



# Des collaborateurs sous e-influence

LA DIFFUSION DES TIC DANS L'ENTREPRISE CHANGE LES USAGES DE COMMUNICATION ET INFLUE SUR LES COMPORTEMENTS DES COLLABORATEURS. UN ENJEU POUR LEURS MANAGERS.

## ► Jean-Michel Rolland

Lorsque l'on parle de clients, nous pensons naturellement aux consommateurs qui cherchent, décident, achètent et consomment des produits et des services. Mais ceux-ci dans leur grande majorité travaillent aussi au sein d'entreprises : près de 90 %<sup>(1)</sup> en France sont des travailleurs salariés, qui se trouvent donc la plupart du temps dans une posture de collaborateurs. Et ils sont de plus en plus nombreux à travailler au quotidien avec des technologies de l'information et de la communication (TIC) : Internet, téléphones ou PC portables, smartphones, tablettes, visioconférence...

Ces TIC induisent naturellement des changements d'habitudes et de postures chez les collaborateurs et ont donc des conséquences sur la façon de les manager, en particulier lorsque ces outils interfèrent bien plus que l'on ne le souhaiterait dans les communications humaines. Nos recherches nous ont ainsi amenés à nous centrer non pas uniquement sur les usages mais aussi sur les comportements<sup>(2)</sup> induits par l'utilisation des TIC. Si l'homme est un être communicant, il évolue, s'adapte et se transforme avec les TIC. Nous appellerons ces nouveaux comportements des e-comportements plutôt que des comportements 2.0, terminologie à la fois sujette à discussion et en perpétuelle transformation en fonction des évolutions du Web.

Qu'ils soient issus des générations dénommées X, Y ou C voire G<sup>(3)</sup>, qu'ils subissent l'invasion des TIC dans leur vie quotidienne – professionnelle ou personnelle –, les collaborateurs-clients vont devoir adopter un comportement de survie ou de vie avec les TIC. Les ressemblances de l'homme-collaborateur avec l'homme-client sont aujourd'hui d'autant plus fortes que se mélangent au sein même des entreprises les vies personnelles et les vies professionnelles par l'intermédiation des TIC. Quoi de plus simple en effet que de passer d'un mail ou d'un SMS envoyé à son manager à un mail ou un SMS envoyé à son conjoint, quoi de plus pratique que d'organiser sa vie autour d'agendas partagés informant des rendez-vous de travail des uns et des autres, tout en prenant soin de rendre transparentes certaines informations suivant l'interlocuteur.

Bref, nos collaborateurs, quelle que soit leur génération, sont impactés par ces TIC et s'y adaptent plus ou moins bien. Pour les managers, tout aussi concernés, comment alors diriger et motiver, de plus en plus souvent à distance, ces collaborateurs influencés par les TIC ?

La liberté (plus ou moins réelle) de communication procurée par les TIC, les écarts de compétences technologiques observés en fonction des acteurs communicants, les particularismes intergénérationnels induits par la distance et l'usage des TIC permet-

**Jean-Michel Rolland** est consultant et formateur en management de proximité et à distance pour les hommes, les équipes et les projets ; et responsable du département Human management business development à l'Institut supérieur de l'électronique et du numérique de Toulon. Ses recherches portent sur le management des comportements à distance.



tent difficilement de faire vivre un management très hiérarchique, directif et basé sur le pouvoir de rétention de l'information. Les tendances managériales actuelles privilégient (en tout cas tentent de le faire) le développement des connaissances, la participation, l'autonomie, la responsabilisation, la délégation, la confiance, l'individualisation, le travail en équipe projet... sous contrainte de la performance, ce qui renforce encore la proximité entre le collaborateur 2.0 et le client 2.0.

### Trois tendances déterminantes

Nos recherches<sup>(4)</sup> nous ont permis de repérer trois éléments majeurs qui interviennent dans la création d'e-comportements. Lorsque nous sommes amenés à communiquer par l'intermédiaire de TIC, à échanger des informations, à répondre à des sollicitations, qu'elles soient écrites ou orales, nous privilégions les modes de communication qui nous paraissent les mieux adaptés à notre état. Cet état varie en fonction de trois critères dont nous avons plus ou moins conscience.

Le premier critère est lié à notre relation avec les TIC : la maîtrise des techniques, la fierté de les posséder et de les montrer, nos préférences cognitives (visuelles, auditives...) vont induire notre façon de communiquer. En tant que client, nous préférons parfois utiliser les TIC pour rechercher un produit sur le Net car nous maîtrisons l'utilisation des moteurs de recherche, plutôt que de prendre le catalogue papier.

Le deuxième critère est lié directement à la relation que nous avons avec notre interlocuteur. Celle-ci est-elle bonne ou mauvaise, sur base de jeux de pouvoir et d'influence, existantes, à créer ou à développer... Le plus souvent, le choix de la TIC ne sera pas innocent mais corrélé prioritairement à nos objectifs relationnels. En tant que client 2.0, notre impuissance à trouver le bon interlocuteur pour traiter une réclamation avec le SAV d'une entre-

prise va nous amener à choisir un forum spécifique sur le Net afin de faire savoir à tous notre insatisfaction et augmenter ainsi, en tout cas nous pouvons l'imaginer, notre pouvoir de pression.

### Les points forts

**Nos modes de communication** au moyen des TIC sont déterminés par notre relation avec les technologies, notre rapport avec nos interlocuteurs et le type de message que l'on veut transmettre.

**De l'accro aux TIC**, passionné et toujours à la pointe, au résistant qui ne jure que par la rencontre physique en passant par l'« infobésiTIC » qui amasse des informations, les TIC induisent douze tendances e-comportementales.

**Cette cartographie constitue** pour les managers une base pour comprendre leurs e-collaborateurs, et adapter leur mode de gestion en conséquence.

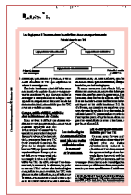
Le troisième et dernier critère porte sur la nature et le type de message à transmettre. Le manager qui souhaite féliciter ou recadrer son collaborateur à distance et qui veut que cette information soit perçue comme importante, va chercher le moyen de communiquer le plus adapté à cet objectif. Côté client 2.0, si ce dernier, très satisfait du service rendu dans un hôtel, souhaite que cette appréciation positive soit connue et mémorisée par d'autres ➤➤

➤ (1) Estimations d'emploi salarié et non salarié au lieu de travail par région, pour les personnes résidant en France. Source INSEE, 2009.

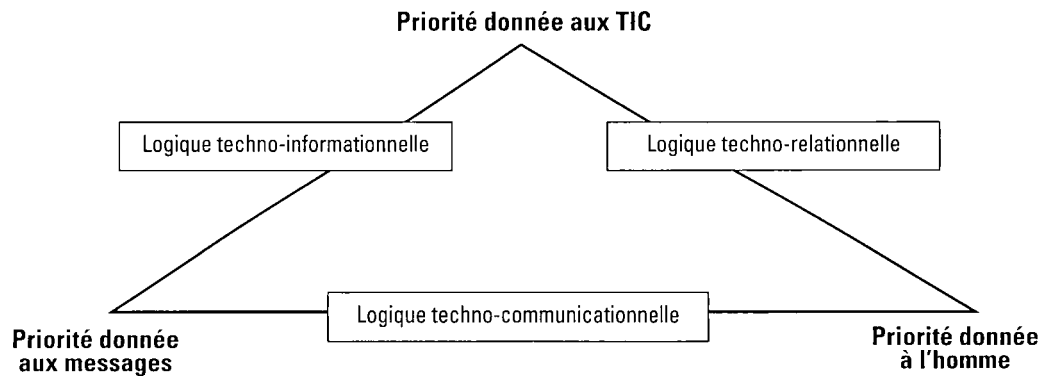
➤ (2) Nous appellerons, dans ce contexte, comportement l'acte observable en lien avec une situation et une disposition de l'acteur observé en proie à un besoin plus ou moins stressant.

➤ (3) Génération X renvoie aux personnes nées en 1959-1980, génération Y (ou C) à celles nées en 1980-1999. Selon Trendwatching, la génération G (1999 à nos jours) se définit par des personnes passionnées, désireuses et capables de donner, de partager et de collaborer. Source <http://trendwatching.com/trends/generationg/>

➤ (4) J.-M. Rolland, « Analyse systémique des tendances e-comportementales, induites par les technologies de l'information et de la communication en management à distance », thèse doctorale, 2010.



## Les logiques à l'œuvre dans la création des e-comportements



» clients qui pourraient s'y rendre, il va là aussi chercher la TIC qui répondra le mieux à ses exigences.

Ces trois tendances ainsi définies nous ont permis de repérer douze e-comportements extrêmes<sup>(5)</sup>, qui doivent aider le manager à comprendre et adapter son type de management et donc son mode de communication intermédiée par les TIC avec ses e-collaborateurs.

### Usage, utilisabilité, utilité : des indicateurs de choix

Pour arriver à définir ces douze tendances e-comportementales, nous nous sommes appuyés sur des indicateurs et un ensemble de questions permettant de positionner le niveau d'autonomie de la personne face aux TIC (voir encadré ci-contre). En plus de la simple relation homme-TIC, qui pourrait être représentée par l'usage qui en est fait, nous avons aussi pris en compte le niveau d'utilisabilité des TIC. En effet, suivant l'environnement, le moment, la distance, la puissance ou l'état même des technologies auxquelles on peut accéder, les TIC sont plus ou moins utilisables, ce qui influe sur le niveau d'autonomie et donc le choix qui sera fait pour communiquer à distance. Enfin, la notion d'utilité prend, suivant les

collaborateurs, un sens différent, que les causes en soient générationnelles, compétentielles, ou technologiques.

Si nous revenons aux clients 2.0, ce thème est souvent au centre des échanges voire des conflits entre la génération X et les autres dans l'achat de telle ou telle TIC. Il en est de même entre les directions informatiques et les collaborateurs 2.0. Si, d'ailleurs, ces derniers ne reçoivent pas une réponse favorable à leur demande, ils utilisent leurs TIC personnelles au sein de l'entreprise pour, d'après leurs dires, ne pas être considérés comme « has been » par leurs clients 2.0.

**Les technologies de communication sont plus ou moins utilisables selon le moment et le contexte.**

### Les e-comportements induits par les TIC

Comme nous l'avons précisé, les cadres observés privilégient plus ou moins consciemment, suivant la situation et l'environnement de communication dans lesquels ils se trouvent, soit les TIC, soit les hommes, soit les messages. Dans chacune de ces catégories, nous avons pu référencer des e-comportements que nous qualifierons d'extrêmes.

» (5) Ces résultats sont issus d'une recherche menée sur un échantillon de plus de 1000 cadres et futurs cadres entre 2002 et 2010, sur la base d'une observation-action et d'entretiens non directifs ou semi-directifs avec des groupes et des individus.



Grâce à ces derniers, il est possible de mieux comprendre comment se positionnent les e-collaborateurs et prendre en compte leur performance et leurs excès en communication à distance afin d'améliorer les méthodes de management. En effet, imposer un mode de communication risque de conduire celui qui subit cette injonction à en réduire drastiquement son utilisation et employer d'autres voies pour faire passer ses messages.

**Les victimes des TIC.** Le premier groupe réunit les acteurs communicants qui sont en priorité influencés par les TIC dans leurs actes de communication à distance.

► **L'addiTIC** est passionné par les nouvelles technologies de communication et se doit de posséder les dernières innovations <sup>(6)</sup>. Il a aussi besoin de montrer ces outils high-tech qui vont faire évoluer d'une façon plus ou moins consciente son usage et son mode de communication avec ses interlocuteurs. Il lui arrive d'ailleurs de se trouver en décalage technologique avec ces derniers. Le client 2.0 addict aux TIC obligera les commerciaux à adopter ces tech-

## **Certains salariés utilisent les outils communicants uniquement de manière asynchrone.**

niques s'ils veulent réussir à vendre leurs produits. Il en va de même pour le manager s'il souhaite garder le contact avec son collaborateur 2.0. Il est en effet aujourd'hui complexe d'interdire l'accès à ces TIC, une réflexion-action sur les modalités de régulation

dans leurs usages s'avérant plus performante à terme.

► **L'asynchroTIC** est attiré par les outils de communication asynchrones, qui permettent de différer dans le temps la réponse à apporter. L'échange d'informations en temps décalé, le plus souvent écrit, est une priorité ; elle lui permet de réfléchir à la réponse qui lui semble la plus adaptée. Le choix de ce mode unique de communication peut entraîner des conflits communicationnels avec notamment les adeptes du téléphone ou du contact direct. Cet e-comportement met en avant une relation au temps, temps de réflexion ou de préparation, que paradoxalement de nombreuses TIC réduisent. « Les TIC suppriment l'ab- »

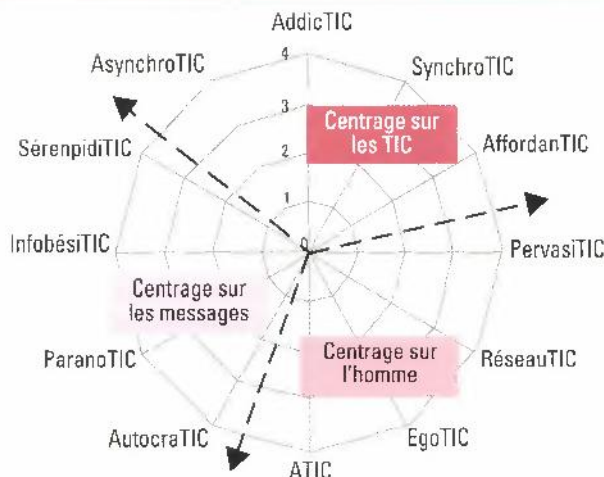
► (6) La génération C se positionne en général plus dans une logique d'utilisation et de consommation de TIC que dans une posture d'innovation ou de développement.

## **Questions pour comprendre l'attitude des salariés face aux TIC**

- Quelle est votre priorité pour communiquer à distance ?
- Comment préparez-vous votre communication à distance ?
- Qu'est-ce qui vous incite à choisir telle ou telle TIC ?
- Quels sont vos savoirs et savoir-faire sur les TIC utilisées ?
- Qu'appréciez-vous, ou redoutez-vous, dans l'utilisation des TIC ?
- Que préférez-vous : l'écrit, l'image, le son, l'audio-visuel ?
- Quel est votre but quand vous utilisez une TIC ?
- Que souhaitez-vous en communiquant par les TIC ?
- Comment intégrez-vous les TIC dans votre travail ?
- Quelles sont les limites que vous vous fixez ?
- Comment utilisez-vous les potentialités des TIC ?
- Quelles sont vos relations intermédiées par les TIC ?
- Qu'attendez-vous de positif avant d'échanger par les TIC ?
- Quels résultats positifs attendez-vous des TIC ?
- Quel est votre niveau de dépendance vis-à-vis des TIC ?
- Que vérifiez-vous en communiquant par les TIC ?
- Comment vivez-vous l'impact des TIC sur le temps ?
- En quoi la distance impacte-t-elle votre usage des TIC ?
- Quels pouvoirs vous donne l'usage des TIC ?
- Quelle pression subissez-vous par l'intermédiaire des TIC ?
- Quelles règles suivez-vous quand vous utilisez les TIC ?
- Comment vivez-vous les changements liés aux TIC ?
- Quels sont vos enjeux à utiliser les TIC ?
- Quelle est votre efficacité et/ou votre efficience avec les TIC ?



## Douze e-comportements répartis en trois groupes



► sence », m'a fait un jour remarquer un cadre. Cette pression du temps est, pour les asynchroTIC, difficilement supportable, facteur de stress.

► **Le synchroTIC** est attiré par les outils de communication synchrones. Il privilégie l'échange en temps réel, le plus souvent oral. Plus réactif que proactif, cet usager subit la pression du temps et la transfère à ses interlocuteurs en communiquant à tout moment grâce aux SMS ou à Twitter, par exemple. Les smartphones présents avant, pendant et après les réunions transforment les mails par nature asynchrones en informations synchrones suscitant une réponse immédiate. Joignable à tout moment, pressée par des flux d'informations incessants, il n'est pas simple à cette personne de se couper de son réseau.

► **L'affordanTIC** (7) est attiré par toutes les possibilités qu'offre un outil communicant, fonctionnalités qui en provoquent le besoin et l'usage. L'affordanTIC recherche donc la maîtrise complète de la technologie et l'impose plus ou moins consciemment à ses interlocuteurs sans se soucier du gain de performance apporté. Les e-col-

laborateurs qui cherchent toujours à avoir la dernière version logicielle, initiant des fichiers (jointés aux mails) non compatibles avec des versions plus anciennes utilisées par l'entreprise, complexifient ainsi les échanges à distance avec leur manager. Les clients 2.0, par exemple détenteurs d'une box, évidemment la plus récente, qui adoptent ce type d'e-comportement épuisent par leurs questions les techniciens des SAV, car leur objectif est de tirer le maximum de leur nouvel outil.

**Les communicants par essence.** Le deuxième groupe réunit les acteurs communicants qui privilégient la relation à l'homme dans l'acte communicationnel.

► **Le pervasiTIC** (8) cherche à transmettre des informations à un maximum de personnes, quel que soit le sujet. Il contribue à l'explosion des échanges d'informations

**Des collaborateurs transmettent des informations à un maximum de gens quel que soit le sujet.**

► (7) En lien avec le terme affordance : capacité d'un objet ou d'une caractéristique à suggérer sa propre utilisation.

► (8) En lien avec le terme pervasivité qui qualifie un fonctionnement global de la communication où une informatique diffuse permet à des objets communicants de se reconnaître entre eux et de se localiser automatiquement.



et à la saturation des réseaux et des messageries. Il privilégie la quantité de récepteurs ciblés au détriment de l'intérêt que ces derniers pourraient trouver à l'information transmise. Qui n'a pas reçu la dernière vidéo sur YouTube, voire la dernière blague racontée sur les blogs ? Le pervasi-TIC récepteur devient automatiquement émetteur et contribue au développement de la chaîne en transférant ce même message à son propre réseau. Le client 2.0 n'est pas en reste, une information sur un produit, qu'elle soit positive ou non, peut rapidement être communiquée sur les forums ou sur les réseaux sociaux.

► **Le réseauTIC** cherche à transmettre des informations en priorité aux membres de son réseau. Il privilégie la qualité, il cible les récepteurs et les informations à transmettre en fonction de leur intérêt. Il sait utiliser son réseau, parfois au détriment d'autres logiques, organisationnelles ou hiérarchiques. Les réseaux sociaux et leur développement montrent la puissance et les conséquences de cet e-comportement. Qu'ils soient dans la posture du collaborateur 2.0 ou du client 2.0, la logique est identique, faire partie d'une communauté, échanger sur le dernier produit trouvé ou sur ce que l'on pense de son travail ou de son entreprise <sup>(9)</sup>.

► **L'egoTIC** choisit ses récepteurs prioritairement en fonction de ses besoins et objectifs personnels. Il contribue à l'optimisation des échanges informationnels dans l'organisation s'il y trouve son intérêt. Il ne prend pas en compte les préférences ou contraintes de ses interlocuteurs. Les TIC deviennent des instruments de communication au service de ses ambitions personnelles. Il est passé maître dans l'art de transférer ses problèmes à ses interlocuteurs grâce aux TIC. Avant de répondre au mail de son manager, il réfléchit à sa stra-

tégie – qui mettre en copie, éluder ou non sa hiérarchie de proximité – afin de répondre au mieux à ses intérêts. Le client 2.0 egoTIC va par exemple utiliser voire surutiliser les services de consommateurs

pour faire pression et se faire rembourser, pas toujours d'ailleurs à juste titre.

► **L'aTIC** (« a » privatif) privilégie la rencontre physique afin d'éviter une communication intermédiée par les TIC. Dépassé par le développement des TIC, il trouve souvent de bonnes raisons de privilégier les déplacements

pour rencontrer ses interlocuteurs au détriment du gain de temps et des objectifs visés, pour lui et pour les autres. Il entre naturellement en conflit avec ses e-collaborateurs, lit peu ses mails. Si le téléphone est souvent sa principale TIC, rien ne vaut pour lui le contact direct. Comme le client qui en est resté au courrier ou qui va faire la queue dans les services administratifs, qui enrage du temps perdu mais ne veut, ne peut ou ne sait utiliser les services à distance mis à disposition.

**Les gourmands de messages.** Le troisième groupe réunit les acteurs communicants qui privilégient le message dans l'acte communicationnel.

► **L'autocraTIC** utilise l'information intermédiée par les TIC comme instrument de pouvoir afin d'atteindre ses objectifs et d'asseoir son leadership. Le choix des TIC lui permet de conforter et/ou légitimer son rôle et, ainsi, de garder le contrôle sur ses interlocuteurs. Il peut subir en retour la réaction de membres du réseau qui utilisent les TIC comme instruments de contre-pouvoir, notamment en court-circuitant la logique hiérarchique. Il fut un

► (9) 67% des salariés français parlent de leur entreprise sur les réseaux sociaux de façon positive. Source : observatoire Hopscotch-Viavoice, « Salariés et médias sociaux », janvier 2011.



▸ temps où retenir l'information donnait un pouvoir, aujourd'hui c'est savoir la trouver et l'utiliser qui le donne. Les e-collaborateurs comme les clients 2.0 s'informent davantage et de plus en plus souvent connaissent mieux leurs droits, induisant ainsi un changement dans la façon de traiter leurs demandes. L'écart se creuse entre ceux qui maîtrisent les technologies et ceux qui sont dépassés ; la formation aux TIC prend ici toute son importance et pas uniquement dans le registre technique.

▮ **Le paranoTIC** priorise la sécurité et la confidentialité. Il dénonce le danger des usages et des abus des TIC. Il ralentit ou freine les échanges d'informations par ses excès de précaution (mode d'accès, cryptage, mot de passe, firewall...). Combien de clients s'interrogent-ils sur la sécurité du paiement à distance alors que d'autres, à l'opposé, dévoilent leur vie privée sur la Toile sans se soucier des conséquences ? Le choix des mots de passe, des antivirus, des pare-feu devient un vrai casse-tête aussi bien pour les e-collaborateurs que pour les clients 2.0. En même temps, combien de conversations téléphoniques sont écoutées dans les trains, d'écrans de PC portables offerts aux regards de tous, malgré les alertes des entreprises ? Comprendre le niveau de paranoTIC de ses collaborateurs 2.0 dans le domaine de la sécurité peut devenir vital pour le manager et l'entreprise. Même si aujourd'hui cet e-comportement n'est pas majoritairement observé – mais plutôt son inverse.

▮ **L'infobésiTIC** <sup>(10)</sup> a besoin d'amasser et de posséder les informations. Si le réseau s'appuie souvent sur lui pour retrouver des données égarées, il contribue à saturer les systèmes de sauvegarde en privilégiant la quantité au détriment de la qualité et des règles de téléchargement. Si aujourd'hui le *cloud computing* <sup>(11)</sup>, partage des

données et de logiciels sur des sites dédiés, est de plus en plus proposé aux clients, les infobésiTIC résistent. Ils amassent, dupliquent les données sur leurs propres systèmes sans forcément d'ailleurs les organiser de façon à les retrouver facilement. On constate cet e-comportement chez les clients qui préfèrent stocker leurs factures (numériques et sur papier) chez eux plutôt que les avoir en accès libre sur un serveur distant.

▮ **Le sérendipiTIC** <sup>(12)</sup> est curieux, il aime surfer au hasard pour récupérer des données sans objectif de recherche défini. Utile à certaines étapes d'un projet où la recherche d'informations est prioritaire, il fait perdre du temps et sature le réseau en proposant

de nouvelles données en continu au détriment des objectifs et des priorités de la mission. Si cet e-comportement peut être en cohérence avec les missions (benchmarking, recherche d'informations, veille...) demandées par l'entreprise, la frontière entre l'utilité et l'abus d'usage est étroite. L'e-collaborateur peut

se transformer rapidement en client 2.0 et utiliser les réseaux de l'entreprise pour ses propres recherches <sup>(13)</sup>.

## E-comportements, e-salariés et e-managers

Comment la compréhension des e-comportements peut-elle aider les managers à diriger et à motiver leurs équipes à dis-

▸ (10) En lien avec le terme infobésité : abondance excessive d'information numérique.

▸ (11) Le *cloud computing*, informatique en nuage ou info-nuagique, est un concept qui consiste à déporter sur des serveurs distants des traitements informatiques traditionnellement localisés sur des serveurs locaux ou sur le poste client de l'utilisateur. Source : Wikipédia.

▸ (12) En lien avec le terme sérendipité : fait de réaliser une découverte inattendue ou de trouver une information grâce au hasard.

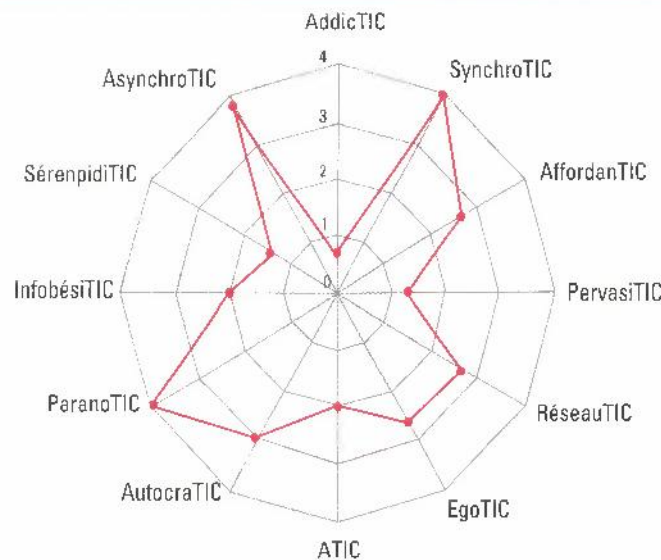
▸ (13) 94 minutes : c'est le temps moyen d'utilisation d'Internet au bureau par employé par jour en 2010.

59 minutes : c'est le temps moyen d'utilisation par jour et par employé à des fins non professionnelles en 2010, soit 63% du temps passé sur Internet. Source : étude Olfeo, « Réalité de l'utilisation d'Internet au bureau », février 2011.

**La rétention  
d'information  
n'est plus un  
pouvoir.  
C'est sa diffusion  
qui le confère.**



## L'exemple d'un manager qui gère une équipe de commerciaux



tance ? La problématique est liée à un changement de contexte communicationnel. Si les évolutions technologiques en termes de communication ont permis de développer des organisations en réseaux et à distance dans les entreprises, les conséquences sur le management et les relations humaines sont rarement au centre des priorités, l'homme rarement au centre du processus d'e-communication. La mise en place des nouveaux outils de communication est privilégiée. Mais installer un système de visioconférence ne résout pas tout. Est-ce que les utilisateurs ont été informés ? Ont-ils compris les enjeux et les objectifs de ce nouveau mode d'échanges ? Y ont-ils été formés et avec quelles règles d'utilisation ? Se sont-ils approprié l'outil dans le cadre de leurs métiers et de leurs missions ? Enfin sont-ils accompagnés dans leurs actes de communication afin de tirer le meilleur profit de l'usage des TIC ?

Repérer les tendances comportementales induites par les TIC <sup>(14)</sup> doit permettre d'aider les managers à comprendre comment nous fonctionnons et d'améliorer ainsi

leurs méthodes de management dans un contexte de communication à distance.

Retrouver le sens du changement centré sur l'homme, réinventer les règles et méthodes d'accompagnement à l'usage des TIC et former les managers aujourd'hui confrontés à une révolution e-communicationnelle est un enjeu majeur des entreprises modernes et fait partie des clés ouvrant les portes d'un développement performant et humain dans notre ère du numérique. La difficulté est d'autant plus grande pour les e-managers que dans une même équipe sont souvent réunies trois générations : technophobe, technopathe et technophile. Gardons aussi à l'esprit que le collaborateur 2.0 est également un client 2.0. Bien former le premier ne pourra qu'avoir des conséquences positives sur le second. ■

➤ (14) A partir de nos recherches, un test a pu être mis au point permettant de tracer une cartographie, individuelle ou d'équipe, des tendances e-comportementales et initier ainsi une réflexion-action pour trouver les meilleures méthodes et outils pour manager à distance.