



Les nouveaux codes du e-management

Jean-Michel Rolland, enseignant-chercheur et responsable du département « Human Management Business Innovation » à l'ISEN Toulon et Consultant-Formateur en Management de Proximité et à Distance pour les Hommes, les Équipes et les Projets, analyse le management des changements de comportement induits par l'entrée massive des nouvelles technologies dans l'entreprise et du développement du télétravail, un sujet rare au sein d'une école d'ingénieur.



Mars 2011 - *Le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et l'utilisation croissante d'Internet ont profondément transformé les modes de communication dans les entreprises et donc la nature même du management des Hommes usagers des NTIC. Ce sont ces nouveaux modes de management centrés sur la compréhension des e-comportements, que Jean-Michel Rolland a mis en lumière dans sa thèse de doctorat : « Analyse systémique des tendances e-comportementales induites par les Technologies de l'Information et de la Communication en management à distance », thèse soutenue en fin d'année 2010.*

Les NTIC 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 ; *« on supprime même l'absence »*, image Jean-Michel Rolland. Dans les entreprises, les responsables et leurs collaborateurs se voient ainsi entraînés à s'adapter à ces évolutions technologiques pour pouvoir continuer à remplir leurs missions, atteindre leurs objectifs et créer de la valeur. Dans le même temps, le manager doit accompagner ces changements communicationnels et s'adapter aux nouveaux modes de fonctionnement de ses collaborateurs. Jean-Michel Rolland constate que *« 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 ont rarement été au centre des priorités au détriment de la mise en place de nouveaux outils de communication. »*

Repérer les e-comportements pour mieux manager

Lors de cette recherche-action, Jean-Michel Rolland, a interviewé près de 1200 cadres, ce qui lui a permis de référencer 12 e-comportements* qu'il a répertorié en 3 groupes rassemblant : pour le premier, les acteurs communicants qui sont prioritairement influencés par les TIC dans leurs actes de communication à distance ; pour le second les acteurs communicants qui privilégient l'Homme dans l'acte communicationnel et enfin pour le troisième ceux qui préfèrent le message dans l'acte communicationnel. Ces e-comportements concernent tous les utilisateurs de TIC sans exception ; aussi bien les salariés que les managers, les clients que les fournisseurs mais également les enseignants et au même titre leurs étudiants. Ces e-comportements vont permettre de mettre en place une stratégie de management. *« Les 12 comportements ainsi repérés et les tendances qu'ils définissent doivent permettre d'aider les managers à comprendre comment nous fonctionnons dans l'usage des TIC et ainsi permettre d'améliorer leur pro activité et leur réactivité en lien avec les problématiques que pose la communication à distance et donner des clés pour mieux diriger et motiver »*, analyse Jean-Michel Rolland.

Le e-management : une nouvelle façon d'appréhender le management

Nous sommes au départ d'une nouvelle culture du management. Savoir manager à distance, c'est savoir profiter des opportunités offertes par les TIC tout en maîtrisant les risques et abus qui en découlent. La mission du e-manager consiste aussi bien à entretenir les liens et la collaboration au sein de l'équipe qu'à vérifier si le travail est réalisé. *« Changer du jour au lendemain un système de communication par la mise en place d'un outil sans préparer, au préalable, les utilisateurs en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être et sans manager ce changement, entraîne le plus souvent des dysfonctionnements dans les organisations et du stress au travail. C'est comme faire jouer une équipe à un sport et après la rencontre leur expliquer les règles du jeu et les entraîner. Conséquence : les gens s'adaptent plus ou moins bien en essayant de reproduire plus ou moins consciemment des schémas comportementaux de proximité dans une communication à distance »*, explique le chercheur. Tout est donc étroitement lié à la formation des e-managers qui, s'ils ne sont pas préparés, subissent plus qu'ils ne promeuvent le changement. En effet, le manager doit s'adapter à l'évolution des notions de confiance, d'autonomie, de délégation lorsqu'il gère une équipe à distance et cette adaptation passe par une remise en cause des habitudes, des méthodes et des outils, qui balaye tous les principes de la vieille école du management pyramidal.

Un serious game pour mieux appréhender les comportements induits par les TICS

Pour observer les comportements des managers en situation de management, Jean-Michel Rolland a créé un serious game qui lui a permis de mieux analyser comment les acteurs communicants jouaient leurs rôles et résolvaient les problématiques que posent la communication à distance. Cette mise en situation professionnelle lui a ainsi permis de simuler une équipe au travail, répartie dans 3 pays et devant réaliser un projet. Différents métiers étaient représentés, avec un double mode managérial, celui de chef de projet et celui de manager d'équipe. En dehors de l'objectif à atteindre, celui de la création d'un produit et de la gestion qu'il entraîne, tous les actes de communications étaient observables et traduisaient les usages liés aux mails, au téléphone, aux déplacements pour entretiens... *« Le vécu des participants et les résultats observés m'ont ainsi permis de mettre un nom sur ces e-comportements et les tendances e-comportementales induites, d'en analyser les effets plus ou moins positifs et décliner une suite d'attitudes et d'actes managériaux adaptés pour une e-communication performante pour les femmes et les hommes et le système dans lequel ils évoluent »*, précise Jean-Michel Rolland.

Contacts presse Agence Noir sur Blanc :

Sandra AMMARA – Tél : 01 41 43 72 74 – E-mail : sammara@noirsurblanc.com

Ilary BOTTINI – Tél : 01 41 43 73 22 – E-mail : ibottini@noirsurblanc.com

À propos de l'ISEN, Institut Supérieur de l'Electronique et du Numérique :

L'ISEN est une grande école d'ingénieurs qui est habilitée par la Commission des Titres d'Ingénieurs à délivrer le titre d'Ingénieur et appartient à la Conférence des Grandes Ecoles. Elle dispose de campus à Brest, Bitche, Lille, Toulon et Rennes. Quelques chiffres clefs : 1500 élèves en formation initiale / 70 élèves en formation par apprentissage / 50 doctorants / 178 enseignants-chercheurs dont 120 chercheurs / 260 enseignants vacataires dont plus de 50 % issus des entreprises / 5 majeures et 96 modules électifs en cycle M / 16 nationalités représentées / 26 partenariats académiques avec des universités étrangères / 12 laboratoires dont deux laboratoires communs avec le CNRS...
<http://www.isen.fr/>

*12 e-comportements : Un résumé des 12 e-comportements qui se répartissent en 3 groupes.

Le premier groupe centré sur les TIC :

- L'AddicTIC (en lien avec le terme d'addiction) est passionné par les nouvelles technologies de communication et se doit de posséder les dernières innovations. Il a aussi besoin de montrer ces outils de communication qui vont faire évoluer d'une façon plus ou moins consciente son usage et son mode de communication avec ses interlocuteurs. Il lui arrive de se trouver en décalage technologique avec ces derniers.

- L'AsynchroTIC (en lien avec le terme asynchrone) 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 leur priorité et permet souvent de réfléchir à la réponse qui leur 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.

- Le SynchroTIC (en lien avec le terme synchrone) est attiré par les outils de communication synchrones. L'échange d'informations en temps réel, le plus souvent oral, est leur priorité. Plus réactif que proactif, il subit la pression du temps et la transfère sur ses interlocuteurs en communiquant à tout moment.

- L'AffordanTIC (en lien avec le terme d'affordance) est attiré par toutes les possibilités qu'offre un outil communicant. Ce sont ces possibilités qui provoquent le besoin et l'usage. Il est donc amené à rechercher la maîtrise complète de la technologie, à l'imposer plus ou moins consciemment à ses interlocuteurs sans se soucier du gain de performance susceptible d'être apporté.

Le deuxième groupe centré sur les Hommes :

- Le PervasiTIC (en lien avec le terme de pervasivité) cherche à transmettre des informations à un maximum de personnes, quel que soit le sujet. Il contribue à l'explosion des échanges d'informations 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 y trouver.

- Le RéseauTIC (en lien avec le terme réseau) cherche à transmettre des informations en priorité aux membres de son réseau. Il privilégie la qualité des récepteurs ciblés et des informations transmises en fonction de leur intérêt. Il sait utiliser son réseau, parfois au détriment d'autres logiques, organisationnelles ou hiérarchiques.

- L'EgoTIC (en lien avec le terme égotisme) 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 en matière de TIC ou d'informations.

- L'ATIC (le suffixe "a" est ici utilisé dans le sens 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 à privilégier les déplacements pour rencontrer ses interlocuteurs au détriment du gain de temps et des objectifs visés, pour lui et pour les autres.

Le troisième groupe centré sur les messages :

- L'AutocraTIC (en lien avec la notion d'autorité) 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 des membres du réseau qui eux aussi, peuvent utiliser les TIC comme instruments de contre-pouvoir, notamment en court-circuitant la logique hiérarchique.

- Le ParanoTIC (en lien avec le terme paranoïa) priorise la sécurité et la confidentialité dans tous ses échanges d'informations par le biais des TIC. Il fait la promotion du danger des usages et des abus des TIC. Il ralentit ou freine les échanges d'informations par ses excès de précaution en termes informationnels (mode d'accès, cryptage ...) ou technologiques (mot de passe, firewall ...).

- L'InfobésiTIC (en lien avec le terme infobésité) 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 en vigueur sur ce sujet.

- Le SérendipiTIC (en lien avec le terme de sérendipité), est curieux, il aime surfer au hasard des systèmes d'informations pour récupérer des données sans objectif de recherche défini au préalable. 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. Ces définitions sont bien sûr des résumés et sont développées de façon plus complètes dans le cadre des résultats issus de mes recherches. Une analyse croisée des e-comportements a aussi été réalisée qui permet de montrer les niveaux de compatibilité ou d'incompatibilité entre 2 acteurs communiquant.