule R.V., 110

K

Karasek R., 121
Kelley H., 116
Kinget G.M., 71
Klein G.A., 162
knowledge management, 156
Kotler P., 171
Kotter J.P., 178
Kozlowski S., 169
Kubler-Ross E., 177

L

La Baume C., 199
Laborit H., 121
Laroche H., 36
Laswell H.D., 66, 67
Laulan A.M., 57
Lawrence P.-R., 81
Lazarus R.S., 108, 121
Le Moigne J.-L., 161
Lenhardt V., 316
Lessard M., 143
Lévy P., 157
Levy-Leboyer C, 113
Lewin K., 92, 129
Likert S., 129

limites, 106
Lin Y.S., 60
Lorsch J.-W., 81
Lucien A.(2009), 208

M

macrosopique, 47
Management, 5, 8
Management 2.0, 6, 8, 133
management à distance, 38, 39
Management à distance, 6
Management de Projet, 5
management par projet, 130
management par responsabilisation, 129
management participatif, 129
management situationnel, 148
Manes-Gallo C., 63
Marc, E., 98
Maslow A., 112
Maslow A.H., 129
Mattelard A. & Mattelart M., 66
MBTI, 89
McAfee A., 133
McAfee's A., 72
McClelland D., 113
McCrae R.R., 91
McCrae, R.R., 91
médias, 49
médiation, 71
médiatisation, 49
Méthode des Cas, 199
Meunier J.-G., 31
Meyssonnier R., 167
Midler C., 130
Miles M.B., 190
Millerand F., 61
Mintzberg H., 79
modèle ABCDE, 103
Mongin P., 161
Monneret S., 98
Morin E., 99
Morris M., 60
Moscovici S., 54, 173
motivation, 111
Mounoud E., 143
multiculturel, 46
Musso P., 64

N

Neveu V., 166
Nielsen J., 56
Nonaka I., 130
Norman D.A., 117
norme ISO 9241, 57

O

objectifs SMART, 97
observation, 194
OCEAN, 91
ontologique, 35
opératoire, 115
orgaNetisé, 57
organisation, 45
Organisation 2.0, 133
Ormrod V., 95

P

Palo Alto, 69
paradigme paradoxal, 32
partage du travail, 82
Parthenay C., 160
Passant A., 135
Pavlov I., 94
Pecquet P., 193
Pentland A., 23
Peraya D., 49
pérennité, 79
performance, 56, 62
Pérocheau G., 194
Perret V., 190
personnalité, 114
Piaget J., 98
Piché S., 112

piège du sentiment de liberté, 164
pièges abscons, 164
Pierce C.S., 194
Poole M.S., 61
Positive Psychology Center, 107
prise de décision, 80
proactivité, 123
processus d'engagement, 111
procrastination, 108
Project Management, 8
projection, 108
proscratination, 108
Proulx S., 59
proxémie, 172
psychologie clinique, 88
psychologie cognitive, 88
psychologie du travail, 88
psychologie positive, 107
psychologie sociale, 88
Pugh D.S., 80

Q

Quoniam L., 254

R

raisonnement stratégique, 78
raisonnement systémique, 78
réactivité, 123
recherche praxéologique, 191
recherche-action, 191
Remote Management, 8
Rempel L.A., 166
Réponse d'Adaptation, 121
ressources, 123
ressources informelles, 130
Reynaud E., 162
Riboud A., 321
Riley M.W. & Riley J.W., 66
Rogers C., 71
Rosnay J., 28
Rotter J., 105
Rotter J.B., 166
Rouet J.-F., 124

S

satisfaction au travail, 129
Schein E., 171
Schein E.H., 176
Schön D., 176
sciences cognitives, 47
Sciences de l'Information et de la Communication, 5
Seligman M., 106, 176
Senge P., 176
sensemaking, 35
sérenpidité, 195
Séville M., 190
Seyle H., 121
Shannon C., 32
SIC, 5, 47
Siegrist J., 121
Simon H., 79, 117
situation, 122
Skinner B.F., 94
Smith W., 116
sociologie compréhensive, 153
Stephenson N., 33
Strauss A.L., 195
stress, 81, 120
subsidiarité active, 81
synchrone, 49
systémique, 36, 55

T

TAM, 60
Tapscott D., 144
Taylor F., 128
Technologies de l'Information et de la Communication, 5
télétravail, 22
théorie de l'Action, 50
théorie de la Gestalt, 119
théorie de terrain, 196

théorie du comportement prévu, 181
théorie du lieu de contrôle, 106
théories socio-cognitivistes, 98
Thevenet M., 130
TIC, 5, 22, 88
TICE, 111
Tissier D., 148
transpersonnelle, 186
Trompenaars F., 172

U

ubiquité logique, 171, 321

V

Varela F., 190
Veillard L., 50, 385
Vezeanu I., 322
Von Bertalanffy L., 45
Vroom V., 113
Vroom V.H., 129

W

Wang S.C., 60
Watson J.B., 93
Watzlawick P., 69, 71
Weaver B., 32, 66
Web 2.0, 132
Web sémantique, 134
Web Symbiotique, 135
Weber M., 128, 153
Weick K.E., 35, 36
Wiener N., 170
Wikipedia, 33
Wu J.-H., 60

Z

Zara O., 138