

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance puis mis à disposition de la communauté universitaire à l'École de management Business School Strasbourg.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur : ceci implique notamment une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation, partielle ou non, de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite de ce travail expose à des poursuites pénales.

LIENS

Code la Propriété Intellectuelle – Articles L. 122-4 et L. 335-1 à L. 335-10

Loi n°92-597 du 1^{er} juillet 1992, publiée au Journal Officiel du 2 juillet 1992

<http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg-droi.php>

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

EM STRASBOURG BUSINESS SCHOOL

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

MÉMOIRE DE RECHERCHE

Master 2 E-Marketing et Management des TIC

Année universitaire 2015-2016

par

Mickaël RINGEVAL

Impacts des systèmes d'information
sur la performance des individus au travail

Soutenu le 28 juin 2016

JURY

Directeur de mémoire : Monsieur Philippe NANOPOULOS

Membre : Monsieur Bernard JÉNASTE

MAÎTRE D'APPRENTISSAGE

Monsieur Christophe KLEIN

Remerciements

Bien que considéré comme un travail individuel, un mémoire ne peut pas se faire seul. C'est pourquoi je souhaite adresser des remerciements et ma gratitude aux personnes suivantes :

- Monsieur NANOPOULOS, mon Directeur de mémoire qui m'a guidé dans mon travail et m'a aidé à trouver des solutions pour avancer.
- Madame MASSA et Madame PALLUD, deux de mes professeurs de l'École de Management pour m'avoir montré et appris à utiliser des outils qui ont été utilisés dans le cadre de ce mémoire.
- Madame CHARBONNIER, Monsieur GIAUQUE, Monsieur MAINVILLE, Monsieur ST-LÉGER et Madame ST-ONGE pour leur expertise et la pertinence de leurs réponses dans le cadre d'un de mes questionnaires.
- Toutes les personnes que j'ai interrogées dans le cadre de mon deuxième questionnaire. Ces personnes ayant requis l'anonymat, je me permets donc de les remercier sans préciser ici leur identité pour leurs contributions.
- Toutes les personnes qui ont répondu au dernier questionnaire.

En plus de ces personnes, je souhaite également remercier toute ma famille, tant pour leur soutien moral que leur aide rédactionnelle, sans qui l'aboutissement de ce mémoire n'aurait pas pu être ce qu'il est.

Table des matières

Remerciements	3
Table des matières	4
Introduction	7
PREMIÈRE PARTIE: ÉTAT DES LIEUX DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE LA PERFORMANCE DES INDIVIDUS	8
1. SYSTÈME D'INFORMATION	8
1.1 INFORMATION ET SYSTÈME	8
1.1.1 Information	8
1.1.2 Système	9
1.2 LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS D'UN SYSTÈME D'INFORMATION	10
1.2.1 Dimension organisationnelle	10
1.2.2 Dimension managériale	10
1.2.3 Dimension technologique	11
1.3 APPROCHES SYSTÈMES ET OUTILS	11
1.4 SYSTÈMES D'INFORMATION	12
1.4.1 Définitions	13
1.4.2 Définition retenue	13
1.4.3 Niveaux	14
1.4.3.1 Généralités	14
1.4.3.2 Au niveau organisationnel	15
1.5 COURRIELS	16
1.5.1 Utilisation concrète des courriels dans les organisations	16
1.5.1.1 Dimensions spatiale et temporelle	16
1.5.1.2 Usages des courriels	17
1.5.1.3 Nouvelle forme de contrôle ?	18
1.5.2 « Théorie du millefeuille » et ses effets	19
1.5.2.1 Effet spirale	19
1.5.2.2 Effet « relations sociales »	20
1.5.2.3 Effet « implication de la direction »	20
2. PERFORMANCE INDIVIDUELLE	22
2.1 QU'EST-CE QUE FAUT-IL COMPRENDRE ?	22
2.1.1 Définitions	23
2.1.2 Différents types de performances	23
2.1.2.1 Performance dans la tâche	24
2.1.2.2 Performance contextuelle	24
2.2 FACTEURS DE PERFORMANCE	26
2.2.1 Dimensions comportementales	26
2.2.2 Facteurs de performances dans le groupe	27
2.2.3 Concrètement, quoi faire ?	29
2.3 MESURE DE LA PERFORMANCE	30
2.3.1 Pourquoi mesurer la performance ?	30
2.3.2 Différentes approches de la mesure	31
2.3.2.1 Mesure exclusivement financière	31
2.3.2.2 Mesures financière et non-financière	32

3.	EFFETS DES SYSTÈMES D'INFORMATION SUR LES INDIVIDUS.....	34
3.1	OPPORTUNITÉS POUR LES INDIVIDUS.....	34
3.1.1	Gain de communication	34
3.1.2	Télétravail.....	35
3.1.3	Maîtrise partagée de la planification du temps	36
3.2	PROBLÈMES.....	36
3.2.1	Impacts sur le temps	36
3.2.1.1	Surcharge informationnelle	36
3.2.1.2	Dilatation et enchevêtrement des temps	37
3.2.1.3	(Com)pression du temps et fin des « temps morts ».....	38
3.2.2	Impacts sur la santé des individus.....	39
3.2.2.1	Définition du technostress	39
3.2.2.2	Facteurs du technostress	40
3.2.2.2.1	Toujours plus d'informations	40
3.2.2.2.2	Multitâche	41
3.2.2.2.3	Individus pistés	41
3.2.2.2.4	Vulnérabilité des systèmes	41
3.2.2.3	Impacts du technostress.....	42
3.2.2.3.1	Satisfaction au travail.....	42
3.2.2.3.2	Rupture d'engagement	42
3.2.2.3.3	Ennui professionnel, le bore out.....	43
3.2.2.3.4	Épuisement professionnel, le burn out	43
DEUXIÈME PARTIE : ÉTUDES DES IMPACTS DES SYSTÈMES D'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE DES INDIVIDUS		45
1.	MÉTHODOLOGIE ET PRÉPARATION	45
1.1	DÉTERMINATION DES SOURCES	45
1.2	CONTACT DES RÉPONDANTS.....	47
1.3	ÉLABORATION DES GUIDES D'ENTRETIEN	47
1.4	CONDUITE DES ENTRETIENS	47
1.5	CONDITIONS DE L'ENTRETIEN	48
1.6	RETRANSCRIPTIONS	48
1.7	ANALYSE DES ENTRETIENS.....	49
2.	ANALYSE DES RÉSULTATS DES QUESTIONNAIRES QUALITATIFS.....	50
2.1	BUTS D'UN SI.....	50
2.2	PARTIES DU SI.....	55
2.2.1	Organisationnelle	55
2.2.2	Managériale	57
2.2.3	Technologique	59
2.3	INFORMATION	60
2.4	SYSTÈME D'INFORMATION	60
2.5	PERFORMANCE.....	61
2.5.1	Définition.....	61
2.5.2	Buts.....	61
2.5.3	Paramètres pris en compte	62
2.5.4	Quantification	63
2.5.5	Effets négatifs	63
2.5.6	Difficultés	63
2.5.7	Performance « centrée sur l'individu »	64
2.5.8	Performance « centrée sur le groupe ».....	65
3.	PRÉSENTATION GLOBALE DES RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE QUANTITATIF	67
3.1	PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON	67

3.2	RAPPORT ENTRETENU AVEC LES COURRIELS	68
3.2.1	Impressions	68
3.2.2	Utilisations	68
3.2.3	Dépendance.....	69
3.2.4	Apports/impacts	70
3.3	RÉSEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE	71
	Conclusion.....	72
	Bibliographie	75
	Table des annexes	82
	Annexe 1 : Principales recommandations	83
	Annexe 2 : Prévention en matière de Santé, Sécurité au Travail (extrait du Code du Travail)	84
	Annexe 3 : Guide d'entretien pour le questionnaire qualitatif sur les systèmes d'information et les performances	86
	Annexe 4 : Guide d'entretien pour le questionnaire qualitatif sur les outils numériques ..	88
	Annexe 5 : Questionnaire quantitatif sur les courriels et leurs impacts	91
	Annexe 6 : Exemple d'une retranscription d'un entretien qualitatif	102
	Annexe 7 : Exemple d'analyse bivariée	112
	Annexe 8 : Exemple d'analyse de type régression	113

Introduction

L'objectif de ce mémoire est d'étudier les impacts des systèmes d'information (SI) sur la performance des individus puis de dégager des pistes d'amélioration.

Tout d'abord, il est à noter que notre monde, professionnel et privé, est de plus en plus envahi par les technologies de l'information et de la communication (TIC). Nous allons donc d'abord nous intéresser à ces deux approches, SI et TIC, pour les comparer après avoir envisagé les vues « outils » et « systèmes ».

Dans un deuxième temps, nous nous pencherons sur un concept en vogue, semble-t-il caméléon, à savoir celui de performance. Nous verrons que la performance n'est pas que l'efficacité et l'efficience. De plus, dans un monde valorisant le collaboratif, la logique compétence individuelle montre vite ses limites si la « performance dans la tâche » n'est pas complétée par celle dite « contextuelle », voire articulée à la performance collective et organisationnelle.

Ensuite, nous nous efforcerons de repérer les effets, prévus ou non, d'un SI sur les performances des individus.

Enfin, nous essaierons de dégager des pistes d'amélioration après avoir procédé à une large revue de la littérature sur ces différents thèmes, à des enquêtes qualitatives et quantitative auprès de théoriciens et/ou praticiens.

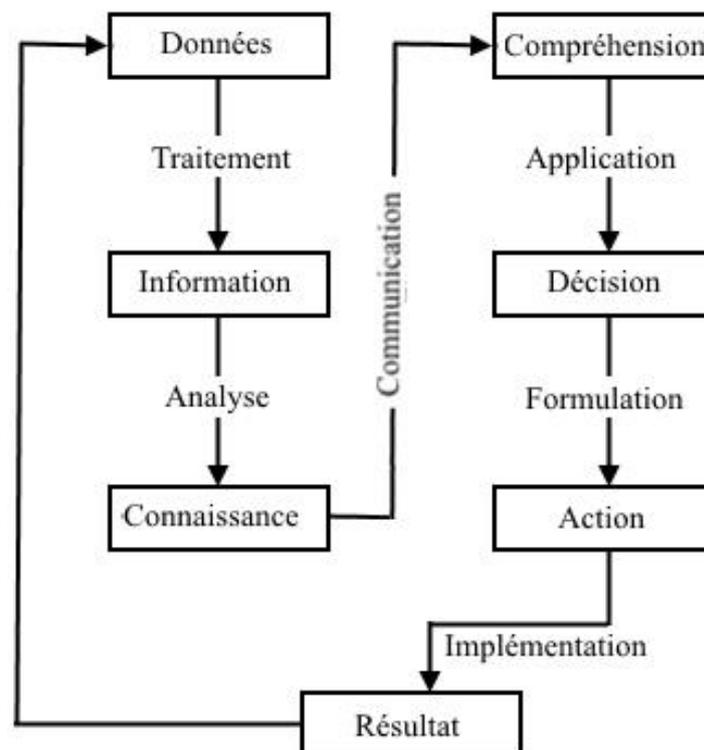
Première partie : État des lieux des systèmes d'information et de la performance des individus

1. SYSTÈME D'INFORMATION

1.1 INFORMATION ET SYSTÈME

1.1.1 Information

Les données et tout ce qui en découle ont été et sont toujours une composante essentielle de toute organisation. C'est en partant de ce constat que Moradi (2009) a contribué à la notion de « chaîne de valeur ». Cela va nous permettre de mieux distinguer différents concepts : « donnée », « information », « connaissance » et « décision ».



Source : The Knowledge Value Chain (KVC): how to fix it when it breaks (Powell, 2001)

Ce schéma permet de représenter le constat suivant : la donnée correspond au premier stade de la chaîne. Cette dernière représente un élément brut qui n'a pas de sens sans contexte. Elle n'a aucune valeur en soi. L'information, qui est issue de traitements des données, permet

de considérer cet élément dans un environnement donné. Cette forme utile et utilisable des données permet d'accroître les connaissances. La connaissance correspond aux informations analysées sous le spectre de différents éléments comme les expériences et les idées de chacun. Elle dépend donc de l'individu qui l'exprime, sachant que chacun a ses croyances et ses valeurs. Cela permet de confronter les informations au contexte de l'organisation mais aussi à des éléments externes à l'organisation afin de pouvoir prendre les décisions les plus adaptées possibles. Parce que la connaissance ne peut pas être facilement imitée, elle revêt un caractère stratégique pour l'entreprise.

1.1.2 Système

Étymologiquement, la notion de « système » est issue du grec « sustêma » qui signifie « ensemble cohérent ». Plusieurs définitions existent. La plus pertinente – compte tenu du sujet développé dans le présent document – est la suivante : « Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but » (De Rosnay, 1975). Cette définition souligne les aspects les plus importants de l'approche systémique, à savoir la globalité des éléments, l'interaction entre parties et la finalité.

« Le tout est plus que la somme des parties ». Cette affirmation souligne le fait que nous ne pouvons pas comprendre un système si ce dernier n'est pas considéré dans sa globalité. Cela est en contradiction avec l'approche courante qui d'une part, survalorise la vision analytique des choses et d'autre part, ne prend pas suffisamment en compte les interdépendances entre les éléments du système et encore moins la cohérence nécessaire. Cependant, il serait faux d'affirmer que les approches systémique et analytique sont antithétiques. En effet, considérer le tout sans prendre en compte les parties et le détail - et vice-versa - biaisent la vision. L'itération entre le global et le local permet des regards complémentaires.

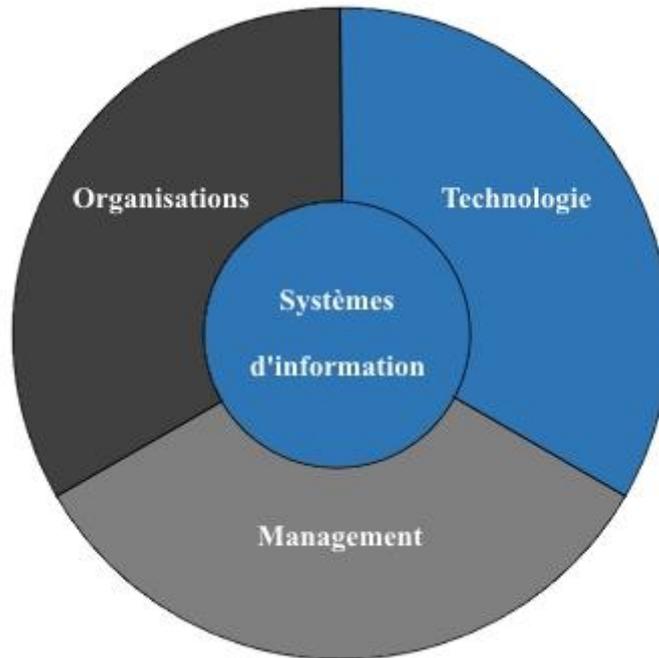
Les interactions entre les différents éléments du système sont essentielles. En effet, elles s'intéressent aux relations entre les constituants du système. L'approche systémique, issue de la physique, met en lumière les rapports d'influence et d'échange entre les éléments dudit système comme les flux de matières et d'informations.

Dans la définition de « système » qui a été retenue, un système est à considérer en fonction du but, de l'objectif qui lui est assigné. La prise en compte de l'objectif assigné à un système amène à se poser d'abord les questions « Pour quoi faire ? » puis « Comment ça marche ? » au lieu de « Qui ? » ou « Quoi ? ».

1.2 LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS D'UN SYSTÈME D'INFORMATION

K. Laudon et J. Laudon (2013) insistent sur le fait qu'il n'est pas possible de considérer un SI exclusivement – ou avant tout – sous l'angle technologique.

Ils en déduisent le schéma ci-dessous que nous allons illustrer en nous appuyant sur la lecture « processus ».



Source : Management des systèmes d'information (K. Laudon, J. Laudon, 2013)

1.2.1 Dimension organisationnelle

L'activité peut souvent être schématisée par nombre de processus plus ou moins interdépendants avec des étapes dont certaines apportent de la valeur ajoutée et d'autres non.

Il s'agit de flux de données, de matières, de décisions, etc. qui peuvent être pensés en utilisant les techniques de réingénierie d'affaires (Hammer, 1990). Le résultat débouche souvent sur la mise en place d'une technologie s'appuyant sur un logiciel workflow qui va permettre de modéliser et d'automatiser les flux d'informations dans l'organisation.

1.2.2 Dimension managériale

Le flux de données, évoqué ci-dessus, est une ressource fondamentale pour chaque manager, lequel est destinataire « pour information », « pour avis », « pour décision », etc.

Ainsi, en reprenant l'exemple de la mise en œuvre d'un workflow, il est possible de voir que le rôle du management est essentiel pour réussir l'implémentation d'un tel outil et que l'activité elle-même de chaque manager en sera fortement impactée.

1.2.3 Dimension technologique

Cette dimension est souvent considérée dans les faits comme la plus importante car des présupposés organisationnels ont servi à bâtir l'outil. Par ailleurs, les adaptations organisationnelles seront marginales et seront prises en compte lors d'un simple paramétrage. À l'arrivée, cette hypothèse est souvent démentie et l'outil sera sous-utilisé ou induira nombre de dysfonctionnements auxquels les utilisateurs, les managers, etc. devront faire face.

1.3 APPROCHES SYSTÈMES ET OUTILS

Alter (2004) a comparé l'approche courante basée sur l'outil – tool view – et l'approche système – system view – et les a résumés dans le tableau ci-dessous :

Area of comparison	Tool View	System View
Headline	The tool that is used	The system of doing something
Role of people	Users of the tool	Participants in the system
Information	Whatever information is stored or processed by the tool	Whatever codified or non-codified information is produced or used by the system
Technology	The tool is the technology or is a part of the technology	The system may use a variety of technologies that may or may not involve IT
Customers	Users of the tool or whatever the tool produces	People who receive and use whatever the system produces
Performance variables related to operation	Measure how well the tool operates and how well it is used. Typical metrics include user satisfaction, uptime, energy usage, ease of use, and degree of use	Measure how well the system operates internally and how good are the products and services it produces. Typical metrics include speed, consistency, rate of output, rate of rework, reliability, quality, and total cost to the customer

Life cycle model	A project-oriented model related to defining, creating or acquiring, and installing the tool	Model of long-term change in a sociotechnical system that evolves through a series of iterations of system in operation, initiation of changes, development efforts, and implementation of changes in the organization. The iterations often encompass planned and unplanned change
Ownership	A tool may be owned by the organization that uses it or by an organization that controls tools or provides shared infrastructure	A system is owned by the organization a part of whose work it performs
Performance variables related to change	In a new setting, measure the tool's diffusion and acceptance. In a setting where the tool is already used, measure the tool's usefulness, success, and cost/ effectiveness	For a new system that is being created, measure the implementation effort and extent to which the system is institutionalized in its originally desired form. For an existing system, measure the effort involved in defining, implementing, and stabilizing a change
Main issues in analysis and design	Produce a tool that meets requirements in a cost effective manner, is installed successfully, and it used as intended	Create or improve a sociotechnical system, assuming that technical and social issues may be intertwined and that the system will evolve over time

Source : Comparing a « tool view » of IS with a « system view » of IS (Alter, 2004)

Avec l'approche « outil », le point central est avant tout l'outil qui peut être utilisé, alors que l'approche systémique s'intéresse à ce que le système doit faire et aux interactions entre ses différentes composantes. Avec la vue « outil », les personnes sont considérées comme des utilisateurs de l'outil alors que la vision systémique les voit comme des contributeurs au système.

Au vu de ces éléments de comparaison, nous retiendrons l'approche système et nous allons voir maintenant comment articuler les concepts d'« information » et de « système » étudiés précédemment pour en déduire une définition de « système d'information ».

1.4 SYSTÈMES D'INFORMATION

Il n'est pas aisé de donner une définition pertinente et pratique d'un système d'information. Nous retiendrons dans un premier temps deux définitions puis les étudierons dans un second temps pour retenir l'une d'elles.

1.4.1 Définitions

Reix (1995) définit les SI comme un « ensemble de ressources (matériels, logiciels, données, procédures, humains, ...) structurées pour acquérir, traiter, mémoriser, transmettre et rendre disponible l'information (sous forme de données, textes, sons, images,...) dans et entre les organisations ».

Watson (2008) retient celle-ci : « un système d'information est un ensemble intégré et cohérent de logiciels dirigé par les technologies de l'information qui supportent les individus, les organisations et les objectifs sociétaux ».

1.4.2 Définition retenue

Tout d'abord, nous avons montré dans le paragraphe « dimensions » illustré par la logique processus, l'intérêt de ne pas focaliser sur l'aspect technologique comme l'affirment K. Laudon et J. Laudon (2013).

De plus, Alter (2004) attire notre attention en comparant les approches « outil » et « système », sur les limites de l'approche « outil », laquelle est fortement impactée de fait par la technologie.

Compte tenu de ces deux points, il nous faut retenir une définition où aucune partie du « système d'information » ne vient au final écraser le rôle des autres parties.

Reix (1995) : « ensemble de ressources (matériels, logiciels, données, procédures, humains,...) structurés pour acquérir, traiter, mémoriser, transmettre et rendre disponible l'information (sous forme de données, textes, sons, images, ...) dans et entre les organisations ».

Watson (2008) : « un système d'information est un ensemble intégré et cohérent de logiciels dirigé par les technologies de l'information qui supportent les individus, les organisations et les objectifs sociétaux ».

La définition de Reix souligne le fait que les SI sont également « entre les organisations » alors que Watson met en avant que les systèmes d'information sont « dirigés par les technologies ».

Ainsi, nous voyons nettement que la définition de Watson n'est pas compatible avec la nécessité de donner toute sa place à d'autres parties que la technologie comme l'organisationnel, le managérial, les pratiques concrètes des usagers-contributeurs, etc. car

les SI seraient « dirigés par les technologies ». En conséquence, nous retiendrons la définition de Reix qui, d'une part, est par sa formulation la plus fidèle à la définition générale d'un système (De Rosnay, 1975) et d'autre part, pointe une évolution majeure qu'est la place grandissante prise par l'« entre les organisations ».

Une multitude de SI existent. Ne seront considérés ici que ceux qui sont formels et informatisés. Les systèmes formels se basent sur des définitions établies de procédures de collecte, de traitement et de diffusion. Contrairement à ces SI structurés, il existe des SI informels qui eux ne dépendent pas de règles fortement prédéterminées. Rien n'est précisé quant aux données utilisées, à leur traitement ou à leur diffusion. Les rumeurs au sein d'une organisation en sont un exemple.

1.4.3 Niveaux

1.4.3.1 Généralités

Nous avons vu que la lecture systémique nous amène à nous poser dans un premier temps la question « Pour quoi faire ? » puis « Comment ça marche » et enfin « Qui ? Quoi ? ».

La lecture « niveau » d'un SI porte justement sur ces deux dernières interrogations, à savoir « Qui ? » et « Quoi ? ».

Le tableau ci-contre présente différents SI dépendants de l'entité de référence, i.e. du nombre d'utilisateurs qui partagent toutes les ressources qui constituent le système.

Niveau	Caractéristiques	Exemples
Individuel	Système utilisé par un seul individu, à son poste de travail.	- Suivi de tableaux de bord par un contrôleur de gestion, équipé d'un micro-ordinateur et d'un tableur - Profession libérale (médecin)
Collectif	Plusieurs individus dans l'organisation utilisent le même système. Concerne une fonction, un service, un groupe, etc.	- La plupart des applications informatiques classiques : gestion de la paie, des commandes, etc. - Système d'aide à la décision de groupe
Organisationnel	- Accessible à l'ensemble des membres de l'organisation - Concerne toute l'organisation	- Système de messagerie électronique généralisée, etc. - Système de consultation de documentation générale, etc.

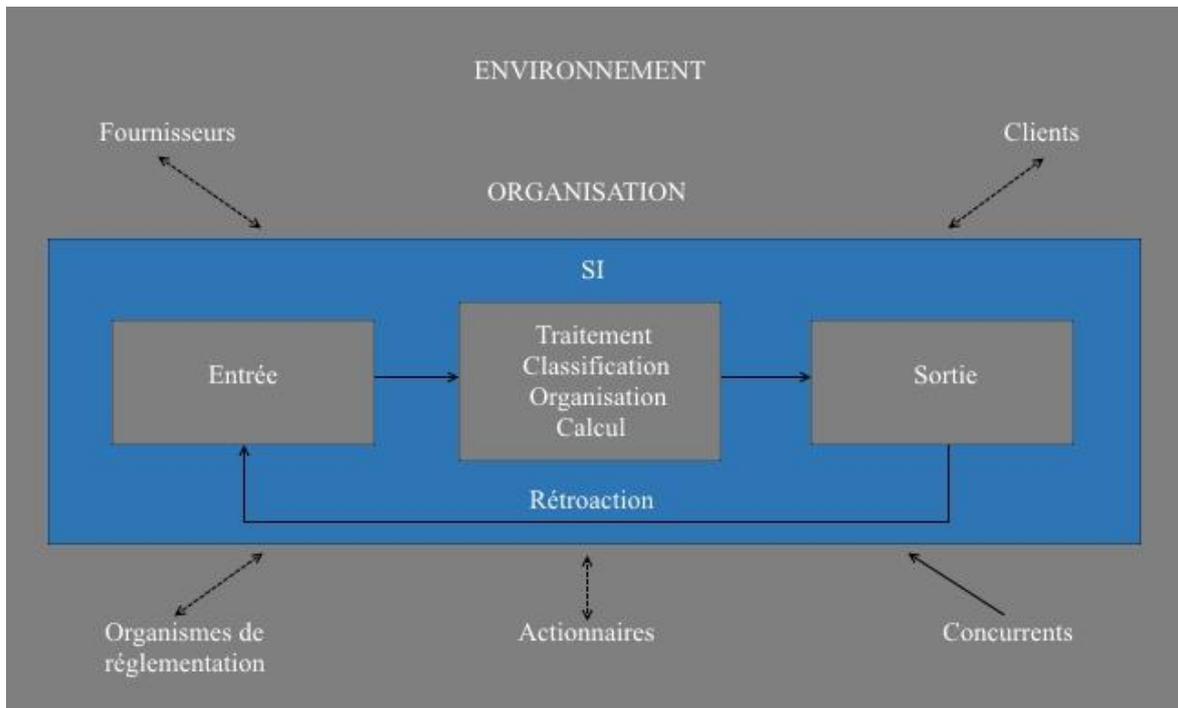
Inter-organisationnel	Des organisations différentes s'entendent pour échanger et traiter, par des voies automatiques, des informations d'intérêt commun	Échange de données informatisées (EDI) entre client et fournisseur (communicateur d'ordinateur à ordinateur)
------------------------------	---	--

Source : Systèmes d'information et management des organisations (Reix, 2004)

Il est à noter que ces quatre niveaux sont bien souvent interdépendants. Prenons l'exemple du phénomène montant qu'est l'utilisation des appareils personnels, comme le smartphone, à des fins professionnelles ; phénomène appelé « Bring your own device », BYOD soit « Apportez vos appareils personnels ». Cette pratique a pour conséquence que les niveaux « individuel » et « organisationnel » ne peuvent être considérés de manière totalement séparée, d'autant plus qu'il faut distinguer aussi l'« individuel privé » et l'« individuel professionnel ». Ce qui précède impacte notamment les problématiques de cybersécurité et de compatibilité des temps vie privée/vie professionnelle.

1.4.3.2 Au niveau organisationnel

Dans un SI, la production d'informations est faite en distinguant trois points, à savoir l'entrée, le traitement et la sortie. Pour simplifier, cela peut être schématisé de la manière suivante :



Source : Management des systèmes d'information (K. Laudon, J. Laudon, 2013)

L'entrée correspond à l'ensemble des données fournies au système. Elles proviennent aussi bien de l'organisation que de son environnement. Le traitement est un processus qui donne un sens à ces données en fonction des demandes de l'utilisateur. La sortie est la diffusion des informations aux utilisateurs qui en ont besoin pour prendre des décisions. Ces activités peuvent avoir lieu aussi bien en « temps réel » qu'en « temps différé ». Les informations en sortie d'un SI peuvent également être une entrée du même SI (rétroaction) ou d'un autre. Il est intéressant de noter que sur le schéma, le traitement est représenté par une « boîte noire », cela implique que l'on ne s'intéresse pas à son fonctionnement interne.

Nous allons maintenant prendre en compte une partie souvent essentielle du SI de niveau organisationnel qu'est la messagerie électronique. Nous verrons que les dimensions organisationnelles, managériales et technologiques sont à prendre en compte de manière combinée.

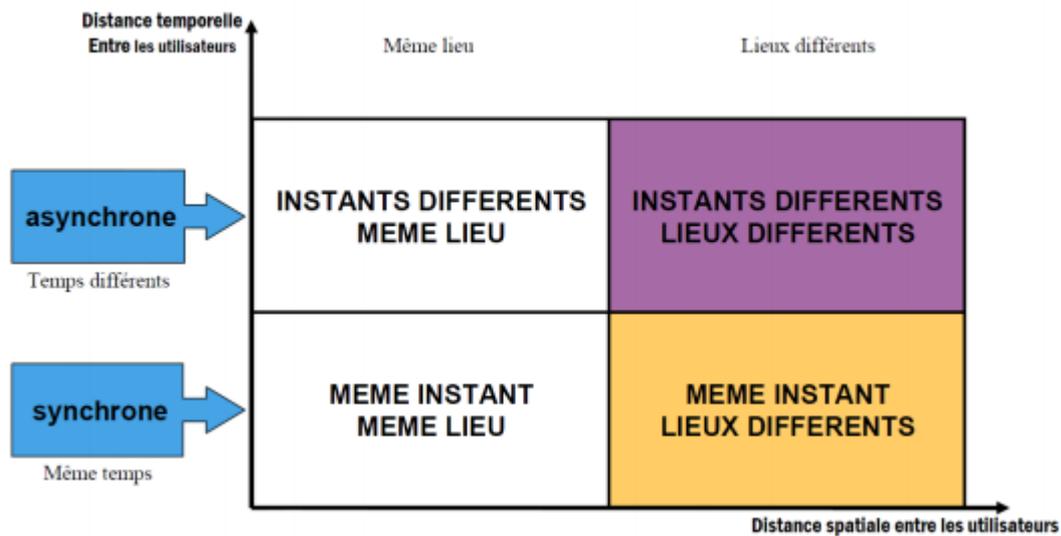
1.5 COURRIELS

La communication par courriel s'est grandement développée car ce mode de transmission de l'information a deux caractéristiques intéressantes, à savoir une vitesse très grande qui donne l'impression de l'instantanéité et un coût négligeable. Ainsi, le courriel est devenu le principal mode de communication électronique. Comme il est disponible, non seulement sur ordinateur mais aussi sur téléphone et tablette, il participe fortement à la surcharge informationnelle.

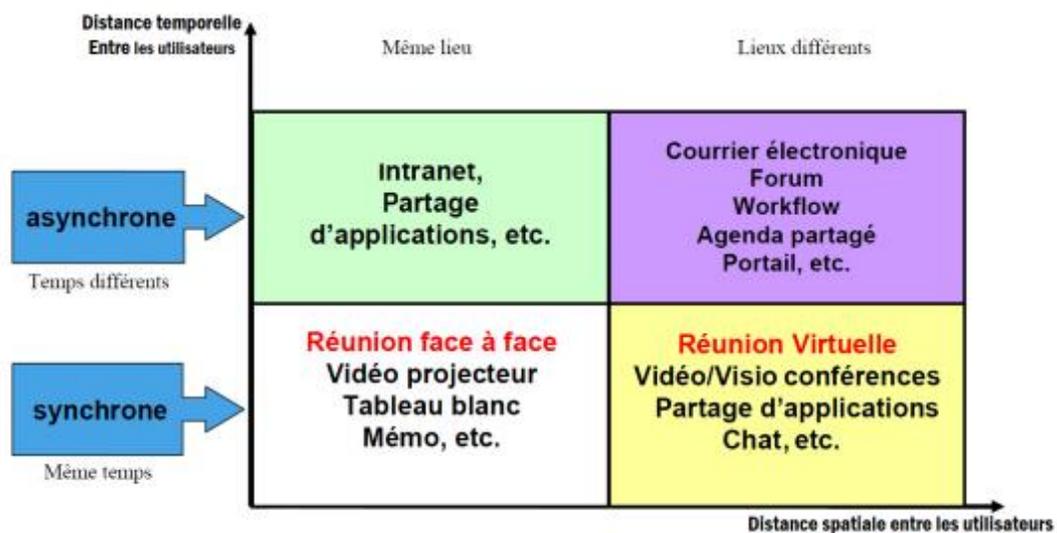
1.5.1 Utilisation concrète des courriels dans les organisations

1.5.1.1 Dimensions spatiale et temporelle

Sur la base de la modélisation de Johanson (2007), nous voyons que le courrier électronique est considéré comme faisant partie des médias « temps différents » (asynchrone) et « lieux différents ».



Modélisation des dimensions spatio-temporelles de R. Johanson (source : E. Lamidieu, 2007)



Inscription des outils de travail collaboratifs selon leurs caractéristiques spatio-temporelles (source : E. Lamidieu, 2007)

1.5.1.2 Usages des courriels

Nous venons de voir que la messagerie électronique est considérée comme un outil asynchrone. Or, il s'avère que l'émetteur du message se comporte, et de plus en plus souvent, dans les faits comme s'il utilisait une messagerie instantanée en s'attendant à une lecture et une prise en compte quasi immédiate, donc comme s'il s'agissait d'un média synchrone.

Nous pourrions penser que ce média est surtout utilisé pour simplement informer. En fait, il sert aussi à se couvrir, « régler des comptes » à distance, faire savoir en « arrosant très largement » grâce à la liste de diffusion, etc. Cette dernière pratique est comparable à

l'utilisation du haut-parleur pour faire « profiter » tout le monde des échanges. Par ailleurs, « n'importe qui » peut écrire à tout le monde sans tenir compte de la structure hiérarchique et en réalité, pratiquer un « court-circuitage » généralisé.

Les points précédents n'illustrent que quelques-uns des comportements, souvent amplificateurs de problèmes, permis par les fonctionnalités de la messagerie électronique. Il est à noter que la plupart des tentatives de régulation des pratiques par le biais de chartes n'ont au final pas eu l'impact escompté.

1.5.1.3 Nouvelle forme de contrôle ?

L'automatisation ainsi que l'informatisation qu'ont apportées les SI semblent être à l'origine d'un changement dans les relations entre les individus et leur hiérarchie (Zuboff, 1988). Beaucoup de choses se passent désormais par écrit. Cela est dû à un changement du type de contrôle qui se fait désormais sur la base de l'information reçue et non plus uniquement sur les observations et les résultats (Sproull et Kiesler, 1991).

Les systèmes d'information induisent donc un contrôle de type « vu » et « être vu ». Cela a donc pour conséquence que les SI peuvent être utilisés comme des moyens de contrôle (Beniger, 1986). Ce contrôle est renforcé aussi bien au niveau de la dimension physique que temporelle grâce notamment aux nouveaux outils numériques (Orlikowski, 1991).

Comme les SI ont un effet grossissant, l'usage des SI permet une « extension du regard » sans contrainte de temps ou d'espace (Zuboff, 1988). Cette visibilité accrue a des influences sur les rapports entre les individus. Cela renforce la supervision directe (Orlikowski, 1991). Les superviseurs ont désormais accès à des informations qu'ils ne possédaient pas auparavant (Zuboff, 1988). Cette visibilité basée sur les informations transmises de manière écrite peut être utilisée également pour se protéger ou pour protéger un collaborateur (Zuboff, 1988). En effet, les écrits sont un moyen de preuve grâce à la traçabilité de l'échange (Belanger et Watson-Manheim, 2006). Cet effet est cependant limité par la surcharge toujours plus importante en courriels et peut réduire ainsi son efficacité.

Par ailleurs, l'utilisation de ce moyen de communication électronique a été associée à des mécanismes de contrôle verticaux (Monge et Fulk, 1999). Son usage peut être à l'origine d'une nouvelle forme de contrôle basée sur la visibilité à travers le texte électronique échangé (Zuboff, 1988 ; Sproull et Kiesler, 1991). Les résultats de l'utilisation du courrier électronique dépendent, en outre, du contexte d'utilisation (Desanctis et Poole, 1994). La

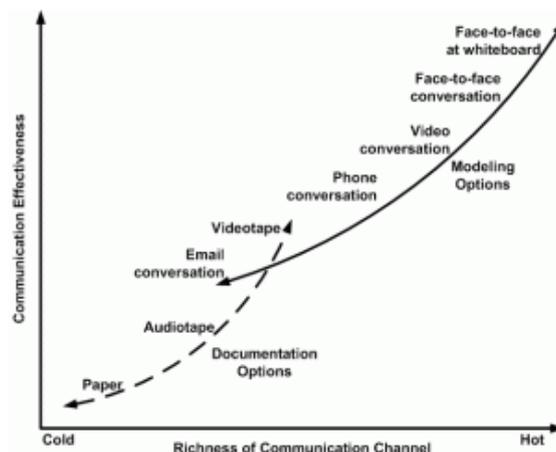
technologie est, en effet, un objet social qui prend sens dans un contexte donné (Barley, 1986). Le contexte considéré doit également prendre en compte l'inflation des outils de communication dans les organisations et leurs effets.

1.5.2 « Théorie du millefeuille » et ses effets

Les courriels viennent en plus des autres outils numériques de l'organisation (CRM, ERP, etc.). Cette superposition des outils de communications – également appelée « la théorie du millefeuilles » (Kalika et al., 2007) fait en sorte que les sous-systèmes du SI n'ont bien souvent pas de cohérence entre eux et cela conduit à une prolifération des canaux de communication, des outils, etc. Cette prolifération et l'enchevêtrement des moyens de communication sont qualifiés d'« effet millefeuille ». Cette juxtaposition se justifie bien souvent à cause du mauvais usage des outils numériques. Les courriels ont des effets parfois surprenants.

1.5.2.1 Effet spirale

L'introduction de moyens de communications électroniques semblerait impliquer une réduction des réunions en face-à-face. Or, c'est parfois le contraire qui se produit. Les courriels sont souvent sources d'incompréhension voire de conflits ; ce qui nécessite que la situation soit réglée lors d'une réunion. McKeen et Smith (2004) estiment que l'un des problèmes suscités par le courriel est la mauvaise qualité de la communication et les problèmes d'interprétation des messages échangés. Cela s'explique en partie par la différence de richesse des échanges. En effet, tous les moyens de communication sont des médias de différentes qualités, comme le montre le graphique suivant :



Source : Communication Modes Effectiveness (Ambler, 2002)

Le courriel est un mode de communication « froid » par rapport à un échange en face-à-face. L'échange électronique d'informations par ce média pauvre semble ne pas être adapté aux situations complexes et engendre de fait, des réunions pour permettre aux parties prenantes de s'expliquer. Burgess (2005) montre également que la substitution des réunions par des échanges de courriels peut constituer une perte de temps.

1.5.2.2 Effet « relations sociales »

La communication électronique et plus particulièrement les courriels ne permettent pas de créer des interactions personnelles entre les individus. Sarbaugh-Thompson et Feldman (1998) démontrent que les échanges électroniques réduisent les rencontres informelles dans l'organisation. Il est désormais possible de communiquer avec « tout le monde » mais en restant seul (Sproull et Kiesler, 1991).

Assez paradoxalement, certaines études empiriques (Chidambaram, 1996) montrent que les échanges électroniques nécessitent de fait plus de temps que le face-à-face pour atteindre le même niveau relationnel. Les réunions peuvent donc être préférées à la communication électronique. Elles permettent à l'ensemble des personnels de travailler et collaborer tous ensemble mais également de construire et de créer des liens sociaux.

1.5.2.3 Effet « implication de la direction »

Que ce soit pour les courriels ou pour toute autre partie d'un SI, l'implication de la direction et des managers est un facteur important. Ce rôle a été démontré par différentes études empiriques dont celle de Boukef et Kalika (2002). L'implication de la direction générale dans la promotion et l'utilisation des SI joue un rôle déterminant dans le choix des modes de coordination. L'intensité des empilements de moyens de communication dépend bien souvent de la volonté de la hiérarchie. En effet, l'encouragement au présentiel ou au recours à des outils permettant le travail à distance et la coordination des activités ont un impact à ne pas négliger.

Les recherches de Kalika, Bourkef-Charki et Issac (2007) affirment que la substitution entre les canaux de communication n'est pas vraie et que l'« effet millefeuille » est bien ancré dans les organisations. Cela s'explique notamment par l'émergence récente de ces médias. Il semble alors que l'« effet millefeuille » n'implique pas nécessairement seulement une

mauvaise utilisation des outils. Il peut être aussi à l'origine d'une modification des méthodes de travail. L'implication de la direction est censée réduire l'« effet millefeuille ».

Les SI dont la messagerie électronique avec ses courriels ne se résument pas uniquement à une technologie « sur étagère ». Il est indispensable de bien voir que la messagerie n'est pas le « couteau suisse » de la communication. Bien s'en servir s'apprend comme l'illustre le dessin suivant :



Source : Pour un meilleur usage de la messagerie électronique dans les entreprises (ORSE, 2011)

Chacun voit ce que peut être la performance dans la conduite quotidienne d'une voiture : pas d'accident, ne pas effrayer les passants, etc. Nous allons nous intéresser à ce qu'est la performance dans le cadre professionnel.

2. PERFORMANCE INDIVIDUELLE

Le contexte mondial voit se généraliser les démarches d'évaluations, bien souvent quantifiées, dans de plus en plus de domaines de l'activité humaine : l'éducatif, le scientifique, la production, les services, etc.

Pour mesurer la performance, un nombre important d'outils est à disposition. Cette inflation excessive de systèmes de mesure, appelée quantophrénie (Sorokin, 1959), souligne la différence d'approche sur la performance et sa mesure. Ce concept est donc polysémique ou multiforme, présentant plusieurs sens en fonction de la personne qui l'utilise. Otley (1999) confirme le statut de cette notion en affirmant que la performance est un terme ambigu n'ayant pas de définition unique.

2.1 QUE FAUT-IL COMPRENDRE ?

La performance individuelle dans le monde professionnel est une thématique au cœur de différentes disciplines comme le management, la gestion des ressources humaines, la psychologie industrielle, le comportement organisationnel mais également la socio-économie. Pourtant, l'insuffisance de la conceptualisation de la performance au travail est déplorée par plusieurs chercheurs (Campbell, 1990 ; Motowidlo, 2003) alors que la mesure de la performance a le droit à d'abondantes études. Ce constat a amené dans les années 1990, à développer le concept de performance au travail (Borman et Motowidlo, 1993 ; Campbell, 1990). Cela sera par la suite enrichi par l'apport de différents auteurs comme Coleman et Borman (2000) ou Pulakos et al. (2000). Ces derniers adaptent la notion de performance aux organisations contemporaines, tout en tentant d'apporter des réponses aux enjeux d'évaluation de la performance au travail.

Par ailleurs, des études récentes mettent en avant les déterminants individuels de la performance, autrement dit les facteurs humains qui expliquent la performance comme la motivation et l'implication (Charles-Pauvers et al., 2006).

Comme la littérature sur la mesure de la performance est plus ancienne, les recherches ne concernent bien trop souvent que l'aspect opérationnel de la performance, définition trop restrictive. Du fait d'un manque de réflexion sur la notion de performance individuelle au travail, il n'existe pas d'unité pour la mesurer.

2.1.1 Définitions

Comme affirmé supra, la performance au travail est une notion qui dépend de la personne qui la définit. De ce fait, il est pertinent de s'intéresser aux définitions les plus communément admises.

Le concept de performance individuelle au travail émerge dans les années 1990. Les travaux de Borman et Motowidlo (1993) ainsi que de Campbell (1990) permettent désormais d'esquisser une définition de la performance, sachant que la définition doit répondre à deux objectifs. Le premier est de représenter clairement cette notion dans le monde professionnel, aussi bien dans le privé que dans le public. Le second relève de l'adaptabilité de la performance. En effet, la définition doit pouvoir s'adapter au secteur d'activité. Cela implique que la définition de la performance doit être suffisamment abstraite pour être généralisable.

Plus récemment, Motowidlo (2003) en donne la définition suivante : « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ». Ces propos impliquent plusieurs conséquences (Charles-Pauvers et al., 2007). Tout d'abord, la performance individuelle renvoie à des comportements que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Cela correspond à un ensemble de comportements qui influencent de manière positive l'organisation : qualité du travail, motivation, savoir-faire, ambiance, etc. À noter que la notion de « valoriser » signifie ici le fait de prendre en considération lesdits comportements.

La définition de Motowidlo (2003) induit une distinction entre la performance (les comportements des individus au profit de l'organisation) et l'efficacité (ce que l'on attend de la résultante de ces comportements) car cela dépend fortement de la situation, qui permet ou non de mener à bien ce qui est demandé (Charbonnier et al., 2007). Borman et Motowidlo (1993) enrichissent de nouveau le concept de performance en lui attribuant deux composantes distinctes : la performance dans la tâche et la performance contextuelle.

2.1.2 Différents types de performances

Les performances dans la tâche et contextuelle correspondent aux dimensions de la performance individuelle au travail. Ces dernières devraient être prises en considération par

les managers lors de l'évaluation de la performance de leurs subordonnés (Borman, 1991 ; Borman et Motowidlo, 1993).

2.1.2.1 Performance dans la tâche

La performance dans la tâche correspond à l'ensemble des activités de travail qui sont décrites dans les classifications et/ou les référentiels d'emplois et de compétences (Borman et Motowidlo, 1993). En d'autres termes, cela concerne l'exécution des tâches et activités qui contribuent – directement ou indirectement – à l'atteinte des objectifs organisationnels (Borman et Motowidlo, 1993 ; Motowidlo, Borman, et Schmit, 1997). Les contributions directes font références à la production et la vente de biens et services tandis que les contributions indirectes sont toutes les activités de support telles que les finances, les RH, etc.

De nos jours, les tâches sont souvent liées à un emploi (Borman et Motowidlo, 1993). Or, les emplois deviennent de plus en plus « uniques », car pour un poste similaire, l'individu n'aura pas les mêmes missions et responsabilités au sein de son organisation (Motowidlo et Schmit, 1999). De plus, individualiser le travail d'une personne est problématique dans la mesure où elle travaille de moins en moins seule mais au sein d'un groupe. L'absence de possibilité de comparaison entre le travail de chacun a fait émerger la performance contextuelle qui, elle, est supposée pouvoir évaluer de façon identique tous les emplois (Borman et Motowidlo, 1993, 1997 ; Motowidlo et Schmit, 1999) car les comportements améliorant les environnements social et psychologique sont très souvent similaires d'une organisation à une autre.

2.1.2.2 Performance contextuelle

Dans le but de ne pas tenir compte uniquement des tâches de l'individu, la performance de tâche est complétée par la performance contextuelle. Cela correspond à « l'ensemble des comportements qui contribuent à l'efficacité organisationnelle par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail » (Borman et Motowidlo, 1993 et 1997).

Du fait de la probable corrélation de la productivité avec la flexibilité de l'organisation, la performance contextuelle va de plus en plus s'imposer (Podsakoff et al., 1997). À cela s'ajoutent également les évolutions rapides de notre société et des impacts sur la nature du travail (gestion par projet, télétravail, etc.) (Borman et Motowidlo, 1997).

L'importance que va avoir la performance contextuelle amène à la définir de manière beaucoup plus fine. Borman et Motowidlo (1993) en distinguent cinq dimensions :

- Persister avec enthousiasme et déployer des efforts pour accomplir ses tâches avec succès ;
- S'engager volontairement dans des tâches et activités qui ne font pas formellement partie de son travail ;
- Aider et coopérer avec les autres ;
- Suivre les règles et les procédures organisationnelles ;
- Approuver, défendre et soutenir sincèrement les objectifs organisationnels.

Le concept de performance, tel que formulé, ne prend pas en compte les principes de la relation d'échanges. L'objectif des comportements considérés est seulement d'atteindre les résultats reconnus par l'organisation. Les comportements peuvent être discrétionnaires mais aussi conditionnés ou contraints. Tous ces éléments façonnent le concept de comportement de citoyenneté organisationnelle qui se définit comme « des actes individuels laissés à la discrétion des employés et qui contribuent significativement à l'efficacité organisationnelle » (Paillé, 2006). Ces comportements discrétionnaires non reconnus par le système formel de récompense devraient être considérés comme faisant partie de la performance individuelle car ce sont des comportements volontaires (spontanés) et novateurs qui participent bien souvent à l'efficacité organisationnelle (Moorman, 1991). C'est pourquoi Borman et Motowidlo (2000) proposent un modèle tridimensionnel de la performance contextuelle :

- la performance citoyenne interpersonnelle ;
- la performance citoyenne organisationnelle ;
- l'esprit consciencieux vis-à-vis de la tâche/du travail.

La performance citoyenne interpersonnelle correspond aux comportements qui peuvent affecter positivement les collègues comme l'aide apportée à d'autres individus (altruisme) ou tout ce qui permet de favoriser l'efficacité (conscience interpersonnelle). Ces actions apportent une valeur positive à l'organisation car améliorent les contextes social et organisationnel du travail en facilitant la communication interpersonnelle, la coopération et la coordination. De fait, la performance individuelle induit une performance collective.

La performance citoyenne organisationnelle correspond aux comportements valorisés par l'organisation. Il s'agit de l'ensemble des « comportements qui démontrent d'une part, la loyauté du salarié à son organisation et aux objectifs de cette dernière, et d'autre part, sa conformité aux règles, politiques et procédures organisationnelles ». Cela a donc un impact avant tout sur le contexte psychologique du travail.

L'esprit consciencieux dans la tâche reflète les comportements en dehors des activités classiques de travail, tel que le fait de s'engager dans des missions qui ne font pas partie du travail. Selon Van Scotter et Motowidlo (1996), l'ensemble des comportements relevant de la performance contextuelle contribuerait plus à l'efficacité organisationnelle que la performance dans la tâche. Cela est dû aux nouvelles structures du travail qui exigent davantage la coopération interpersonnelle, l'initiative et le soutien des objectifs organisationnels (Borman, Motowidlo et Schmit, 1997).

2.2 FACTEURS DE PERFORMANCE

Campbell (1990) affirme que la performance au travail est multidimensionnelle ; affirmation partagée par d'autres chercheurs (Borman & Motowidlo, 1993; Campbell, Gasser, & Oswald, 1996). Malgré l'acceptation de la multidimensionnalité de la performance, cette dernière est souvent étudiée de manière unidimensionnelle dans le cadre de prises de décision dans les organisations (Schmidt & Kaplan, 1971). Il existe différents facteurs qui doivent être pris en compte pour améliorer la performance des individus comme les aspects comportementaux des individus.

2.2.1 Dimensions comportementales

Campbell (1990) identifie huit dimensions comportementales de la performance au travail qu'il faut intégrer pour considérer la performance individuelle. Ces facteurs seraient universels, génériques et indépendants (Charles-Pauvers et al., 2007). La caractéristique de l'universalité résulte du fait que ces facteurs peuvent être observés quelque soit l'organisation. L'aspect générique correspond au fait que le contenu soit modifiable pour mieux prendre en compte les contraintes et spécificités de chacun. Chaque emploi est concerné par plusieurs dimensions. Dans une organisation donnée, tous les facteurs devraient être présents.

Dimension	Définition
1. Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi
2. Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité
3. La communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit dans le travail
4. Les efforts dans l'activité	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance)
5. Le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (ex : infraction aux règles internes, absentéisme)
6. La contribution à la performance de l'équipe et des collègues	Aptitude à soutenir, aider et participer au développement des collègues ; à faciliter le fonctionnement effectif du groupe en étant un modèle, en maintenant le groupe dirigé vers les objectifs, ou en renforçant la participation des autres membres
7. La supervision	Aptitude à influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader exprimées par l'individu
8. Le management et l'administration	Capacité à manager les équipes (maîtrise des tâches d'allocation de ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité de l'équipe) et à développer le service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles)

Source : Les huit dimensions comportementales de la performance au travail (Campbell, 1990)

Pour chaque propriété comportementale de la performance, il est facile de repérer les situations comportementales auxquelles une organisation attache de la valeur. Cette classification opérationnelle est flexible et permet d'adapter les dispositifs d'appréciation du personnel en fonction de la catégorie d'emploi (cadre, non cadre) et leur nature (production, administratif, etc.).

2.2.2 Facteurs de performances dans le groupe

La performance individuelle induit bien souvent une performance collective. Comme un individu est en constante interaction avec les autres, il faut prendre en considération l'équipe dans laquelle cette personne travaille et évolue. La plupart des chercheurs se base sur le

modèle « input-process-output » pour identifier les facteurs de performance. Dans ce cadre, la performance est une conséquence d'un processus de fonctionnement de l'organisation et d'interactions sociales d'un individu ; ce dernier dépendant de conditions externes qui caractérisent sa tâche (Stewart et al., 1999). En prenant en compte cela, se dégagent plusieurs facteurs de performance.

Le premier facteur est la composition du groupe, phénomène souvent analysé dans les études. La performance du groupe augmente d'autant plus que les membres sont complémentaires, que ce soit d'un point de vue de l'expérience que des compétences. L'hétérogénéité améliore et favorise une innovation accrue et une résolution des problèmes plus aisée.

L'organisation du travail et donc la répartition des missions démontrent le degré d'autonomie de chaque individu et le niveau d'interdépendances des membres. L'interdépendance facilite l'échange d'informations, l'apprentissage et une plus grande coopération (Wageman, 1995). L'autonomie a un impact non négligeable sur la motivation des individus (Cohen et Bailey, 1997).

De plus, la clarté des objectifs et des responsabilités de chaque membre renforce l'implication de chacun dans ce qu'il fait ; ce qui entraîne une performance individuelle accrue.

Par ailleurs, le contexte organisationnel influe sur le bon fonctionnement d'une équipe. Si l'ensemble des ressources nécessaires est disponible et mis en œuvre au cours d'un projet, les individus pourront performer davantage. Parmi les ressources, il est possible de citer notamment celles qui influent sur l'environnement et les modalités du travail comme les systèmes d'informations, le budget, le matériel, le temps alloué, etc.

Un des éléments du contexte organisationnel, la grille de rémunération, est un élément incitatif. En effet, l'instauration d'une rémunération collective amène les personnels à davantage travailler ensemble (Scott et Tiessen, 1999). La « carotte » motivant certains individus devient une « carotte » collective.

Un système de suivi, de retour sur expérience, permet aux individus de voir et gérer leur performance (Mohrman et al., 1992). Cela renforce l'autonomie et le sens des responsabilités de chacun (Jones et Moffett III, 1999). De plus, l'usage d'indicateurs de performance plus pertinents et variés augmente la performance des personnels d'autant plus que les membres ont participé à l'élaboration de ces indicateurs.

Dernier facteur de succès d'un travail de groupe est le climat qui règne dans le groupe. Cela passe notamment par la confiance présente entre les membres, leur permettant de se motiver mutuellement et d'être efficaces (Jones et George, 1998).

2.2.3 Concrètement, quoi faire ?

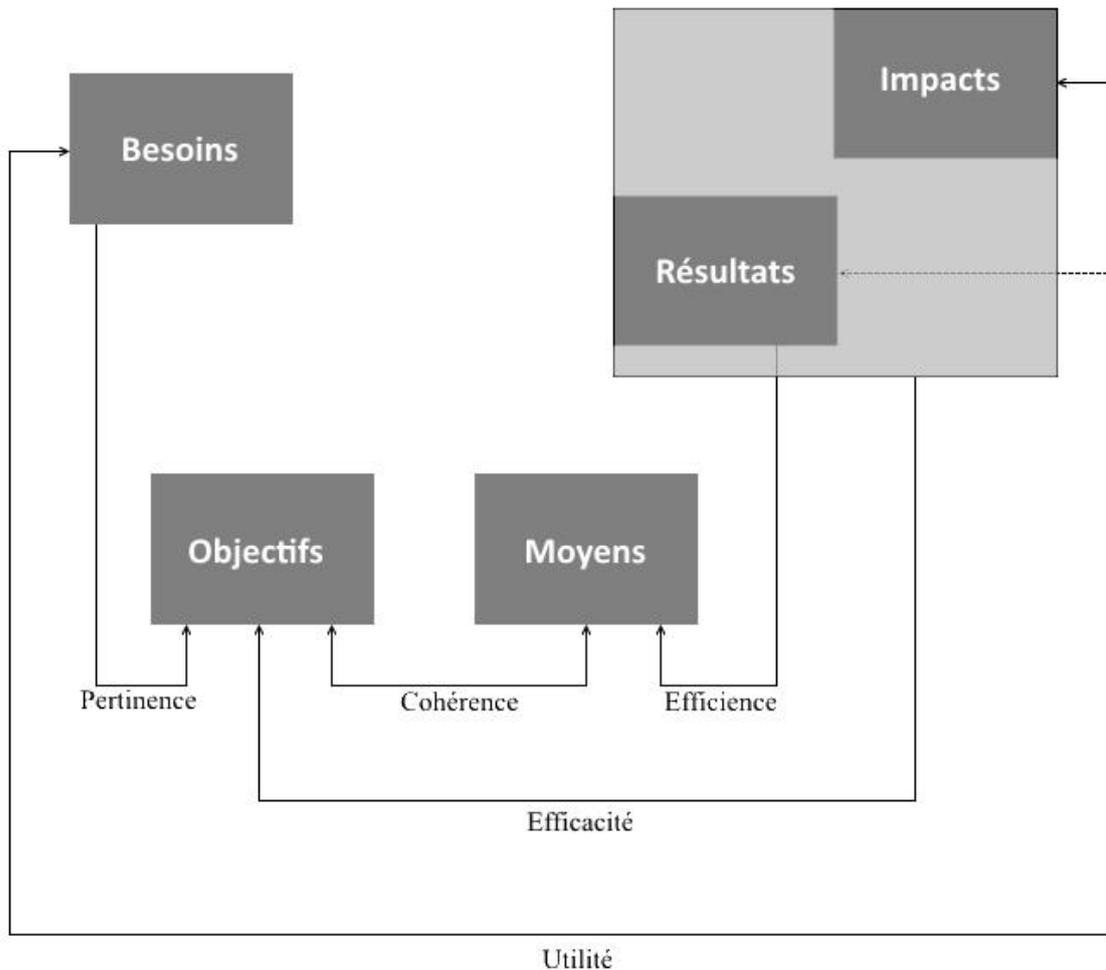
De nombreux constats sont faits quant à la performance individuelle. La littérature se fait plus rare sur les techniques, les outils, etc. à mettre en place concrètement pour optimiser la performance des individus (Giauque et al., 2009).

Un point important est la transparence d'une organisation envers ses employés. En effet, cette dimension informationnelle permet à toutes les parties prenantes de savoir ce qui se passe dans leur environnement direct. Tous les employés se sentent ainsi davantage intégrés dans le fonctionnement de leur entreprise.

Par ailleurs, il faut que les indicateurs de performance instaurés dans l'organisation soient orientés sur le pilotage des collectifs de travail et non pour contrôler ce que chacun fait. La tentation d'utiliser les indicateurs de performance comme des dispositifs disciplinaires est grande. Dans ce cas, ces derniers contrôlent le comportement des salariés au lieu de les stimuler. Une publication récente, réalisée sous l'égide de l'UNESCO, met en effet, les dérapages possibles d'une conception étriquée de la gestion dans le cadre des métiers de la recherche, du social et de la santé.

De plus, des mesures d'ordre structurel sont à considérer et notamment l'accroissement de la souplesse organisationnelle et la diminution des différents niveaux hiérarchiques. Selon les enquêtes de Giauque et al. (2009), un nombre important de personnes rejette les contraintes administratives et le fonctionnement hiérarchique de leur environnement de travail.

Cette liste n'a pas la prétention d'être exhaustive mais la difficulté de trouver dans la littérature contemporaine ce qu'il faut faire concrètement n'est pas négligeable et affirmer de simples ressentis sur ce qu'il faudrait faire n'a pas sa place. Une autre difficulté pour apporter des réponses concrètes est que beaucoup de travaux ne prennent pas la peine de différencier performance et efficacité. Le schéma ci-après permet de distinguer 5 éléments (besoins, objectifs, moyens, résultats et impacts) et 5 relations (pertinence, utilité, cohérence, efficacité et efficience) à considérer quand il est question de performance. Ces 10 concepts peuvent également être pris en compte sous un angle qualitatif et/ou quantitatif.



Source : Évaluer des politiques et programmes publics (Arnaud, Boudeville, 2004)

2.3 MESURE DE LA PERFORMANCE

Comprendre la notion de performance est une chose mais compte tenu de sa multidimensionnalité, sa mesure se retrouve d'autant plus délicate. De plus, la mesure de la performance n'est pas une fin en soi alors pourquoi la quantifier ?

2.3.1 Pourquoi mesurer la performance ?

Les motivations des différentes parties prenantes d'un projet et notamment celles des gestionnaires sont multiples. Cela se justifie aussi bien par la multiplication toujours plus importante de l'information, par le désir de vouloir tout quantifier et comparer mais également par la volonté de connaître et améliorer la responsabilité de chacun dans l'organisation, en se basant sur des critères prédéfinis.

Ces mesures sont utiles pour savoir si les objectifs stratégiques et managériaux ont bien été atteints. Les responsables peuvent utiliser l'évaluation de la performance pour apprécier le travail de leurs collaborateurs ou mieux contrôler le budget alloué. Néanmoins, il ne faut pas chercher la mesure parfaite mais il faut sérieusement définir les objectifs managériaux. Les indicateurs devront être adaptés à ce qu'ils mesurent. Après tout, ni le fait de mesurer la performance, ni les données qui en résultent n'ont de sens en soi. Ils ne prennent de sens que lorsqu'une personne utilise ces valeurs pour accomplir quelque chose.

« Toujours garder en tête que le but de la mesure de la performance est de fournir une information fiable et valide sur la performance » (Theurer, 1998).

2.3.2 Différentes approches de la mesure

« Ce qui est mesuré est fait » est probablement le proverbe le plus connu concernant la mesure de la performance. Si quelque chose est mesurable, la tentation est grande de procéder à sa mesure. Or, ce qui est mesuré est bien souvent trop peu précis pour être exploité. Les individus, sachant les incitations explicites ou non des mesures, feront en sorte de répondre à ces mesures et non à ce qu'ils devraient faire pour la performance de l'ensemble. Steven Kerr (1975) a constaté que les mesures de performance modifient le comportement des individus. Cela entraîne des conséquences aussi bien positives que négatives.

2.3.2.1 Mesure exclusivement financière

La mesure de la performance consiste bien souvent à la regarder sous l'aspect financier. Cela correspond à l'approche comptable assimilant la modélisation de la performance à « la représentation chiffrée d'une entité économique ». Ce modèle se base sur des normes qui permettent une comparaison facilitée entre organisations.

Dès les années 1980, l'insuffisance d'une approche exclusivement financière de la performance est mise en lumière. La principale critique est le fait qu'elle favorise la maximisation des profits à court terme. De plus, l'aspect financier de la performance souffre également d'une forte suspicion. En effet, les chiffres sont facilement manipulables pour répondre aux objectifs fixés.

L'approche financière de la performance peut facilement être faussée et elle n'est souvent utile que pour évaluer les conséquences de décisions passées plutôt qu'un pilotage vers le futur (Eccles, 1991). Cela a donc amené au développement d'une approche plus globale, prenant en compte également des critères non-financiers.

2.3.2.2 Mesures financière et non-financière

Au cours des années 1990, les tableaux de bord prospectifs (BSC) ont permis l'utilisation simultanée de mesures financières et non-financières. Malgré cette révolution dans l'évaluation de la performance, Neely and Bourne (2000) indique que « 70% des implémentations du BSC échouent à cause d'une conception inadaptée et des échecs dans la mise en place de l'outil ». Sureshchandar et Leisten (2005) ont expliqué cet échec par le fait d'un manque de considération des parties prenantes dans ce modèle. Depuis, la performance (Neely et al., 2001) intègre la perspective des parties prenantes en cinq critères – satisfaction des parties prenantes, leur contribution, les stratégies, les capacités et les processus. La vision axée sur les actionnaires (approche financière) bascule vers une vision de l'ensemble des parties prenantes qui permet une plus grande considération du long terme.

Par ailleurs, les organisations prennent également de plus en plus en considération des perspectives environnementales et sociales. De fait, le bénéfice n'est plus l'unique indicateur de performance (Figge et al., 2002). A partir de ce moment-là, la considération des conditions de travail apparaît. Concrètement, cela revient à considérer différents éléments pour optimiser la performance : la maximisation de la valeur pour les parties prenantes, la réingénierie des processus d'affaires (Hammer, 1993), l'amélioration de l'apprentissage dans l'organisation et l'épanouissement des parties prenantes. La simplicité des mesures financières favorisent leur usage, même si bien souvent, la quantification de ce qui relève du non-financier indique de manière plus pertinente la performance future, que ce soit des individus ou des organisations. De plus, Frigo (2002) souligne que les indicateurs non-financiers sont les déterminants des indicateurs financiers. Selon Said et al. (2003), les rapports entre les mesures financières et les mesures non-financières seraient fonction de la présence d'actifs aussi bien immatériels (culture de l'entreprise, capital humain, etc.) que matériels (machines, bâtiments, etc.).

La question du rôle joué par l'informatique dans la croissance économique a longtemps été problématisée dans la littérature par ce qui a été appelé le « paradoxe de Solow ». Solow

écrivait en 1986 cette phrase célèbre : « On peut voir l'avènement de l'ordinateur partout, de nos jours, sauf dans les statistiques sur la productivité ». Jusqu'à très récemment, il était, de fait, quasiment impossible de conclure à un effet sensible de l'informatisation sur la croissance économique et plus spécifiquement sur la productivité du travail.

Les travaux sur des données d'entreprises qui sont présentés par Philippe Askenazy offrent un nouvel éclairage décisif sur le paradoxe de Solow. Au niveau microéconomique des entreprises, l'informatique n'est en effet que l'une des pièces de la productivité. L'autre volet essentiel est l'organisation du travail. En l'absence d'une réorganisation adéquate, l'informatique reste bien souvent un gadget coûteux. En distinguant les performances des entreprises réorganisées des autres, il est possible de montrer que l'informatique accroît significativement la productivité des premières et réduit la productivité globale des autres (les entreprises augmentent leurs dépenses d'investissements informatiques sans en tirer de réels profits). À l'aube des années 1990, le paysage des entreprises n'était pas loin d'un partage moitié-moitié, d'où le paradoxe de Solow : les gains des uns sont masqués par les pertes des autres. Bien que la littérature fournisse désormais beaucoup de réflexions en ce qui concerne les projets d'intégration d'outils numériques, le paradoxe reste néanmoins toujours d'actualité et ce, plus que jamais.

3. EFFETS DES SYSTÈMES D'INFORMATION SUR LES INDIVIDUS

DeLone et McLean (1992) ont identifié plusieurs facteurs qui permettent le succès des SI, à savoir la qualité du système, la qualité de l'information, la satisfaction de l'utilisateur ainsi que les impacts individuel et organisationnel. Par « réussite d'un SI », les chercheurs entendent « performance individuelle » et « productivité ». Plus récemment, les impacts des TIC sur la performance ont été considérés par Stone, Goof et Eveleth (2006). Ils présentent un modèle théorique qui fait le lien entre, d'une part, la qualité de l'information, la qualité du système et les tâches faites puis, d'autre part, avec la facilité d'usage du système et des impacts sur la performance individuelle. De ces recherches, plusieurs paradoxes résultent de l'usage des SI, notamment des avantages limités pour les parties prenantes et des inconvénients plus que théoriques sur les individus.

3.1 OPPORTUNITÉS POUR LES INDIVIDUS

Les systèmes d'information offrent l'opportunité d'initier de nouvelles pratiques de travail, plus collectives qu'auparavant. Ces outils permettent de mettre en place des formes de coopération et transformer la nature des groupes de travail. Le simple échange d'informations – quelle que soit l'importance de l'information – est facilité. Ce gain en communication n'est cependant que le début d'une véritable collaboration.

3.1.1 Gain de communication

La coopération entre les différentes parties prenantes est un défi significatif pour les organisations dans la mesure où cela impacte les pratiques de management. La pratique de la coopération n'est cependant pas quelque chose d'aisée. En effet, il faut toujours définir le rôle de chacun et les objectifs à atteindre. C'est justement le fait de fixer un objectif commun qui permet à chacun de se mobiliser. La notion de « tâche », qui est souvent associée à un individu, devient tout doucement obsolète car le travail ne relève plus uniquement d'une personne. L'efficacité de la charge de travail ne correspond plus uniquement aux tâches prévues mais également à ce qui se passe dans le groupe. Cette performance contextuelle est renchériée par la coopération et la collaboration entre les différentes parties prenantes du projet. La performance se déplace donc de l'individu au collectif, qui est lui-même un sous-

groupe de l'organisation. Cela modifie donc les relations au travail mais également le rapport au travail.

3.1.2 Télétravail

La compétition mondialisée impose une flexibilité de la part des organisations. Les nouveaux outils numériques rendent possible le travail à distance. Un des exemples les plus courants est le télétravail. Il ne faut cependant pas penser que le travail à distance est quelque de nouveau. Les commerciaux ont toujours été obligés de se déplacer pour rencontrer des clients par exemple. Les TIC ont un impact positif en termes de communication car ils permettent de rester en permanence en contact avec ses équipes ou d'accéder aux informations de l'entreprise en tout lieu. Plusieurs études estiment que le travail réalisé à distance est possible dans 25% du temps de travail.

Cela pose également la question de la volumétrie du débit Internet, qui n'est pas nécessairement suffisamment importante dans certaines zones géographiques. En plus de ce frein matériel, des limites culturelles et organisationnelles persistent en France. Le télétravailleur doit avoir une certaine aisance avec les TIC pour réellement être autonome. Il est à noter que le supérieur d'un travailleur à distance ne peut pas facilement estimer le temps de travail effectué par ses collaborateurs. Cela risque d'être un problème dans beaucoup d'entreprises où les managers veulent contrôler ce qui est fait. De plus, le télétravail peut être vu comme une entrave à la coopération et la collaboration. En effet, le face-à-face permet l'expression et la compréhension des émotions et des comportements non-verbaux (Hess et Blairy, 2001), qui ne sont pas ressentis de la même façon dans des rapports au sein d'équipes virtuelles (Gibson et Cohen, 2003).

L'une des choses qui permet le télétravail est également la disponibilité de l'information. Les TIC ont par ailleurs eu un impact sur l'accélération des processus dans une organisation. L'échange d'informations est plus aisé, d'autant plus que les outils de travail collaboratifs facilitent le partage et la communication d'informations, rendant celles-ci disponibles instantanément et en permanence pour les parties prenantes (Metzger et Cléach, 2004). Ce défi de la maîtrise du temps s'en ressent au niveau de sa planification.

3.1.3 Maîtrise partagée de la planification du temps

L'essor des technologies a introduit dans de nombreuses organisations des logiciels de travail collaboratif. Cela s'est accompagné de l'arrivée des agendas électroniques et partagés. Chaque individu peut désormais accéder à ce que chacun fait. Il est donc plus simple de trouver des plages horaires compatibles entre différents individus et rendre ainsi la coordination de l'activité moins complexe (Van den Hoof, 2004). Compte tenu de l'exposition accrue de chacun, certains individus complètent leur agenda avec des activités fictives afin de préserver « leur » temps de travail (Lee, 2003).

Par ailleurs, Lee (2003) montre que le statut hiérarchique d'un manager impacte à la baisse la quantité de propositions de modifications de son agenda par ses collaborateurs.

La maîtrise du temps de travail est donc à nuancer compte tenu de la « protection » qu'ont les cadres dirigeants sur leur calendrier. Au-delà du fait de pouvoir « maîtriser » le temps de travail de chacun, il faut considérer une accélération des processus opérationnels permise par les TIC.

L'avantage indéniable des TIC sur l'ensemble de l'organisation (production, connaissances plus précises des clients, etc.) explique la forte « digitalisation » du monde professionnel. Néanmoins, il ne faut pas se laisser aveugler par les nombreuses opportunités que représentent le digital. En effet, la tendance est bien trop souvent de ne considérer que les apports positifs des SI alors qu'ils amènent des conséquences négatives non-négligeables pour l'individu.

3.2 PROBLÈMES

3.2.1 Impacts sur le temps

3.2.1.1 Surcharge informationnelle

Le flux d'informations est toujours de plus en plus important dans le monde du travail, que ce soit via les appels, les messages, les courriels, les données, etc. Cela correspond à un grand volume de données à intégrer, filtrer, exploiter et classer. Ainsi, la surcharge d'informations est une source de stress ayant pour conséquences des pertes d'efficacité et des dysfonctionnements opérationnels. D'un point de vue décisionnel par exemple, le

volume de données est cette surcharge qu'il faut gérer pour prendre la meilleure décision (O'Reilly, 1980).

La surcharge informationnelle a pour origine deux sources distinctes mais bien souvent complémentaires.

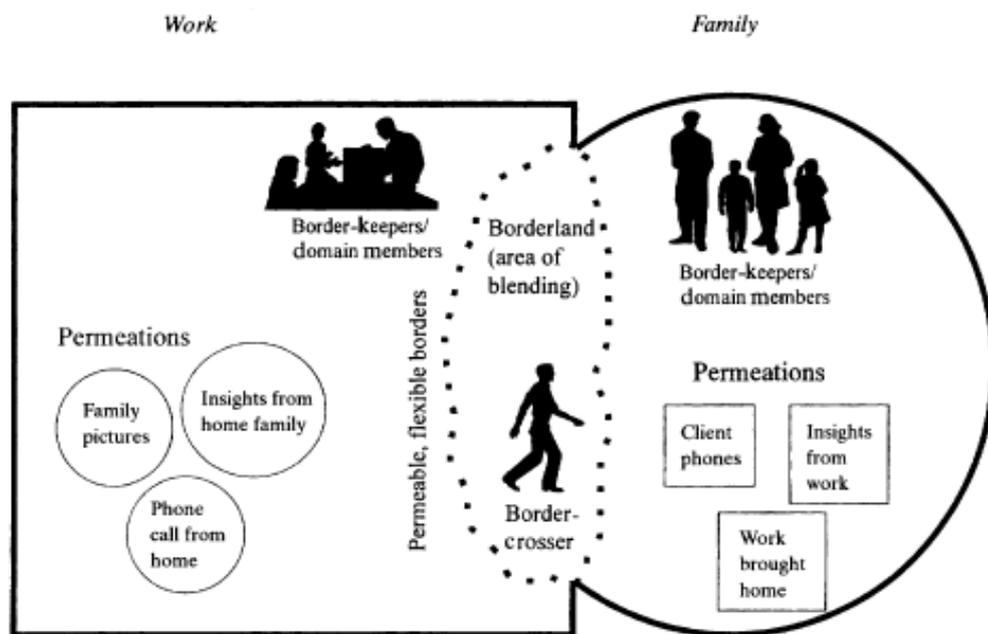
Tout d'abord, le volume toujours plus important des données et informations à traiter (Autissier et Lahlou, 1999). Cette surcharge est liée aussi à la non-pertinence de bien des informations.

Par ailleurs, l'abondance d'informations amène à en avoir de qualité variable. En effet, la surcharge informationnelle peut se faire ressentir en raison des informations de piètre qualité (Simpson et Prusak, 1995), ce qui implique que les personnels doivent consacrer beaucoup plus de temps à rechercher les informations dont ils ont besoin. De plus, l'aspect temporel est aussi à prendre en compte. Si un délai de traitement de l'information reste le même pour traiter un volume toujours plus important, alors la surcharge informationnelle se fait ressentir. Les TIC contribuent à une surabondance d'informations car cela réduit les délais de traitement, accélère la production de données et d'informations et favorise la circulation de ces dernières. Du fait de cette accélération, le sentiment d'urgence est souvent associé à la surcharge informationnelle (Autissier et Lahlou, 1999).

Ce « brouillard informationnel » (Shenk, 1998) est à considérer comme tridimensionnel. Tout d'abord, la volumétrie des données est excessivement abondante pour permettre de la traiter. Ensuite, cela pose alors la question sur la capacité de traitement. En effet, plusieurs individus ou logiciels ne vont pas forcément analyser les mêmes données de la même façon. La dernière dimension est liée aux nombreux échanges d'informations, notamment par messagerie.

3.2.1.2 Dilatation et enchevêtrement des temps

Les heures de travail étendues ont un impact sur l'équilibre vie privée / vie professionnelle (Chesley, 2005). De fait, les TIC permettent un enchevêtrement de la vie privée et de la vie professionnelle. Avant, ces deux sphères étaient séparées de manière plus ou moins hermétiques pour augmenter la performance au travail des personnels alors que maintenant, la démarche est inversée pour gagner en souplesse. Ainsi, il y a des envois de courriels privés aux heures de travail et de courriels professionnels pendant les heures « hors travail » (Barel et Fremeaux, 2005).



Source : Work-family border theory : list of central concepts and their characteristics (Clark, 2000)

Clark (2000) démontre que les individus traversent tous les jours les frontières entre la vie privée et la vie professionnelle. Ces deux sphères ne sont pas facilement séparables mais les personnes ont tendance à créer des ponts entre eux pour atteindre un certain équilibre. Une représentation illustre sa théorie sur l'effet blurring (brouillage entre la vie privée et professionnelle). L'usage accru des TIC a permis de gommer le cadre temporel et spatial du travail. Il est désormais possible de travailler de n'importe où, n'importe quand et cela n'est évidemment pas sans conséquence, notamment sur l'équilibre temporel.

3.2.1.3 (Com)pression du temps et fin des « temps morts »

Le développement des TIC met en évidence la maximisation de l'utilisation du temps au quotidien (Issac, 2006). Les technologies mobiles permettent d'être toujours occupé lors des « temps morts » (transport, embouteillage, attente). Les individus utilisent ce temps pour regarder leurs courriels ou communiquer avec leurs collaborateurs. Cette chasse au temps non-productif des employés s'inscrit dans une logique d'intensification du travail (Queindec, Barthe et Verdier, 2000).

De plus, le brouillage entre vie privée et vie professionnelle, facilité par les TIC, s'accompagne d'un sentiment d'urgence permanent avec pour conséquence une disponibilité permanente et d'une nécessité de réactivité des collaborateurs. Il est important de noter ici

que l'hyper-compétition entre les organisations amène à considérer le temps comme une ressource. Il est possible de parler alors de chrono-compétition (Stalk, 1990). L'environnement temporel impose une accélération de l'ensemble des processus, qu'ils soient décisionnels ou opérationnels, ce qui est permis par les TIC, notamment mobiles.

L'instantanéité des interactions et de la disponibilité des informations imposent de plus en plus aux personnels d'une organisation d'avoir une « laisse électronique » (Issac, Kalika, Campoy, 2007). Cette joignabilité accrue n'est cependant pas prise en compte dans le droit du travail alors qu'elle peut être considérée comme faisant partie de l'activité professionnelle d'un employé. Les conséquences temporelles des SI ne sont pas sans conséquences sur la santé des individus.

3.2.2 Impacts sur la santé des individus

3.2.2.1 Définition du technostress

Le technostress résulte d'un déséquilibre entre ce qui est exigé de la personne et des ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences à l'occasion de l'utilisation des SI. Il a été défini comme « une maladie moderne provoquée par l'incapacité à s'adapter aux nouvelles technologies d'une manière saine » (Brod, 1984). Trois caractéristiques de l'environnement contemporain de travail renforcent ce problème.

Tout d'abord, il y a l'utilisation de manière toujours plus importante des TIC par les personnels mais également de la constante mise-à-jour de ces outils. Par ailleurs, la course à la sophistication des TIC induit une différence substantielle entre la connaissance nécessaire pour mener à bien les tâches par les individus avec les TIC et les connaissances qu'ont les parties prenantes de l'organisation. La dernière caractéristique est le changement que les TIC ont eu sur le rapport que les individus ont avec le travail. En effet, les courriels, les agendas en ligne et les visioconférences ont flexibilisé et fluidifié le travail individuel et en équipe. Cela a eu également pour conséquence un contrôle à distance du travail réalisé, un développement du multitâche et de l'abstraction du travail (Zuboff, 1988). La littérature issue de la psychologie (Arnetz and Wiholm, 1997) montre que cela cause des troubles physiques auprès des parties prenantes : fatigue, maux de tête et irritabilité.

L'introduction des technologies a également amené un changement dans les relations interpersonnelles. Cela a diminué les interactions entre les personnes et ainsi développé une

forme d'isolement sociale (Carrayon, 1993). Les individus ont souvent une appréhension envers les technologies. Cette anxiété électronique inclut aussi bien la peur d'une mauvaise utilisation des TIC mais aussi la technophobie. De ce fait, les parties prenantes minimisent leur interaction avec les outils numériques et cela amène les individus à associer cette anxiété avec le stress au travail (Carayon, 1994).

Le phénomène de technostress est émergent et n'est pas totalement compris. Dans nos sociétés contemporaines, l'invasion des SI dans le monde professionnel est un fait. Il peut sembler surprenant que cette face « sombre » ne soit pas davantage étudiée compte tenu des effets négatifs induits.

3.2.2.2 Facteurs du technostress

Les « stressseurs » sont les facteurs – que ce soit des personnes ou des choses présentes dans l'organisation – à l'origine du technostress dans l'organisation. Les TIC peuvent créer un phénomène de stress qui se manifeste de différentes façons. Tout d'abord, la flexibilité permise par les outils numériques impose une connectivité permanente, imposant de fait aux personnels de travailler à des heures prolongées (Mandel, 2005). Cette exposition continue rend « esclaves » les individus car ils ne peuvent pas se libérer de ces technologies.

3.2.2.2.1 Toujours plus d'informations

Les individus doivent gérer, à tout moment, différents flux d'informations et il est difficile de définir des limites à leur exposition (Kupersmith, 1992). Ces facteurs illustrent parfaitement le « smog de données » (Brilhart, 2004) que subissent les individus. Tout cela est issu de pressions concurrentielles fortes conduisant les organisations à faire la course aux dernières technologies tout en compliquant les processus. Cette complication est source de peur et d'anxiété (Yaverbaum, 1988). Par ailleurs, dès qu'un outil est maîtrisé, il peut devenir obsolète dès lors que ces limites sont connues : cet outil doit alors être amélioré voire changé pour pouvoir être utilisé dans des conditions optimales. Certains utilisateurs n'ont donc pas le temps d'acquérir suffisamment d'expérience dans l'utilisation de cet outil et il peut en ressortir une certaine frustration (Kupersmith, 1992 et Zorn, 2002).

3.2.2.2.2 Multitâche

Les TIC permettent aisément le multitâche. Cela donne l'opportunité d'un gain de temps parfois non-négligeable mais au prix d'une diminution de la perception de contrôle et de la satisfaction au travail (Brillhart, 2004). Cela implique un excès d'activités multitâches, d'où une augmentation du risque d'erreurs, notamment en cas d'enchaînement de tâches différentes sur un laps de temps court.

3.2.2.2.3 Individus pistés

« Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme ». Cette illustration issue du domaine de la thermodynamique est également vraie concernant les données sur Internet. En effet, il est très difficile de ne pas « laisser de traces » sur la toile et cela permet aux organisations de pouvoir surveiller les activités des employés. Cela peut être jugé comme peu éthique parce que cette surveillance est faite à l'insu des individus et revient de fait à plus surveiller le personnel que le travail proprement dit. Jeddi et Ouni (2009) ont montré que la surveillance peut influencer négativement les employés, dans la mesure où cela rajoute une source de stress supplémentaire.

3.2.2.2.4 Vulnérabilité des systèmes

Le fait de mettre beaucoup de données dans les SI implique nécessairement une certaine confiance en l'outil. De manière générale, la confiance est un élément essentiel dans la société. Cela est également vrai avec les outils numériques. Ces derniers sont malheureusement très vulnérables – pannes, interruptions, ralentissement, attaques informatiques (dont le ransomware) etc. – ce qui a des conséquences sur ces utilisateurs. En effet, Moore (2000) met en évidence les rapports entre utilisateurs des SI et leur potentielle sous-utilisation : les coupures, les temps d'attente, les pertes de données sont des risques qui peuvent perturber le calendrier prévisionnel d'activités.

3.2.2.3 Impacts du technostress

3.2.2.3.1 Satisfaction au travail

La satisfaction se définit comme un « état émotionnel positif résultant de l'évaluation du travail ou d'expériences de travail » (Locke, 1976). La mesure de ce paramètre est appropriée dans le cadre de la performance au sein d'une organisation pour plusieurs raisons. Cooper (2001) a montré que la satisfaction au travail est corrélée avec le stress au travail. De plus, la satisfaction peut également avoir un impact sur comment le travail est fait, pouvant aller jusqu'à entraîner une sous-performance volontaire de l'individu. Par ailleurs, la satisfaction des utilisateurs des nouvelles technologies est un facteur important sur la bonne mise en œuvre et la bonne utilisation de ces outils (Cheney et Scarpello, 1985). Il ne faut donc pas oublier de considérer les effets du travail – physique ou se basant sur la technologie – et les conditions sociales (Locke, 1973) car tout changement dans la satisfaction du travail va irrémédiablement découler sur l'utilisation des TIC.

Pour limiter les risques d'insatisfaction et ses conséquences sur l'usage et la performance, la considération joue un rôle essentiel. Par « considération », il faut comprendre tout l'aspect social, c'est-à-dire l'écoute et le soutien des individus et des échanges constructifs (Wastel et Newman, 1993).

3.2.2.3.2 Rupture d'engagement

Le technostress est l'une des conditions de travail qui peut amener à se désengager, voire quitter son emploi actuel. Dans ce cadre, il faut considérer trois dimensions : l'engagement affectif, normatif et de continuité.

L'engagement affectif correspond à deux types d'expériences de travail (Meyer et Allen, 1991). La première est la satisfaction des besoins de confort qui est illustrée notamment par l'équité entre les différents individus de l'organisation et la considération du supérieur hiérarchique. La seconde sont les besoins en lien avec la compétence comme la participation à la prise de décision ou l'autonomie.

L'engagement normatif serait influencé de manière substantielle par « les expériences de socialisation antérieures au travail et par celles accompagnant l'entrée dans l'entreprise » (Gagnon, Gosselin et Paquet, 2007). Cela correspond en d'autres termes à une dette sociale que peut avoir un employé : l'organisation investit pour le développement personnel et

professionnel de l'individu en échange d'une reconnaissance de la personne envers cette entreprise.

L'engagement de continuité correspond à la balance entre la perte des bénéfices de quitter l'organisation actuelle et la possibilité de retrouver une autre opportunité. Est alors pris en compte la perception qu'a une personne d'être liée à l'entreprise par des investissements financiers ou non (Allen et Meyer, 1990) et la perception d'une alternative d'emploi à l'extérieur (Meyer et al., 2007). Ces dimensions sont bouleversées par l'introduction des nouvelles technologies. En effet, les SI modifient tous les types d'engagement que ce soit au niveau des besoins de confort, ceux en lien avec la compétence et des rapports avec l'organisation. Les réorganisations qui se succèdent et la course à la dernière technologie peut également affecter les individus en les laissant de côté. Ces personnes font parties des services mais sans réelle mission, ce qui est le terreau idéal pour le « bore out ».

3.2.2.3.3 Ennui professionnel, le bore out

Cela pourrait être défini comme la souffrance psychologique dû à un manque de sollicitations au travail. Dans une société, valorisant la compétition et l'excellence, il est étonnant voire tabou que des individus soient nettement sous-sollicités. Selon l'étude de Steptone (2008), 32% des salariés européens seraient touchés. De plus, les conséquences ne seraient pas marginales car selon l'étude « Bored to death » (2010), les salariés concernés présentent un risque deux ou trois fois plus élevé d'accidents cardiovasculaires.

Au vu de l'importance des activités en lien avec les SI, il s'avère essentiel de repérer et traiter les facteurs de risque comme une activité peu valorisante car trop parcellisée, une obsolescence des compétences, un poste non-supprimé mais vidé de l'essentiel de sa raison d'être, etc.

3.2.2.3.4 Épuisement professionnel, le burn out

Le Burn out, appelé aussi « syndrome de Superman », est à l'opposé du bore out : la personne est chargée voire se charge de tout faire, plus vite, mieux et cela sans limite de temps, de vitesse.

Or, les caractéristiques des TIC sont croissantes et sont sans commune mesure avec les capacités d'une personne : la loi de Moore selon laquelle le « nombre de transistors par

circuit de même taille double tous les 18 mois, sans augmentation de leur coût » et le calcul de Grötschel qui établit que « la vitesse de calcul des algorithmes progresse de 43 fois plus vite que la puissance des microprocesseurs, les algorithmes pouvant être définis comme les séquences d'opérations et d'instructions d'un programme informatique ».

Ainsi, les problèmes évoqués précédemment de surcharge informationnelle, de mélange des temps privé et professionnel, le multitâche, etc. sont des facteurs qui peuvent déboucher sur le burn out.

Deuxième partie : Études des impacts des systèmes d'information sur la performance des individus

Nous avons pu constater lors de la revue de la littérature que les concepts de SI et de performance bénéficiaient de définitions nombreuses, pas forcément toujours claires et compatibles, etc. Par ailleurs, les effets des SI sur la performance ne sont pas nécessairement positifs.

Maintenant, nous allons nous intéresser à ce qu'expriment des praticiens sur ces sujets suivant la méthode ci-dessous précisée.

1. MÉTHODOLOGIE ET PRÉPARATION

Au vu de l'objectif de recueil de l'expression des praticiens, nous avons utilisé successivement les méthodes qualitatives – en l'occurrence l'entretien semi-directif –, puis quantitative sur une partie plus restreinte du SI, à savoir celle relative à la messagerie électronique.

Cette combinaison a permis de repérer des phénomènes tout en accédant au pourquoi, de disposer d'une certaine latitude pour adapter le guide d'entretien selon la dynamique de l'échange, de cadrer l'enquête basée sur des questions fermées, de quantifier des corrélations entre items, de repérer des perspectives d'actions, etc. Comme les SI et la performance sont des sujets dont l'étude est souvent séparée et que dans le cadre de ce travail, nous avons choisi de nous intéresser aux interactions entre les deux, l'approche qualitative s'imposait en première étape.

Ainsi, c'est parce que nombre d'entretiens insistaient sur la messagerie électronique que le choix a été pris de réaliser une étude quantitative sur ce sujet.

1.1 DÉTERMINATION DES SOURCES

Pour avoir un retour le plus complet possible pour les entretiens, nous avons décidé de prendre contact avec des personnes de profils divers et complémentaires. Ainsi, des contacts ont été pris avec des chercheurs, enseignants ou enseignants-chercheurs qui travaillent sur la thématique des systèmes et/ou de la performance (Annexe 3). Parmi ceux avec qui un échange a été possible, il y a deux Français, deux Québécois et un Suisse. La répartition

géographique permet également d'avoir des approches différentes de ces thématiques car l'aspect culturel impacte de manière significative ces sujets. Le tableau ci-dessous illustre la répartition du panel de l'ensemble des chercheurs, enseignants ou enseignants-chercheurs :

Domaine d'expérience et sexe	Homme	Femme
Système d'information	1	0
Performance	2	2

Présentation de l'échantillon en fonction du domaine d'expérience des personnes et de leur sexe.

L'échantillon choisi pour l'étude des outils numériques et de leurs impacts (Annexe 4) a été choisi avec la même volonté d'avoir une représentation la plus exhaustive que possible. Cette fois, les différents critères retenus pour notre panel ont été les suivants : l'âge, la durée d'expérience professionnelle, le sexe et le degré d'affinité avec les systèmes d'information. Les tableaux suivants montrent la répartition de l'échantillon pour le questionnaire sur les outils numériques :

Expérience professionnelle et sexe	Homme	Femme
Jeune diplômé (moins d'un an d'expérience)	1	1
Jeune professionnel (entre un et cinq ans d'expérience)	1	2
Professionnel expérimenté (plus de 5 ans d'expérience)	3	1

Présentation de l'échantillon en fonction de l'expérience professionnelle des personnes et de leur sexe.

Âge et degré d'affinité avec les outils numériques	Faible	Moyen	Élevé
20-25 ans	1	1	1
26-30 ans	1	1	0
31 et plus	1	2	1

Présentation de l'échantillon en fonction du degré d'affinité avec les outils numériques des personnes et de leur âge.

Pour le questionnaire quantitatif sur les courriels (Annexe 5), ce dernier a été transmis aussi bien à des étudiants de notre école, à des anciens membres de l'école et à différentes connaissances qui l'ont diffusé à leurs contacts respectifs. Aucun critère particulier sur les répondants n'a été retenu quant à la diffusion de ce questionnaire.

1.2 CONTACT DES RÉPONDANTS

La constitution de l'échantillon a fait l'objet de certaines difficultés. En effet, les personnes interrogées sont des contacts personnels mais également des personnes inconnues dont nous avons lu les articles de recherche dans le cadre du mémoire. Cela n'a pas été évident de cibler les personnes des différents questionnaires pour que les individus interrogés répondent aux critères retenus. En général, la première prise de contact s'est faite par courriel en expliquant la démarche mise en place et en évoquant le sujet de recherche. La plupart des répondants ont spontanément accepté d'être interrogés, alors que d'autres, malgré des relances, n'ont jamais répondu. Trouver un créneau dans leur planning a également été l'objet d'une autre difficulté. Finalement, 14 personnes ont pu répondre à un des deux questionnaires qualitatifs lors d'un entretien semi-directif que ce soit en face-à-face ou par vidéoconférence.

1.3 ÉLABORATION DES GUIDES D'ENTRETIEN

Les contributions des différents individus ont été réalisées en se basant sur un guide d'entretien réalisé en amont des entretiens. Les deux guides ont permis d'évoquer toutes les thématiques. Cela a également permis aux répondants d'avoir la possibilité d'évoquer spontanément les points à étudier, tout en permettant de conserver l'opportunité d'évoquer les points qui m'intéressaient. Le choix de questions ouvertes a été motivé par la volonté de laisser les personnes s'exprimer à leur guise tout en restant sur les thématiques du questionnaire.

L'existence de deux questionnaires, l'un sur les systèmes d'information et la performance et l'autre sur les outils numériques, m'a amené à produire deux guides d'entretien.

1.4 CONDUITE DES ENTRETIENS

Les entretiens semi-directifs ont été divisés en trois phases distinctes. La première phase correspond à une introduction. Celle-ci consiste à expliquer à l'interlocuteur l'objet de l'échange, le déroulement de l'entretien et la contribution attendue. Ensuite, il s'agit pour chacun de se présenter en cherchant à savoir éventuellement son âge, son parcours scolaire et professionnel, et de mieux connaître les missions exercées dans le cadre de son métier actuel. Cette introduction permet de faire « connaissance » avec l'interlocuteur et de

« briser la glace » avec lui, étant donné que plusieurs entretiens ont été faits avec des personnes que je ne connaissais absolument pas.

La phase suivante consiste à aborder les points précis du sujet d'étude. Cette phase permet de conduire avec souplesse les personnes interrogées à répondre aux questions les plus pertinentes pour notre recherche.

Enfin, la phase terminale de conclusion clôturait l'entretien et permet de remercier le répondant de sa participation à mon mémoire. L'interlocuteur est également invité à la fin à réagir sur un thème qui a été évoqué lors de l'entretien pour éventuellement recueillir des informations supplémentaires.

1.5 CONDITIONS DE L'ENTRETIEN

Les entretiens sont en moyenne d'une durée de 45 minutes, les plus courts ayant duré 25 minutes et les plus longs 1h15. L'ensemble des interviews a eu lieu entre le lundi 8 février et le mercredi 25 mai 2016 inclus, soit sur une durée globale totale de quatre mois. Cela a nécessité des déplacements dans la région de Strasbourg pour rencontrer les personnes à interroger.

En ce qui concerne l'environnement matériel, tous les entretiens pour le questionnaire sur les outils numériques se sont déroulés en face-à-face, que ce soit sur le lieu de travail ou dans un endroit plus convivial. Par contre, tous les entretiens pour le premier questionnaire ont été faits en visioconférence pour répondre à une problématique d'espace (éloignement géographique) et de temps (contrainte liée à la date du rendu du présent document).

1.6 RETRANSCRIPTIONS

L'idée était de pouvoir enregistrer chaque personne pour pouvoir rester concentré sur les échanges et non sur la prise de notes. La majeure partie des individus interrogés ont accepté d'être enregistrée tandis que certains ont préféré que je prenne des notes en direct lors de notre entretien.

1.7 ANALYSE DES ENTRETIENS

Une fois les entretiens terminés, ces derniers ont été transcrits ou les notes prises ont été mises « au propre ». De ces verbatims nous avons extrait les parties essentielles. Un des entretiens a été mis en annexe avec l'accord de la personne concernée (Annexe 6). J'ai utilisé les paroles des interlocuteurs quand cela était utile : leurs propos sont reportés de façon littérale entre guillemets dans le texte. Tous les entretiens ont été analysés par thème. Cela permet de pouvoir confronter le point de vue des différents individus sur les différents sujets abordés.

2. ANALYSE DES RÉSULTATS DES QUESTIONNAIRES QUALITATIFS

Nous avons vu que la littérature produite par les chercheurs insiste sur l'intérêt de l'approche systémique et non pas celle orientée « outils ». Ce qui suit s'appuiera sur les propos exprimés par des praticiens concernant leur perception, leur pratique, leur stratégie, leur vécu, etc.

Lors de la définition d'un système, il a été précisé que le but qui lui est assigné est la première question à se poser : « Pour quoi faire ? »

2.1 BUTS D'UN SI

- Une logique d'optimisation ...

« [...] qui me permet d'identifier, de gérer, de corriger et de contrôler les données pour optimiser l'utilisation d'une activité ou d'un processus d'un système »

... en s'appuyant sur une approche performance/objectifs ...

« [...] liés à des objectifs de performance, indicateurs de gestion via des systèmes informatiques, tableaux de bord, de gestion qui permettent effectivement aux managers de suivre l'évolution de la production d'une organisation sur la base d'indicateurs. »

« [...] un SI qui a pour objectif d'atteindre la performance via des technologies de l'information et de communication mais autrement les TIC elles-mêmes ne servent à rien. »

« Un SI qui comprend un certain nombre d'indicateurs de gestion dans un tableau de bord de gestion qui montre enfin qui part du vert au rouge, un classique du management. »

« Ce qui fait la différence, c'est l'objectif que vous assignez à ces technologies de l'information et de communication. »

... ou sans objectif autre que stocker des données « au cas où »

« [...] qui capte des données, qui conserve ces informations-là pour être en mesure d'être utilisées par la suite. »

- Une logique collaborative ...

« C'est l'aspect de la coordination et de la collaboration. »

... devant permettre de gagner du temps.

« [...] qui doivent permettre de gagner du temps si on les utilise bien. Normalement en tout cas. »

- Une logique de mutation des métiers

« Ça modifie très en profondeur, quand même, le métier. »
« C'est une mutation du métier qui est entraînée par l'arrivée de ces nouvelles technologies et outils numériques, très clairement. »

- Une logique réactive structurant la journée ...

« Regarder ma messagerie en début de journée, c'est ce qui va donner le ton de ce qui va se passer. »
« Ma boîte mail va aussi me donner le ton de ma journée et des prochains jours. »
« [...] la première chose, c'est d'allumer l'ordinateur. »
« J'arrive au boulot, je vais démarrer l'ordi. C'est déjà une première interaction. »
« Là où l'entreprise a gagné, c'est surtout d'un point de vue réactivité du client et surtout au niveau de la finesse de l'information. »
« [...] une centaine de mails par jour. »

... sauf pour quelques rares personnes qui gèrent l'« urgent et important »

« J'ai une utilisation atypique par rapport aux autres. Je regarde grosso modo une fois par semaine la messagerie. Je considère que s'il y a quelque chose d'urgent et important, l'outil qui doit être utilisé me concernant est le téléphone portable : un message vocal ou un SMS mais en aucun cas la messagerie électronique si c'est urgent et important. »
« Je suis au stade de faire comme certains qui ont enlevé de leur téléphone tout ce qui est lié à la messagerie professionnelle. »

- Une logique de preuve

« Quelque part le mail pour certains collaborateurs dans l'entreprise a un côté rassurant, c'est-à-dire en fait on se cache derrière un mail pour se protéger, pour apporter la preuve que si ça ne va pas, j'ai bien fait mon travail. C'est le côté traces écrites et flicage qui rassurent les collaborateurs ou qui peut les inquiéter s'ils n'ont pas fait leur travail et qu'ils n'ont pas envoyé le mail. »
« Apporter la preuve de, ce n'est pas être efficace dans son travail au quotidien et on avance beaucoup moins vite. »

- Une logique de personnalisation

« On a donc une segmentation ciblée de nos clients par rapport aux intérêts qu'ils ont, par rapport aux différentes offres qu'on leur envoie dans l'année. »

- Une logique de grande diffusion

« Il y a quand même des côtés positifs, que ce soit nous en termes d'accessibilité. Je pense que les étudiants ou que nos collègues ou ailleurs,

c'est facile de contacter quelqu'un par mail et c'est facile pour nous de contacter rapidement 100 personnes par exemple pour donner une info. »

Toutefois, tout cela s'accompagne d'une réalité :

- Chronophage

« Le gain de temps rapporté par rapport aux outils d'aujourd'hui, je trouve que le gain de temps n'est pas proportionnel... Je n'ai pas l'impression d'en abattre plus ou plus efficacement que ce que je pouvais faire avant sans courriel, sans tous ces outils numériques. »

« [...] surtout par le temps que ça peut me prendre pour souvent pas grand-chose. C'est rare d'avoir un mail et qui ... le nombre par exemple, on est dans ... ça c'est un outil numérique, les listes de diffusion. Le nombre de diffusion dans lesquelles je suis alors que je n'ai rien demandé. »

« Aujourd'hui, on a une perte de temps avec les mails et les échanges de mails. »

« On se dit vraiment : mais comment on faisait avant quand il n'y avait pas de courriel ? Pour communiquer entre nous mais ça aurait dû décupler notre productivité et j'ai pas ce sentiment-là. Au contraire, ça peut même l'alourdir. Aujourd'hui, la problématique de surinformation, d'infobésité où on passe notre temps à lire nos boîtes mails de fond en comble et finalement c'est un temps qu'on perd qu'on n'avait pas. »

- Subie

« La plupart des collègues utilisent ces outils mais beaucoup les subissent plus qu'ils les vivent positivement, c'est une évidence. »

- De dépendance à la panne des outils

« Très frustrée et c'est là qu'on se rend compte que ces outils sont vitaux pour notre activité au quotidien. Frustrée voire énervée que ... enfin moi ce n'est pas tant la panne, ça peut arriver. Ce qui m'a ennuyé, c'est qu'on a eu une première panne et qu'on n'est pas sorti de leçon de tout ça, c'est-à-dire on a subi, on est reparti. »

« La satisfaction, c'est la fiabilité de l'outil sur la longueur, sur le temps. »

« C'est la fin du monde, on prend une feuille et un crayon et on se demande qu'est-ce qu'on fait. Une panne informatique se traduit en ... il y a un degré de dépendance important et quelque part, on ne sait plus travailler sans. Ce qui fait qu'on boit beaucoup de cafés dans la journée, on se regarde tous et on se dit qu'on a plus de travail. »

« [...] l'attaque s'est opérée sur le serveur de notre prestataire informatique. Néanmoins, ça nous a paralysés de la même manière. On a fait ce qu'on a pu en réunion en live mais on est vite bloqué car on ne peut pas accéder à de la donnée, parce qu'on ne peut pas expédier un mail, parce qu'on n'a pas de service de backup, de secours et on ne peut pas utiliser notre outil, notre CRM hors connexion. »

« On a été comme dans une sorte de chômage partiel et on avait aucune visibilité sur quand cela allait redémarrer. Certains ont eu recours à leur smartphone pour leur messagerie personnelle du coup pour pouvoir échanger malgré tout, parce qu'évidemment ces pannes tombent forcément à des moments où il faut expédier des choses. »

- De pistage

« C'est un élément le pistage. Je pense qu'avec un peu d'imagination, les nouvelles technologies de l'information et de la communication pourront permettre de mieux pister les individus. »

- D'incompatibilité vie privée et vie professionnelle

« [...] on se demande si je peux envoyer un mail à un collaborateur quand il est dans sa vie privée et je peux lui en envoyer deux, je lui en envoie dix. C'est un peu au collaborateur de dire : « Stop ! Je ne veux pas être dérangé ». »

- De méfiance

« Si malgré tout ça, ça passe par du numérique, par la tablette ou pas, je mettrai le strict minimum mais vraiment le strict minimum comme informations exploitables. »

« [...] l'environnement général ne brille pas par une logique de confiance et moi je ne mets à la disposition des uns et des autres des données aussi essentielles que mon emploi du temps. Je refuse de mettre ces informations-là sur un support partageable. »

« [...] si on se projette d'ici 5, 10, 15 ans, le plus difficile c'est de se dire quelles sont les limites au niveau intrusion dans la vie privée des gens. Qu'est-ce qu'on accepte ? Qu'est-ce que la Loi accepte ? Qu'est-ce que le droit du travail accepte ? »

« [...] parapluie, c'est-à-dire j'arrose tout le monde, comme ça on ne pourra pas dire que j'ai pas transmis l'info. »

- De « télé-lâcheté »

« C'est utiliser pour transférer des patates chaudes. C'est également utiliser quand on n'a pas le courage de dire les choses en face à quelqu'un. »

- De baisse des échanges en face-à-face ...

« Je pense que ça s'est dégradé, c'est-à-dire, ça a automatisé pas mal de choses mais ça a aussi limité les échanges ... les échanges physiques j'entends. Ça a limité les échanges physiques et l'échange d'informations spontané en mode face-to-face. »

... réduisant la qualité des échanges ...

« [...] tu vois forcément mieux par le langage quand t'es en face-à-face. Tu peux mieux interpréter la réaction des gens, tu peux savoir ... tu peux essayer de deviner ce qu'ils pensent. En visio, c'est un peu plus difficile car il y a plein de facteurs qui peuvent jouer : la qualité de la réception, la taille de l'écran sur lequel tu fais ta visioconférence. Donc, ça n'est pas la même chose mais ... C'est pour ça que je pense que les réunions très, très importantes, mieux vaut les faire en physique qu'en visio. »

« Mais en plus, comme la messagerie est un média froid, c'est-à-dire il n'y a que le strict minimum avec des caractères et il faut interpréter, etc. chacun peut aller avec une bonne dose d'interprétation quand on a un écrit sous les yeux. »

« [...] quand on gère de l'humain il y a aussi de la gestuelle, le comportement. Le face-à-face est bien mieux dans le sens où on va voir une certaine réticence à travers un geste ou comportement et ça nous permet d'approfondir au plus un point pour essayer de convaincre. »

... avec dégradation de la préparation des réunions ...

« Je pars du principe pour éviter la réunionite, toute réunion doit être préparée et donc de pouvoir savoir concrètement, quelle est l'utilité ou non de participer à une réunion donnée et à quel moment, etc. Si en amont, il n'y a pas eu de dialogue, pour moi c'est oral, alors soit en face-à-face soit au téléphone, pour en juger de la pertinence. Je suis contre le principe que quelqu'un puisse intégrer une réunion dont on n'a pas parlé ensemble ... je dirais de la pertinence que j'y sois à tel moment, etc. Voilà une autre raison pour laquelle je suis contre l'utilisation de l'agenda partagée d'une manière insuffisamment réfléchie. »

... donc augmentation de mauvaises réunions ...

« [...] le fait d'avoir cru que la messagerie électronique était la solution universelle a fait que ... bah finalement dans un premier temps le nombre de réunions, il baisse légèrement mais il remonte très vite. »

... sauf pour quelques rares personnes qui gèrent en choisissant le média le plus adapté

« [...] c'est bien d'avoir de l'info rapidement. Là, ma sœur est en Norvège, je trouve ça génial tous les systèmes qu'on a pour s'écrire ou pour parler. C'est génial maintenant si elle habite aussi à Strasbourg, je préfère 50 fois aller la voir chez elle ou qu'on se fasse un resto ou j'en sais rien. Il y a le côté quand c'est obligatoire parce qu'on ne peut pas physiquement faire les choses bah oui c'est génial mais après, bon, si on est à côté, je ne vois pas l'intérêt. »

« [...] si j'ai quelque chose à lui demander, je me déplace ou je l'appelle au téléphone mais les mails pour moi, ça enlève un ... quand on peut l'éviter, je préfère passer directement par téléphone ou me déplacer dans l'idéal pour avoir des interactions avec gens qui dépassent les mails. »

« Aujourd'hui, on perd du temps dans les déplacements, Paris, Londres, etc. Franchement, il y a beaucoup de choses qui pourraient se faire en web conférence, en ... peu importe. On n'utilise pas assez. »

2.2 PARTIES DU SI

Nous avons vu que le SI comprend trois dimensions en interactions en l'illustrant grâce à la logique processus. L'organisationnel, le managérial et le technologique sont à considérer en interactions pour pouvoir réussir.

« [...] l'approche sécuritaire en matière de systèmes d'information est avant tout une approche technologique. Il n'y a pas d'approche organisationnelle, il n'y a pas d'approche où les responsables de service opérationnel puissent avoir un rôle reconnu, développé et valorisé. C'est quelque chose qui est exclusivement porté par le service informatique et dans les faits, la direction générale ne s'est pas emparée de cette thématique. »

2.2.1 Organisationnelle

- Une dimension essentielle ...

« SI, c'est plutôt l'aspect organisationnel et usages. »
« C'est d'abord les organisations qui se transforment et qui, à un moment donné, sont prêtes à intégrer les technologies de l'information et de la communication et tant qu'elles ne sont pas prêtes, c'est-à-dire tant que le tissu social d'une organisation n'est pas prêt à accepter ces technologies, les technologies ne serviront à rien. »

... avec des effets à mieux prendre en compte ...

« L'effet levier induit par l'outil numérique n'a pas été suffisamment réfléchi. [...] on dote d'un outil, non pas en fonction d'un besoin mais en fonction de l'image que ça donne de disposer d'un outil ou pas compte tenu de notre position hiérarchique. »

... en utilisant la technologie

« On applique rarement des changements organisationnels de nos jours sans mettre en place de nouvelles technologies. »

- Avec une aide de prestataires à étendre à la phase usage ...

« Moi, j'ai vu des boîtes où on mettait l'accent au moment du projet pour avoir des consultants et etc. Et une fois que le projet était « terminé », on passait à la phase d'usage et il n'y avait plus personne. Les gens étaient tous seuls derrière. »

... en partant de la réalité du terrain...

« Il faut partir du terrain tel qu'on le perçoit soi-même et tel qu'il est perçu et vécu par les gens qui sont sur le terrain en permanence. Eux, source d'informations essentielle. Vous-même vous allez sur le terrain pour vous en rendre compte par vous-même. Et deuxièmement, donner la parole sans pour autant considérer que c'est une parole infaillible je dirais ... des gens

du terrain. Ensuite, on peut compléter par des études complémentaires, etc. mais les deux éléments-clés, ils sont là. Partir du terrain en matière d'usage concret. »

... et des dysfonctionnements...

« Oui, l'aspect analyse de l'existant et repérage des dysfonctionnements existants, organisationnels, d'accord ? Si cette étape-là n'est pas faite, bah on rajoute des dysfonctionnements derrière et puis le système, lui, ne fait qu'accentuer les dysfonctionnements hein. »

« [...] améliorer une performance en diminuant ou éradiquant les causes-racines des dysfonctionnements. »

... et d'une définition précise des besoins ...

« [...] dans bien des cas, on n'arrive pas à préciser clairement le besoin donc à ce moment-là, on n'a pas le système d'information qui correspond aux règles, au fonctionnement, aux besoins de l'organisation. »

... en associant les utilisateurs.

« Le meilleur système qui soit, c'est le système qui a été inventé ou des outils qui ont été choisis par les utilisateurs. Là, ils l'utiliseront. Moi, je vois toujours le côté utilisation là-derrrière. »

« Déjà, que les personnes aient participé au choix. Pas des outils parachutés. Si c'est parachuté, il y a replis sur soi, etc. et c'est normal, les gens ont peur aussi quelque part derrière. Participer au choix de l'outil, l'avoir testé. »

- Des possibilités de télétravail en cas de risques de contagion ...

« C'est un outil qui est intéressant quand on a des absences de personnels liées à des problématiques de grippe, etc. et que la personne peut faire le travail en étant absente physiquement de son poste physique de travail. Alors pourquoi s'interdire de ce mode de fonctionnement alors que ça peut apporter de la souplesse et éviter que les autres tombent malades ? »

... nécessitant de faire confiance ...

« Un facteur important en terme de succès, c'est qu'il y ait un certain degré de confiance a priori. Si le terrain... si l'ambiance générale n'est pas compatible avec une confiance appropriée, l'outil « télétravail » ne fonctionnera pas, ne sera même pas essayé. Ce qui est bloquant a priori, ce n'est pas la technologie, c'est bien le niveau de confiance qu'il y a dans une organisation. »

... et parfois pratiqué de manière informelle ...

« Alors, en fait ... le télétravail de manière sauvage, c'est-à-dire de manière non-guidée. Autrement dit, je pars du principe de faire comme ci ou comme ça. Si c'est en présentiel, c'est en présentiel ou si c'est en télétravail, alors c'est en télétravail. Je ne demande pas d'autorisation et je n'entre pas dans une organisation prédéfinie. »

« Mon contrat me dit que j'ai l'obligation d'être là physiquement 3 jours par semaine alors sur les 2 autres jours, je peux être n'importe où, ça ne veut pas dire que je dois pas travailler. C'est du temps pour de la recherche, en déplacement ou à des formations ou juste travailler chez nous car on s'y sent mieux pour travailler. Ce n'est pas vraiment du télétravail juridique ou propre du terme. »

... en l'articulant avec le présentiel ...

« C'est une autre manière de voir le travail mais qui ne doit pas être exclusive du travail en présentiel en fait. »

... mais qui reste peu développé ...

« [...] on nous a dit avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication, le télétravail va révolutionner le monde. Est-ce que vous avez vu en France la révolution du télétravail ? »

... car « Comment télé-discipliner ? »

« Et pourquoi le télétravail n'existe pas ? Parce qu'on s'est rendu compte et les organisations se sont rendues compte qu'elles avaient un moins, une moindre capacité à sécuriser l'environnement de travail et surtout à discipliner les travailleurs donc les mesures de management sont des mesures de discipline. ».

2.2.2 Managériale

- Une dimension essentielle aux yeux de la direction ...

« Je pense qu'il faut avoir une direction convaincue de ça. »

... pas encore dans les faits.

« [...] les apports de tous les outils numériques aujourd'hui, au sens large pour nos structures, n'est pas dans le cœur de leurs priorités. »

- Il y a nécessité de la sensibiliser et de la former ...

« [...] qu'il y a un gros boulot de pédagogie, de sensibilisation, d'électrochoc à mener pour que les patrons réalisent que c'est une des prochaines grandes mutations du monde de l'entreprise. »

... aux difficultés et conséquences sur l'organisation ...

« Très souvent, les directions d'entreprise et ça je l'ai évoqué plusieurs fois, c'est qu'elles minimisent les difficultés et le changement que cet outil-là va avoir sur leur organisation et après, elles se rendent compte de choses qu'elles vont payer deux ou trois fois le projet et voilà. »

... pour que les membres de la direction changent leurs comportements...

« C'est bloqué parce qu'il n'y a pas la maturité adéquate. Quand je parle d'intégration informationnelle, il faut aussi qu'il y ait un autre type d'intégration, c'est l'intégration comportementale des acteurs. »

...et deviennent des utilisateurs exemplaires ...

« Il y a au moins un facteur de succès en SI en particulier, c'est quand les managers utilisent les systèmes donc c'est un peu montrer l'exemple vis-à-vis de leurs troupes. Et si eux utilisent le système, les gens viendront. S'ils ne l'utilisent pas, il est évident qu'ils rentreront n'importe quoi dedans ou ils ne l'utiliseront pas du tout. »

... et ne confie plus un projet SI à un technophile

« [...] il ne faut jamais confier un projet de SI à un pur technophile. Jamais. Il faut confier ça à quelqu'un qui a étudié le management, l'importance du collectif et de l'environnement dans la prise en compte des systèmes informatiques, des systèmes d'information. »

« Je pense que c'est très largement idéologique et c'est aussi lié me semble-t-il à l'importance prise par les ingénieurs informatiques qui disent qu'il faut mettre le problème informatique au centre. »

- Une communication interne à bien prendre en compte

« C'est très mal communiqué en interne, c'est-à-dire un jour on apprend qu'il y a un CRM. Euh, on n'est pas forcément associé en amont à sa conception ou à sa personnalisation. »

- Une formation de qualité

« La formation, elle est dispensée en deux temps trois mouvements parce qu'on n'a pas le temps et donc on a un espèce de condensé sur deux fois un demi-jour alors que ce n'est pas si simple que ça, que entre maîtriser et comprendre la technique et la technologie de l'outil et après arriver à se projeter, à se dire comment je vais l'exploiter, etc. il manque ... On nous présente trop un outil froid, parfait. Les menus, on nous explique comment le logiciel et tout mais je trouve qu'on nous explique pas assez tous les bénéfices qu'on peut en tirer et comment on peut l'appliquer chacun dans nos fonctions différentes et donc après, c'est le grand saut dans le vide. Tout d'un coup, la formation est finie et puis voilà. Y a plus rien. »

« Ça a même multiplié le nombre d'erreurs des fois parce que mauvaise formation, manque de pédagogie ou oubli de ... enfin formation trop expéditive, etc. Finalement, on se retrouve dans un outil qu'on ne maîtrise pas complètement. »

- Un accompagnement dans la durée

« Création de centres de compétences, c'est-à-dire des noyaux de personnes qui sont dans les systèmes et qui le maîtrisent assez bien et qui peuvent se déplacer de façon dynamique dans l'entreprise quand des

problèmes apparaissent, c'est-à-dire qu'il y ait des personnes qui aident les autres. »

« [...] avoir autour de soi des key-users, c'est-à-dire des gens formés aux systèmes qui puissent dépanner les utilisateurs finaux. Avoir de la proximité avec les utilisateurs finaux, ça c'est très important. »

2.2.3 Technologique

- Une dimension essentielle qui écrase les deux autres dimensions, à savoir organisationnelle et managériale ...

« [...] on pense toujours technologies, qu'aux technologies. »

... qui devient une fin en soi ...

« [...] ce support est devenu un objectif en soi et il faut développer l'informatique si on veut être à la pointe, il faut qu'on ait les derniers logiciels, les derniers systèmes informatiques. Oui mais and so what ? Pourquoi ? »

... sans s'intéresser vraiment aux usages concrets ...

« On est fan de la technologie, on veut le dernier cri mais on est incapable de savoir à quoi ça va nous servir concrètement. »

... et sans même savoir ce que seront les prochaines évolutions technologiques

« [...] on a une myopie technologique. »

... complétée ou remplacée par des appareils personnels – BYOD : « Bring You Own Device » – car le matériel de l'entreprise :

- manque de puissance ou est bridé

« [...] le PC en réseau était tellement sous-dimensionné en puissance et bridé [...] »

- ne permet pas l'écoute de son ou la visualisation d'une vidéo

« [...] la possibilité ni de regarder la vidéo, ni d'écouter le son donc la conséquence était que la personne apportait son propre PC, portable en l'occurrence. »

- est contourné car pas assez performant

« Personnellement quand l'outil mis à disposition par l'organisation ne donne pas satisfaction car trop verrouillé ou on ne peut pas faire certaines choses ou parce que l'écran est trop petit ou difficulté à pouvoir scanner facilement des documents, je me débrouille avec les outils perso à la maison. Formulé autrement, je n'accepte pas de ne pas pouvoir utiliser des outils performants si la collectivité ne met pas à disposition, je me débrouille autrement. »

- Mais cette pratique n'est pas prise en compte pour bien gérer la sécurité numérique.

« Je plug et télécharge les logiciels que je veux sans aucun process ou même pas d'information, je ne parle même pas de demande d'autorisation. On n'est tenu à rien, on n'est pas tenu informé, on n'est pas tenu de demander des autorisations. »

« Il n'y a aucune règle, avec tous les risques de sécurité que ça induit. »

2.3 INFORMATION

- C'est un facteur indispensable pour gérer ...

« Sans information, on ne sera pas en mesure de gérer quoi que ce soit. »

... en distinguant donnée, information ...

« [...] lorsque ces données-là sont produites alors là, on peut parler d'informations. Finalement, donner une signification aux données. »

... sachant que beaucoup de données ne sont pas nécessairement facilitatrices.

« Ça facilite la collection d'informations mais ce qui demeure important, c'est la pertinence de ce que je collecte comme informations. Le fait d'avoir des systèmes aujourd'hui, ça permet de corriger tellement d'informations mais des fois, si je collige beaucoup de données, ce n'est pas aidant. »

2.4 SYSTÈME D'INFORMATION

Une définition soit :

- Tautologique

« C'est un système qui [...] »

- Confondant la « partie technologique » et le tout, à savoir le SI

« C'est des outils qui [...] »

- Comme :

« Datawarehouse », « téléphone », « ordinateur de bureau », « SIG », « une application », « un outil CRM », « le mail », « les tablettes », « les réseaux sociaux », « visioconférence », « le traitement de texte », « plateforme ».

- Considérant avant tout ce qui l'alimente, à savoir l'information.

« Tout ce qui se nourrit de l'information. »

Il y a quand même quelques rares personnes qui soulignent :

Son existence depuis toujours ...

« Les systèmes existent depuis toujours, depuis tout le temps. »

... même sans nécessiter absolument la technologie

« [...] c'est un mode d'outil mais il pourrait y avoir manuel aussi. »

« [...] le système d'information peut exister sans la technologie de l'information. »

« [...] vous pouvez avoir des SI sans TIC. ».

2.5 PERFORMANCE

2.5.1 Définition

C'est un mot qui possède plus d'un sens.

« On nous parle de plus en plus de performance, il est clair que ce terme a bien des sens et que... il est essentielle de s'entendre sur la performance aussi bien individuelle que la performance collective. C'est fondamental sinon n'importe qui peut dire n'importe quoi. »

2.5.2 Buts

Son évaluation permettrait :

- La reconnaissance ...

« Mais il reste que pour la gestion de la performance, c'est au quotidien, c'est le face-à-face qui est important pour mobiliser mes gens pour leur donner de la reconnaissance, pour exprimer de la reconnaissance. C'est ce dont les personnes ont le plus besoin pour maintenir leur performance au quotidien et ça, oui la technologie elle peut m'aider. Je peux envoyer un petit mail mais il reste que je ne peux me reposer complètement pour gérer la performance mais c'est sûr que ce n'est pas mauvais aujourd'hui avec le Skype, il y a des équipes qui se rencontrent à distance et ça aide. Auparavant, ils se voyaient une fois par mois. Maintenant ... ou ils devaient se déplacer. »

« Vous savez que l'individu a besoin de reconnaissance au travail donc les outils d'évaluation peuvent être des moyens de reconnaissances du travail qui a été effectué disant « OK, vous avez atteint des objectifs. Vraiment, on vous remercie. On sait ce que vous avez fait, on a vu, on a mesuré ce que vous avez fait. Vous n'avez peut-être pas atteint tous les objectifs et on va essayer de comprendre pourquoi. » »

... avec une nécessaire équité

« Il faut que les gens le trouvent équitable, ça fait sens, qu'il envoie de bons messages qui sont pertinents pour l'entreprise mais il y aura toujours un peu d'insatisfaction face à cette activité-là. Une certaine insatisfaction qui fait que les gens sont toujours un peu à penser à le réviser peut-être aussi à le réviser parce que le contexte de l'entreprise change. »

- L'amélioration des processus

« [...] je n'ai aucun problème avec les évaluations à la performance si elles sont entendues comme étant un moyen de reconnaître le travail qui a été fait et comme un moyen d'améliorer le processus. »

- Une meilleure gestion

« Je verrais plutôt comme une sorte de tableau de bord, des indicateurs comme dans un avion avec des zones dans lesquelles on peut aller ou des zones à éviter, des zones d'alerte en fait. C'est un équilibre à trouver. »

Mais dans les faits, c'est aussi :

- Une liberté encadrée par des indicateurs

« Les GRH disent qu'on va essayer de libérer les RH puis en même temps, on définit des indicateurs de plus en plus serrés pour évaluer la performance de chacun. C'est complètement paradoxal. Si vous voulez libérer, il faut arrêter de surveiller et le problème, c'est que plus on libère, plus on surveille. »

« Les individus ne sont pas débiles. Ils vont vite comprendre que si leur liberté et créativité est libérée dans un cadre bien défini, elles ne le sont pas dans les faits. »

- La surveillance des collaborateurs ...

« On mesure l'efficacité, l'efficience des collaborateurs, ce n'est pas pour leur faire plaisir, c'est pour les discipliner, c'est pour mettre en place des normes donc si vous mettez du télétravail partout, vous n'arrivez plus à les surveiller ces gens-là. »

... et leur classement

« [...] la plupart du temps, les évaluations seront mauvaises car ce n'est pas un moyen de communication qui est utilisé par les organisations mais c'est un moyen de classement. On va classer les individus. 1 à 50, qui mérite un bonus ou ne mérite pas. »

2.5.3 Paramètres pris en compte

L'efficacité et l'efficience des collaborateurs ...

« On mesure l'efficacité, l'efficience des collaborateurs. »

... mais aussi la pertinence et le courage ...

« La performance, pour moi, c'est l'efficacité, l'efficience, c'est la pertinence regroupés et c'est le courage. Voilà en 4 mots-clés et c'est l'interrelation entre ces mots-clés-là. »

... et plus rarement la variété des contributions.

« Ça peut être la variété des contributions qu'une personne apporte au travail. »

2.5.4 Quantification

De ce qui compte le plus ...

« Pour moi, performance, ça se résume en deux choses : réduction des délais puis réduction des coûts et les TIC permettent cela. »

« On indique ce à quoi on accorde de l'importance de ce qu'on mesure. »

« Ce n'est pas pris en compte donc ce n'est pas mesuré. »

... grâce bientôt aux mégadonnées (Big Data)

« Maintenant, il faut anticiper et le Big data, il peut permettre de détecter des signaux faibles de dysfonctionnements à venir. »

2.5.5 Effets négatifs

- Sur la motivation

« La plupart du temps, les évaluations finissent par avoir des effets négatifs sur les motivations d'une personne. »

« C'est totalement nul comme effet mobilisateur et comme levier motivationnel. »

- Sur la santé

« Aujourd'hui les gens sont sollicités sur des parties variables qui sont difficiles à atteindre et ça représente un coût pour la société. Les types tombent malades car ils ne peuvent pas atteindre leurs objectifs qui sont parfois irréalistes. Il faut qu'on puisse donner des objectifs individuels atteignables aux personnes sinon on les rend malades. »

2.5.6 Difficultés

- D'interprétation

« Un des effets pervers de la messagerie, c'est de dire ... bah voilà, cette personne a envoyé 400 messages dans le mois, est-ce que c'est mieux qu'une personne qui n'a envoyé que deux courriels ou trois courriels ? »

- D'imputabilité

« La performance de mes personnes, c'est aussi en fonction de la stratégie de mon entreprise, de l'évolution du marché, l'arrivée d'un concurrent, des totos à la tête de l'entreprise qui ont fait des fusions/acquisitions qui n'avaient pas d'allure. »

« Souvent dans les entretiens d'évaluation, ce qui manque dans ces entretiens d'évaluation, c'est une partie auto-perception ou auto-performance, une évaluation que les individus font eux-mêmes. Et surtout, l'identification des obstacles environnementaux qui n'ont pas permis la réalisation des objectifs fixés. Ça, je pense que c'est absolument dramatique car on se loupe la plupart du temps car on va fixer des objectifs à une personne qui n'aura pas les ressources pour les réaliser donc il va passer son temps à tricher ou à essayer de mentir pour essayer d'obtenir des résultats qu'il sait ne pas pouvoir obtenir. »

« S'ils ne mettent pas de tablette à disposition, ça sera pour moi un véritable handicap dans mon travail. Dans ce cas, je le signalerai par écrit qu'on ne peut pas me demander un même niveau de performance compte tenu qu'on me met un boulet aux pieds. »

« [...] c'est important de se préoccuper de la performance des gens mais il y a aussi tout le contexte. »

- Liées à des qualités managériales déficientes ...

« On se rend compte que dans des entreprises, quand on ne regarde que les résultats, on se retrouve des fois avec des fous à la tête des entreprises ou ils sont très bons là mais ils font beaucoup de dommages à maltraiter des gens. Ils incitent à des départs autour d'eux donc ils nous font perdre de très bonnes ressources. »

... et un manque de formation

« [...] les gens n'ont pas été formés pour faire de l'évaluation. Ce sont souvent des techniciens ou des purs managers. »

- A la performance contextuelle ...

« [...] si on veut faire vivre une culture, il faut aussi prôner l'adoption de certains comportements par les dirigeants. Alors de tenir compte de la manière dont ils interagissent avec leurs personnels donc des comportements de bons citoyens dans l'entreprise. »

... prenant en compte les risques d'erreurs

« Si on voit un groupe fonctionner, si à la fin, il faut mettre une note individuelle et on risque de se tromper et à tous les coups on se trompera. »

2.5.7 Performance « centrée sur l'individu »

Une approche possible pour l'activité extrêmement individualisée ...

« Faire une évaluation individuelle du travail ne marche que dans les activités où c'est réellement complètement individuel. Typiquement, les activités où vous devez remplacer « Carglass répare, Carglass remplace. »

Vous devez remplacer les pare-brises. Ça c'est une activité totalement individuelle car il n'y a personne d'autres qui le fait et là vous pouvez évaluer des gens en fonction du nombre de pare-brise remplacé à l'heure ou à la journée. »

... mais inadaptée si l'individualisation des modalités d'exercice de l'activité n'est qu'apparente et...

« Vous savez qu'aux États-Unis, ils font un classement des 50 meilleurs traders américains qui ont gagné beaucoup d'argent, etc. Ces traders quand ils sont classés dans le classement des 50 évidemment, ils commencent à avoir une valeur énorme sur le marché. Tout le monde les veut et le constat est que si ces traders changent d'entreprise, ils disparaissent à tout jamais du classement des 50 meilleurs traders, à tout jamais. Ce qui veut dire quoi ? Ça veut dire que c'est grâce à l'équipe qu'ils réussissent. »

« La performance individuelle ne dira rien de la performance réelle de ces individus car sans le background de tous les collègues, tous les collaborateurs qu'il y a derrière, l'individu est nu. »

... encore moins s'il s'agit d'une activité basée sur la collaboration ...

« [...] mais dès que vous êtes dans une activité collaborative, qui est en amont du travail fait par quelqu'un d'autre, en aval fait par quelqu'un d'autre, vous ne pouvez plus faire de la performance individuelle. »

... qui résisterait pour des raisons idéologiques.

« [...] on prime l'individu au collectif et là, on est dans une deuxième logique, plus idéologique je dirais. »

2.5.8 Performance « centrée sur le groupe »

Ce qui semble intéresser ...

« [...] vous auriez meilleur temps de vous intéresser à la performance du groupe. »

« [...] sur la performance collective, je suis beaucoup plus intéressé par des gens qui savent travailler en commun et qui sont d'origines différentes, des ingénieurs, des gens qui sont fabricants, etc. qui se mettent autour d'une table pour résoudre des problèmes plutôt que de faire intervenir des experts externes. »

... même si ce n'est pas simple et ...

« [...] un travail collectif est difficilement catégorisable. »

... en insistant sur la motivation intrinsèque plus qu'extrinsèque ...

« [...] ils ne sont pas motivés uniquement par la carotte mais également par l'environnement de travail : motivation intrinsèque versus motivation extrinsèque. On sait aujourd'hui que les motivations intrinsèques ont bien souvent plus d'importance que les motivations extrinsèques, qui sont liées

seulement à des effets d'environnement, c'est-à-dire salaire, condition de travail, etc. Les aspects intrinsèques – missions du poste, relation avec les collègues, etc. – sont des aspects absolument centraux et ça toutes les études le montrent donc clairement ce que j'essaye de vous dire, c'est qu'il y a une déconnexion complète entre les principes de management qu'on essaye de mettre en œuvre et puis la réalité des études sociologiques qui montrent que ce n'est pas cela qu'on devrait mettre en œuvre mais s'en est d'autres. »

... et en intégrant le besoin humain de sens ...

« On a besoin de sens. On est des êtres humains et on a besoin de symbolique et le jour où on nous prive de symbolique... Le management contemporain est de nous priver de symbolique. C'est nous prendre pour des moutons. »

... et de travailler en confiance.

« [...] on est en confiance. »

3. PRÉSENTATION GLOBALE DES RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE QUANTITATIF

3.1 PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON

Pour cette collecte de données, nous avons obtenu 47 réponses valides. Avant de s'intéresser aux réponses à proprement parlé, il faut dans un premier temps s'intéresser à la composition de l'échantillon. Tout d'abord, le tableau ci-contre fournit quelques informations sur les aspects sociodémographiques de l'échantillon.

		Effectif réel	Pourcentage
Genre	Homme	21	44,7%
	Femme	26	55,3%
Âge	De 18 à 24 ans	19	40,4%
	De 25 à 34 ans	19	40,4%
	De 35 à 49 ans	7	14,9%
	De 50 à 64 ans	2	4,3%
	65 ans et plus	0	0%
Catégorie socioprofessionnelle (CSP)	Agriculteur exploitant	0	0%
	Artisan, commerçant ou chef d'entreprise	1	2,1%
	Cadre supérieur, profession intellectuelle supérieure	15	31,9%
	Employé	11	23,4%
	Étudiant	18	38,3%
	Ouvrier	0	0%
	Profession intermédiaire	1	2,1%
	Sans emploi	1	2,1%
Niveau d'étude	Sans diplôme	0	0%
	Brevet des collèges	0	0%
	BEP/CAP	0	0%
	BAC à BAC+2	1	2,1%
	BAC+3/+4	10	21,3%
	BAC+5 et au-delà	36	76,6%

Présentation de l'échantillon.

Cet échantillon est avant tout composé de personnes de moins de 35 ans (80,80 %) et de femmes (55,3 %). Malgré cela, ils sont soit étudiant (38,3 %) soit cadre supérieur (31,9 %) avec un niveau d'éducation élevé (76,6 %).

La volonté de comprendre l'utilisation, la dépendance, les apports perçus et l'impression des courriels est à l'origine de ce questionnaire.

3.2 RAPPORT ENTRETENU AVEC LES COURRIELS

3.2.1 Impressions

Globalement, le sentiment de surcharge est présent chez les répondants. En effet, 63,8 % considèrent être en surcharge informationnelle et 55,3 % subissent la surcharge communicationnelle. Cela peut expliquer pourquoi les apports en termes de productivité de la messagerie électronique ne sont pas plébiscités. En effet, 48,9 % estiment avoir gagné en productivité alors que 34 % pensent le contraire. Les autres personnes préférant ne pas se prononcer sur la question.

Cela est un paradoxe dans la mesure où l'instauration d'un SI est souvent motivée par une volonté d'améliorer la performance des individus. Par ailleurs, ces surcharges pourraient dépendre de différents critères comme par exemple d'une part le genre des répondants, l'âge et la catégorie socioprofessionnelle et d'autre part, le nombre de courriels échangés lors des heures de travail et sur le temps privé. Il est possible de constater que les caractéristiques individuelles ne sont pas corrélées à l'impression de surcharge. Face à ces résultats globaux, l'utilisation des courriels peut donner un regard plus précis face des impressions mitigées.

3.2.2 Utilisations

Les sentiments partagés face aux apports concrets de la messagerie se traduisent dans le ressenti et les usages des courriels. D'une part, les individus sont satisfaits de pouvoir travailler plus vite mais d'autre part, ils sont ennuyés de devoir chercher l'information et frustré d'être mis en copie sans raison.

Cela ne les empêche pas d'échanger beaucoup de courriels. Plus de la moitié des personnes interrogées envoie plus de 20 courriels en semaine mais n'en reçoit rarement tout autant.

Même si une différence existe, il est intéressant de noter que beaucoup de courriels sont envoyés également pendant les jours de repos que ce soit par la messagerie professionnelle ou privée. Tous ces échanges de courriels, que ce soit au travail ou en dehors, participent à la surcharge communicationnelle et informationnelle (Annexe 8).

Une des utilisations courantes des courriels est le fait de pouvoir garder des preuves écrites de ce qui s'est dit (100 %) et de ce qui est fait (95,8 %). Nous pouvons nous demander si l'importance de conserver des « traces » de tout ce qui a été a un impact sur ce qui sera. En d'autres termes, est-ce que les courriels permettent de faire preuve d'initiative est corrélé au fait de vouloir tout prouver ? La réponse à cette question est négative et cela peut s'expliquer par le fait que le courriel n'est pas nécessairement le bon canal pour développer l'esprit d'initiative. En effet, 59,6 % des répondants ne donnent pas leur avis ou estiment que le courriel n'est pas le bon outil pour cela.

Le nombre toujours plus important de courriels explique pourquoi il faille « relancer les gens » afin d'obtenir une réponse auprès de leurs interlocuteurs. L'utilisation de courriels dans les organisations peut-elle amener à une dépendance ?

3.2.3 Dépendance

Un indicateur pour voir si une personne est dépendante de quelque chose, c'est de voir comment celle-ci arrive à vivre en se passant de la chose qui la rend « accro ». La majeure partie (63.9 %) des interrogés se plaignent dès qu'ils n'ont pas accès à leur messagerie. Ce pourcentage augmente si on considère le fait que la personne soit toujours joignable, notamment par son téléphone. Cela se confirme par la suite quand les gens confirment bien, à 80.9 %, qu'ils ne peuvent pas se passer de leurs courriels et qu'ils rythment leur vie. Ce rythme imposé se fait sentir quand les individus sont en train de faire quelque chose.

Ainsi, près de quatre personnes sur cinq sont distraites par leur messagerie. Soit ils arrêtent ce qu'ils font pour prendre connaissance du message, soit ils regardent l'objet pour adapter en fonction du contenu. Néanmoins, ces personnes s'arrêtent plus ou moins longtemps de travailler pour répondre à l'appel du nouveau courriel.

3.2.4 Apports/impacts

Le tableau ci-dessous illustre les conséquences positives et négatives de la messagerie électronique.

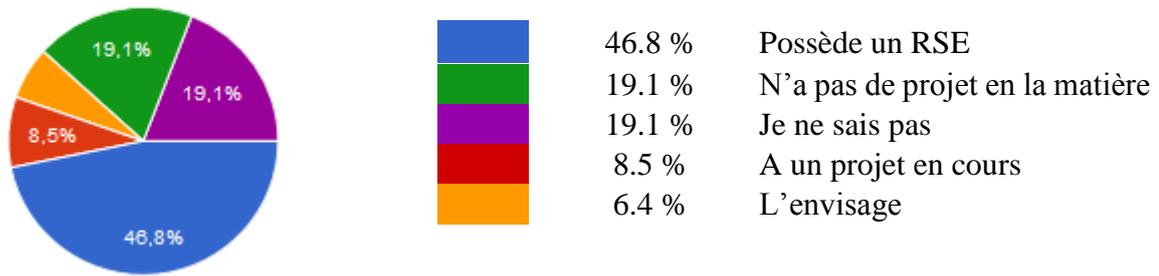
		Avis
Apports et impacts positifs des courriels	Permettent de coordonner les activités	70,2%
	Facilitent l'entraide	65,9%
	Sont un levier efficace pour communiquer	63,8%
	Permettent de gagner du temps	51,0%
	Permettent de faire plus de choses	51,0%
Apports et impacts négatifs des courriels	Baissent la concentration	83,0%
	Retardent la prise de décision	83,1%
	Peuvent servir à transférer la responsabilité d'un travail	70,2%
	Entraînent des difficultés entre les parties prenantes	66,0%
	Ne favorisent pas les idées/objets innovants	63,8%
	Permettent de rassurer et de se protéger	63,8%
	Permettent d'éviter de discuter d'un problème	53,2%

Conséquences positives et négatives des courriels.

Il est possible de remarquer que les impacts négatifs sont plus nombreux et certains vont à l'encontre de l'intérêt même d'un SI. En effet, un système d'information doit permettre de donner l'ensemble des informations nécessaires à la prise de décisions. Or, celle-ci est retardée par l'attente d'un courriel.

Par ailleurs, un autre constat peut être fait : gagner du temps permet de faire un peu plus de choses (Annexe 7). Cependant, ce résultat est à nuancer. En effet, près du tiers des répondants ne prend pas position sur ces items. Tout cela fragilise les conclusions qui pourraient être faites de ces résultats.

3.3 RÉSEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE



Présence d'un RSE dans les organisations

Bien qu'une bonne partie des répondants possèdent un RSE dans leur organisation, peu de personnes ont la mesure de la chose. En effet, Atos et sa politique du « Zéro email » a décidé de tout faire en passant par un RSE et ainsi bannir les courriels.

Pour les répondants, le RSE n'est pas un outil pour remplacer la messagerie et ce, pour plusieurs raisons :

- « Utilisation des courriels et du RSE est différente. »
- « La messagerie reste un outil pour transférer des informations mais pas un outil de communication et de collaboration comme est le RSE. »
- « Les RSE sont des moyens de communication complémentaires à la messagerie électronique et non alternative. »

Malgré cela :

- « La transition est compliquée car c'est une toute nouvelle manière de travailler qu'il faut apprendre. L'email est fortement utilisé dans les entreprises depuis plusieurs décennies. L'accompagnement du changement est nécessaire et primordial. »

La technologie RSE serait donc trop récente pour l'instant.

Conclusion

L'objectif de ce mémoire était de comprendre quels sont les impacts des systèmes d'informations sur la performance des individus. Il s'agissait donc dans un premier temps de bien cerner ces notions afin d'explorer les impacts des SI sur la performance de chacun mais également d'énoncer des facteurs d'amélioration. Il s'agissait également de faire ressortir les moyens de mieux prendre tout cela en considération pour atteindre la performance globale, c'est-à-dire composée de la performance individuelle, collective et organisationnelle. Cette performance sociale, élément non-négligeable, doit être complétée par la performance environnementale et économique afin de réellement atteindre la responsabilité sociétale des organisations.

Il est important de souligner que toute organisation, qu'elle soit une entreprise, une association ou une administration, est amenée à faire opérer ensemble des ressources pour produire des objets et/ou des services. Dans le cadre de cette étude, les ressources considérées sont d'une part, le SI et d'autre part, le personnel. Les managers se doivent de veiller à une juste qualité en matière de résultats/impacts sur l'extérieur (clients, société, etc.), en matière de ressources (obligation de l'employeur en matière de santé et sécurité au travail, SI adapté, etc.). Concrètement, qu'est-ce qui pourrait être mis en place ?

Pour développer la maîtrise des usages des TIC, il est conseillé de faire dans un premier temps une analyse de l'existant et fixer des méthodes d'analyse des usages des systèmes d'information pour pouvoir se mettre dans une logique de résilience. En se basant sur cela, il faudrait mettre en place un bilan annuel des usages des systèmes d'information dans l'entreprise. Cela permettra de développer des dispositifs d'évaluation notamment des outils numériques mais également des dispositifs de régulation interne des usages des SI dans les organisations. Il faut aussi intégrer le paramètre numérique dans les organisations, c'est-à-dire promouvoir la vigilance de l'ensemble des acteurs, notamment sur les problématiques de prévention des risques professionnels. Le manager doit avoir un rôle de proximité, au sens figuré comme au sens propre : il doit écouter ses collaborateurs et prendre les mesures nécessaires afin de répondre à l'obligation légale des organisations de prendre soin de l'état de santé physique et mental de ses salariés.

Développer l'usage des TIC passe nécessairement par une meilleure prise en compte des besoins actuels ou futurs des utilisateurs et l'aspect communicationnel est primordial. Sachant que la transformation numérique est permanente, il faut mettre en place des

processus de co-construction et co-innovation. Plus les personnels seront parties intégrantes du processus de décision, moins ces derniers freineront les usages de ces systèmes. En plus d'une meilleure adhésion à la transformation, les organisations gagnent aussi bien en performance économique qu'en matière de qualité de vie au travail.

Tout cela peut aboutir à de réels progrès uniquement s'il y a un renforcement concret de l'accompagnement des salariés face aux évolutions des systèmes d'information et cela passe notamment par la formation. Cette éducation numérique doit permettre la mise en place d'une réelle culture du numérique dans l'organisation. Cette culture numérique est composée de la culture de travail en réseau, de la culture de l'autonomie mais aussi de la culture de la compréhension des enjeux du digital et de ses conséquences. Cela concerne tous les membres d'une organisation. En effet, comment demander aux salariés de faire bon usage des SI alors que la culture et la pratique managériale de l'entreprise ne sont pas adaptées à cela ? Pour que l'adhésion soit optimale, il est nécessaire de repenser les frontières que le numérique a tendance à gommer. Une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie privée est une condition majeure de la réussite de la transformation numérique. Cela permettra notamment une amélioration substantielle de la qualité de vie. Le droit à la déconnexion doit donc être un devoir et non un droit. Savoir se déconnecter relève aussi bien du niveau individuel mais qui doit être soutenu par l'organisation.

Différentes recommandations ont été faites pour mieux prendre en considération le système d'information dans une organisation (Annexe 1). Axer les préconisations uniquement sur ces aspects-là serait une erreur. Trop longtemps, le travail était considéré comme unitaire et unipersonnel. Cette restriction à la performance de la tâche a pour conséquence de supprimer l'aspect collaboratif nécessaire dans une organisation. « L'union fait la force » dit-on, alors pourquoi vouloir tout individualiser ? Il faut donc compléter la performance individuelle par l'évaluation du collectif. Il s'agit de donner du sens au travail et de favoriser l'esprit d'équipe. Tout cela n'est qu'une question de posture, d'état d'esprit. Pour que chaque salarié puisse mettre à contribution tout son potentiel, il faut que l'évaluation du collectif mette l'accent sur les objectifs que doit atteindre un processus sollicitant différentes personnes. Ces objectifs sont nécessairement élaborés avec toutes les parties prenantes pour que tout le monde s'implique.

Au vu de cette étude visant à mieux articuler système d'information et performance des individus, il s'avère pertinent d'étendre, d'approfondir et davantage considérer la lecture « évaluation des performances » aux usages réels du SI, aux risques numériques sur la SST

des personnels (Annexe 2), aux contributions non seulement individuelles mais également de groupes/équipes et au niveau de l'ensemble d'une organisation. Dans la continuité de ce mémoire, il serait également judicieux de prendre en compte plusieurs TIC comme le Big Data, les ERP ou le CRM mais aussi de faire un point sur le management à l'ère du digital et des structures organisationnelles innovantes que seraient les entreprises « libérées » et les coopératives, fondées sur le modèle québécois.

Bibliographie

Abugabah A., Sanzogni L., Poropat A., « The impact of information systems on user performance: A critical review and theoretical model », 2009, International Conference on Computer Science and Engineering.

Aladwania A. M., Palvia P. C., « Developing and validating an instrument for measuring user-perceived web quality », 2002, *Information et Management*, Vol. 39, p. 467-476

Alter S., « Defining Information Systems as Work Systems: Implications for the IS Field », *Business Analytics and Information Systems*, 2008. Paper 22.

Ayyagari R., Grover V. and Purvis R., « Technostress: technological antecedents and implications », 2011, *MIS Quarterly*, 35(4), p. 831-858.

Beau P., « Evaluer la performance individuelle sur les résultats : de la recherche d'efficience au stress professionnel », 2010, XXIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique

Behn R. D., «Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures», 2003, *Public Administration Review*, Vol.63, No. 5, p. 586-606.

Bejjar M. A., Boujelbene Y., « The Impact of Information Systems on user Performance: An Exploratory Study », *Journal of Knowledge Management, Economics & Information Technology*, 2013, Vol. 3, Issue 2, p. 128

Bernadette C., Richard W., Scamell., « The Effects of Information System User Expectations on Their Performance and Perceptions. », 1993, *MIS Quarterly*, Vol. 17, No 4, p.493-516.

Boorsma M., Chiaravalloti F., « Arts Marketing and Performance Management: Closing The Gap between Mission and Indicators ». In: Proceedings of the 5th Conference on *Performance Measurement and Management Control*, 23-25 September 2009, Nice.

Boukef Charki N., Charki, M. H., « L'e-mail : un moyen de contrôle ou de responsabilisation ? », 2008, *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 13, Issue 4, Article 3.

Bourgeois D. T., « Information Systems for Business and Beyond », 2014, Open Text Book by the Saylor Academy

CERTU – Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques, « Une introduction à l'approche systémique », 2007.

Charbonnier A., Silva C. A., Roussel P., « Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire », 2011.

Cohen D., Debonneuil M., « Nouvelle économie », 1998, *La Documentation française*

CREDOC – Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie, « La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française », 2013.

Curien N., Muet P.-A., « La société de l'information », 2004, *La Documentation française*

DeLone W. H et McLean E. R., « The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update », 2003, *Journal of Management Information*, Vol. 19, No. 4, p. 9-30.

Denis J., Assadi H., « Les usages de l'e-mail en entreprise. Efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ? », 2005, Kessous, E. et Metzger, J.-L. *Le travail avec les technologies de l'information*, Hermes, p. 135-155

Devaraj S., Kohli R., « Performance Impacts of Information Technology: Is Actual Usage the Missing Link ? », 2003, *Management Science*, Vol. 49, No. 3, p. 273-289.

Eccles R.G., «The Performance Measurement Manifesto», 1991, *Havard Business Review*, p. 131-137

Fimbel E., Costa S., Canevet-Lehoux S., « Management des systèmes d'information », 13^{ème} Ed., Pearson, 2013

Gadille M., Jaujard F., « L'hybridation des modèles d'évaluation de la performance : implications organisationnelles et individuelles ». Diane-Gabrielle Tremblay. Colloque ARUC-Gestion des âges et des temps sociaux *Performance, organisation et temps de travail*, Octobre 2011, Montréal, Canada. PUQ, p. 1-22

Gallani S., Kaiwara T., Krishnan R., « Is Mandatory Nonfinancial Performance Measurement Beneficial ? », 2015, *Havard Business School*, Working Paper 16-018

Gatautis R., Taruté A., « ICT Impact on Competitiveness : The case of Private Sector in Lithuania », 2014, *The Macrotheme Review*, 3(9)

Giauque D. et al., « Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques Suisses : l'importance d'un pilotage participatif », 2008, *Revue française d'administration publique*, No. 128, p. 785-798.

Gefen, D. and Straub, D., « Gender Difference in the Perception and Use of E-Mail: An Extension to the Technology Acceptance Model », 1997, *MIS Quarterly*, Vol. 21, Issue 4, p. 389-400

Goodhue D. L., Thompson R. L., « Task-Technology Fit and Individual Performance », 1995, *MIS Quarterly*, Vol.19, Issue 2, p. 213-233

Hellstén S.-M., Markova M., « The DeLone and McLean Model of Information Systems Success – Original and Updated Models »

Issac H., « Technologies mobiles, et management : émergence d'un manager nomade ? », 2004, Conférence AIM.

Isaac H., Kalika M., « Organisation, technologie de l'information et vie privée », 2001, *Revue Française de Gestion*, p.101-105.

Isaac H., Kalika M., Campoy E., « Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information », 2007, *Management & Avenir, INSEEC/Management*, Prospective Ed. 2007, 12, p. 153-172

Issac H., Besseyre des Horts C.-H., « L'impact des technologies mobiles d'information et de communication sur les activités des professionnels en entreprise : une étude perceptuelle sur les situations de travail », 2006.

Issac H., Lasfargue Y., « Le travail 24h24 ? Urgence, impatience, surcharge informationnelle. Le travail à l'heure des technologies de l'information et de la communication », 2010. Séminaire.

Jeddi S., Ouni R., « Du risque inhérent à un usage abusif des TIC : Vers le « technostress » ? », 2009, *Responsabilité et Environnement*, No. 55, p. 35-42

Johnson, E. C., Meade, A. W., « A Multi-Level Investigation of Overall Job Performance Ratings », 2010, Paper presented at the 25th Annual Meeting of the *Society for Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta, GA.

Kalika M., Boukef N., Issac H., « La théorie du millefeuille. De la non-substitution entre communications électroniques et face à face. », 2005, Communications au 10ème congrès de l'AIM, Toulouse.

Lachmann H., Larose C., Penicaud M., « Bien-être et efficacité au travail », 2010. Rapport.

Langevin P., « Quels facteurs de performance pour quels types d'équipe? L'avis des managers », 2004, in 25^{ème} Congrès de l'AFC « Normes et mondialisation », Orléans.

Lebas M. J., «Performance measurement and performance management», 1995, *International Journal Production Economics*, Vol. 41, p. 23-35

Lyytinen K., Hirschheim R., « Information Systems Failures – a Survey and Classification of the Empirical Literature », 1988, *Oxford Surveys in Information Technology*, p. 257-309

Ménard C., «L'approche néo-institutionnelle: des concepts, une méthode, des résultats», 2003, *Cahier d'économie politique*, n°44, p.103-118

Moorman R.H., Blakely G.L., « Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior », 1995, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, p. 127-142

Muhl Charles J., « Workplace e-mail and Internet use: employees and employers beware », 2003, *Monthly Labor Review*, p. 36-45

ORSE – Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, « Pour un meilleur usage de la messagerie électronique dans les entreprises », 2011. Rapport.

ORSE – Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, « Permettre aux femmes et aux hommes d'articuler travail et vie de famille ». Livret de sensibilisation.

Othman N., Yusef S. Affendi Mohd, Osman W. Rozaini Sheik, « A conflict between professional vs. domestic life ? Understanding the use of ICT in teleworking for balance in

work and family units », 2009, *Journal of Computer and Information Science*, Vol. 2, No. 2, p. 3-15

Paillé P., « Les relations entre l'implication au travail, les comportements de cotoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait », 2006, *Revue européenne de psychologie appliquée*, Vol. 56, p. 139-149

Podsakoff P.M., Ahearne M., Mackenzie S.B., « Organizational Citizenship Behavior and the quantity and quality of work group performance », 1997, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 2, p. 262-270

Ragu-Nathan, T., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B.S. and Tu, Q., « The Consequences of Technostress for End Users in Organizations: Conceptual Development and Empirical Validation », *Information Systems Research*, Décembre 2008, Vol. 19, No. 4, p. 417-433

Reix R., « Systèmes d'information et management des organisations », 5^{ème} Ed., Vuibert, 2004.

Schmidt F. L., Hunter J. E., « Development of causal models of processes determining job performance », 1992, *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 1, No. 3, p.89-92

Seddon P., Staples S., Patnayakuni R., and Bowtell M., « Dimensions of Information Systems Success », 1999, *Communications of the AIS*.

Segalla M., « An international study of dysfunctional e-mail usage and attitudes among managers », 2005, *Int. J. Human Resources Development and Management*, Vol. 5, No. 4

Shaw, J. D., and Gupta, N. « Job Complexity, Performance, and Well-Being: When Does Supplies-Values Fit Matter ? », 2004, *Personnel Psychology* (57:4), p. 847-879.

St-Onge S., Haines V., « Gestion des performance au travail », De Boeck Supérieur, 2007

St-Onge S., « Gestion de la performance », Chenelière Education, 2012

St-Pierre J., Lavigne B., Bergeron H., « Les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution ? Étude exploratoire sur des PME manufacturières », 2005, *Comptabilité et Connaissances*

Szajna B., Scamell R. W., « The Effects of Information System User Expectations on Their Performance and Perceptions », 1993, *MIS Quarterly*, Vol. 17, No. 4, p. 493-516

Tarafdar, M., Tu Q. and Ragu-Nathan, T., « Impact of technostress on end-user satisfaction and performance », 2010, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 27, No. 3, p. 303-334

Tarafdar M., Pullins E. B., Ragu-Nathan T. S., « Technostress: negative effect on performance and possible mitigations », 2015, *Information Systems Journal*, Vol. 25, Issue 2, pages 103-132

Taylor J., « Factors Influencing the Use of Performance Information for Decision Making in Australian State Agencies », 2011, *Public Administration*, Vol. 89, Issue 4, p. 1316-1334

Tran S., « Quand les TIC réussissent trop bien dans les organisations : le cas du courrier électronique chez les managers » 2010, *Management & Avenir, INSEEC/Management Prospective Ed. 2010*, p. 200-215

UNCTAD, « Information Economy Report 2011: Measuring the Impacts of Information and Communication Technology for Development ». United Nations. New York and Geneva.

Tennakoon U. S., « Impact of the Use of Communication Technologies on the Work-Life Balance of Executive Employees », *Managing Worldwide Operations & Communications with Information Technology*

Venkatesh V., Bala H., « Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions », 2008, *Decision Sciences*, Vol. 39, p. 273-315.

Venkatesh V., Brown S. A., Maruping L. M., Bala H., « Predicting Different Conceptualizations of System Use: The Competing Roles of Behavioral Intention, Facilitating Conditions, and Behavioral Expectation », 2008, *MIS Quarterly*, Vol. 32, n°3, p. 483-502.

Venkatesh V., Goyal S., « Expectation Disconfirmation and Technology Adoption: Polynomial Modeling and Response Surface Analysis », 2010, *MIS Quarterly*, Vol.34, p. 281-303.

Wegmann G., Poincelot E., « Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique ». *Comptabilité Contrôle Audit*, Association Francophone de Comptabilité, 2005, 11 (2), p.109-125.

Wood D. J., « Corporate social performance revisited », 1991, *Academy of Management Review*, Vol 16, No 4, p. 691-718.

Yadav N., Sagar S., Sagar M., « Performance measurement and management frameworks : Research trends of the last two decades», 2013, *Business Process Management Journal*, Vol. 19 Issue 6, p. 947-971.

Yang, Z., Cai, S., Zhou, Z., et Zhou, N., « Development and validation of an instrument to measure user perceived service quality of information presenting web portals », 2005, *Information and Management*, 42 (4).

Table des annexes

Annexe 1 : Principales recommandations	83
Annexe 2 : Prévention en matière de Santé, Sécurité au Travail (extrait du Code du Travail).....	84
Annexe 3 : Guide d'entretien pour le questionnaire qualitatif sur les systèmes d'information et les performances	86
Annexe 4 : Guide d'entretien pour le questionnaire qualitatif sur les outils numériques	88
Annexe 5 : Questionnaire quantitatif sur les courriels et leurs impacts	91
Annexe 6 : Exemple d'une retranscription d'un entretien qualitatif	102
Annexe 7 : Exemple d'analyse bivariée	112
Annexe 8 : Exemple d'analyse de type régression.....	113

Annexe 1

Principales recommandations

Développer une culture de l'évaluation :

- Des trois dimensions du système d'information (organisationnelle, managériale et technologique) ;
- De la performance globale (organisationnelle, collective et individuelle) ;
- Des usages du SI et de leur régulation ;
- De l'accompagnement et de la formation, notamment aux enjeux du numérique ;
- Des impacts du SI sur la Santé, Sécurité au Travail ;
- Des contributions individuelles à la performance « contextuelle » et pas seulement « à la tâche » ;
- Des technologies émergentes comme le Big Data ;
- Des organisations innovantes comme les « entreprises libérées » ou les coopératives, notamment québécoises.

Annexe 2

Prévention en matière de Santé, Sécurité au Travail

(extrait du Code du Travail)

Chapitre 1er : Obligations de l'employeur

Article L4121-1

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

- Des actions de prévention des risques professionnels ;
- Des actions d'information et de formation ;
- La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

Article L4121-2

L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

- Éviter les risques ;
- Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- Combattre les risques à la source ;
- Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
- Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
- Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
- Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence

des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;

- Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
- Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Article L4121-3

L'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, y compris dans le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances ou préparations chimiques, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail.

À la suite de cette évaluation, l'employeur met en œuvre les actions de prévention ainsi que les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Il intègre ces actions et ces méthodes dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement.

Article L4121-4

Lorsqu'il confie des tâches à un travailleur, l'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, prend en considération les capacités de l'intéressé à mettre en œuvre les précautions nécessaires pour la santé et la sécurité.

Article L4121-5

Lorsque dans un même lieu de travail les travailleurs de plusieurs entreprises sont présents, les employeurs coopèrent à la mise en œuvre des dispositions relatives à la santé et à la sécurité au travail.

Annexe 3

Guide d'entretien pour le questionnaire qualitatif sur les systèmes d'information et les performances

Préambule et présentation	
Petite discussion et présentation du déroulement de la discussion	Mon objectif est de comprendre ce que vous associez aux SI, à la performance individuelle et l'influence du premier sur le deuxième
Système d'information	
Définition et perception	<ul style="list-style-type: none"> - Chaque personne a sa propre définition des SI. Quelle est la vôtre ? - L'amalgame est souvent fait entre SI et TIC. Est-ce que cela est pertinent selon vous ? Pourquoi ?
Utilité et adoption	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce qu'il y a des bonnes pratiques à mettre en place pour favoriser l'adoption et l'utilisation des systèmes d'information ? - Est-ce que vous pensez que les SI sont considérés comme des outils ou une fin en soi ? Pourquoi ? - Les TIC sont souvent remis en cause. Un exemple est le « Does IT matter ? » de Nicholas Carr. Qu'est-ce que vous pensez de cette affirmation ? - Le paradoxe de Solow qui date de 1986 dit que l'informatique se voit partout sauf dans les chiffres. Que pensez-vous de cette affirmation ? Est-elle désuète aujourd'hui ou toujours pertinente ? - Est-ce que les systèmes d'information donnent réellement des avantages ?
Difficultés et futur	<ul style="list-style-type: none"> - On attend beaucoup des systèmes d'information. On peut évoquer les dernières révolutions industrielles. Ne pensez-vous pas que ce soit vu comme le St-Graal ? - Quels seraient selon vous les explications du taux d'échec important des projets d'implémentation dans les organisations ? - Beaucoup d'entreprises s'intéressent à l'Industrie 4.0. Pensez-vous que notre société est prête sachant que les impacts de cette approche sont plus importants que jamais auparavant ?
Performance des individus	
Définition et typologie	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est pour vous la définition de la performance individuelle ? - Quels sont pour vous les différents types de performance ?
Mesure et conséquences	<ul style="list-style-type: none"> - Que pensez-vous des outils de mesure de performance ? Est-ce qu'ils sont utiles ? mauvais ? pour chacun ? - Quel est l'usage qui en est fait ? - La mesure de performance permet d'influencer les comportements des parties prenantes. Qu'en pensez-vous ? - Si on prend en compte ce qui a été mesuré, sur quels leviers peut-on « jouer » afin d'améliorer la performance des parties prenantes ?

Perception et historique	<ul style="list-style-type: none"> - Je vais affirmer quelque chose et j'aimerais avoir votre impression, retour sur ce que je vais dire : « Si on considère un système, on a par exemple une entrée, une boîte et une sortie. Je considère qu'en sortie on a la performance globale de l'organisation. L'entrée est la performance de chaque individu et la boîte concerne les interactions entre les différentes parties prenantes. » - Dans la littérature, la performance individuelle est arrivée bien après la performance financière et organisationnelle. Pourquoi ? - On constate un fossé entre ce que la littérature préconise et ce qui est mis en place dans les organisations. Pourquoi cette différence alors que ce que propose la littérature est vérifiée ?
SI et Performance des individus	
Pistes d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les réponses qui pourraient être apportées pour mieux allier les SI et la performance des individus ? - Est-ce les entreprises « libérées » sont une réponse organisationnelle possible ? - Ne faudrait-il pas analyser les modalités d'utilisation des SI en s'appuyant sur l'approche socio-économique ? - Quels ont été globalement les impacts des SI sur le monde professionnel ? (en matière de communication, méthode de travail)
Remerciements et conclusion	
Ouverture pour une dernière contribution	Écoutez, en ce qui me concerne, tous les thèmes que je souhaitais aborder ont été traités. Y-a-t-il quelque chose qui vous semble important ou pertinent et que vous tenez à me dire dans le cadre de cet entretien?

Annexe 4

Guide d'entretien pour le questionnaire qualitatif sur les outils numériques

Préambule et présentation	
<p>Présentation du répondant</p> <p>Métier exercé, parcours professionnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mon objectif est de comprendre l'utilisation des outils numériques et ses impacts. - Je propose de me présenter dans un premier temps et que vous fassiez de même juste après (âge, études, ancienneté, formation initiale, position hiérarchique, activités exercées dans le cadre de ce métier) ? - Pourriez-vous présenter l'entreprise dans laquelle vous travaillez ? - Quels sont les facteurs-clés de réussite de votre entreprise ? - Qu'est-ce qui vous donne une longueur d'avance sur vos concurrents ? Approche du marché et client ?
Perception des outils numériques	
<p>Utilisation générale des outils numériques en entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-ce que sont pour vous les outils numériques ? - Quel(s) outil(s) numérique(s) utilisez-vous ? - Si je vous demande de me donner un outil numérique que vous utilisez le plus souvent, lequel cela serait-il ? - Pouvez-vous me dire sur quels appareils travaillez-vous ? - À qui appartiennent ces technologies, à l'entreprise ou à vous ? - Pourriez-vous me décrire une journée « type » de travail et me préciser les usages des outils numériques qui y correspondent ? - À quelle fréquence utilisez-vous ces technologies ? - Depuis quand êtes-vous équipé de ce type de technologies ? - Pour quelles raisons, selon vous, l'entreprise vous a-t-elle doté de des outils numériques ?
<p>Quel est le rapport qu'entretient la personne avec ces outils ?</p> <p>Aime-t-il réellement travailler avec ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En êtes-vous satisfait ? - Que pensez-vous de l'ergonomie (interface, praticité) des outils numériques en général ? - Avez-vous éprouvé certaines réticences à les utiliser ? - Y a-t-il une réelle utilité de ces outils numériques ? En quoi ? - Est-ce que vos outils numériques sont fiables ? - Comment qualifieriez-vous votre utilisation des outils numériques ? - Pensez-vous bien vous en servir ? Pourquoi ? - Comment faites-vous si vous rencontrez des difficultés avec les outils numériques ? - Quel sentiment ressort de l'utilisation des outils numériques (plaisir, content, frustration, confiance) ?
Les impacts de l'usage des outils numériques	
<p>Impacts globaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure, selon vous, cet outil numérique a impacté votre organisation ? - Quels sont les impacts que l'usage de cet outil numérique a eu sur vous ?

<p>Y-a-t-il une addiction/dépendance aux outils numériques ?</p> <p>Voir si la personne est consciente qu'elle peut être « addict » mais sans le savoir</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous déjà eu à travailler sans les outils numériques, par exemple à cause d'une panne, ce qui signifie que vous ne pouviez donc pas les utiliser ? Comment avez-vous géré cela? À ce moment-là, qu'est-ce que vous avez ressenti ? - Si vous n'avez pas encore eu à travailler sans les outils numériques, imaginez que vous ne pouvez pas les utiliser : comment feriez-vous? - Comment vous sentez-vous lorsque vous n'utilisez pas les outils numériques ? - Comment vous sentiriez-vous si du jour au lendemain on vous bloquait l'usage de cet outil numérique ?
<p>Les relations professionnelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comment qualifieriez-vous la communication entre collègues permise par les outils numériques ? Pourquoi ? - Comment qualifieriez-vous la coopération entre services / avec les parties prenantes permise par les outils numériques ? Pourquoi ? - Une bonne utilisation des outils nomades peut-elle se substituer aux réunions de votre équipe ? - Du fait de votre position dans l'entreprise, travaillez-vous plus avec les outils numériques ou avec les personnes ? - Pouvez-vous me parler de vos relations avec vos collègues avant (lorsque vous utilisiez peu ou pas du tout les outils numériques) et maintenant ?
<p>L'accroissement de la performance</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les outils numériques ont-ils modifié vos méthodes de travail ? Si oui, en quoi ? - Comme qualifieriez-vous votre capacité de travail avec les outils numériques ? - Lorsque vous disposez de ces outils, pensez-vous que vous faites bien votre travail ? En quoi ? - La performance attendue grâce à l'acquisition et adoption des outils numériques est bien au rendez-vous ? - Par quel(s) moyen(s) mesurez-vous ces performances ? - Diriez-vous que cet outil numérique a permis d'améliorer vos performances au travail ?
<p>Les nouvelles façons de travailler permises par les TIC</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous déjà eu à télétravailler ? Si oui, dans quel contexte ? Comment cela a été mis en place ? - Est-ce que vous connaissez le BYOD ? Comment cela a été mis en place ? Pourquoi ? - D'autres possibilités de travailler différent ? - Avez-vous l'impression que l'usage de cet outil numérique a changé vos habitudes ?
<p>Adopter (Imposer) l'utilisation des TIC</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comment s'est fait l'adoption de cet outil numérique ? Volontaire ou non ? - Est-ce que vos collègues ou les personnes avec un poste similaire utilisent cet outil numérique? - Pensez-vous que cela a eu une quelconque influence sur vous ? - Quels ont été les leviers d'actions pour faciliter l'adoption d'un nouvel outil numérique ?

	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que l'adoption de cet outil numérique vous a amené à changer vos pratiques ? ou vous faites la même chose qu'avant mais plus vite ? - Mise à disposition de ressources suffisantes pour l'adopter de façon optimale ? - Vous sentez-vous obligé d'utiliser les outils numériques ? - Comment les percevez-vous ? Une contrainte ou une opportunité ? - Connaissez-vous des personnes qui ont quitté leur entreprise car elles ne voulaient pas adopter / utiliser les outils numériques ?
Remerciements et conclusion	
Ouverture pour une dernière contribution	Écoutez, en ce qui me concerne, tous les thèmes que je souhaitais aborder ont été traités. Y-a-t-il quelque chose qui vous semble important ou pertinent et que vous tenez à me dire dans le cadre de cet entretien?

Annexe 5

Questionnaire quantitatif sur les courriels et leurs impacts

Les courriels et leurs impacts au travail

Madame, Monsieur,

Je suis actuellement étudiant en Master 2 « E-marketing » à l'Ecole de Management de Strasbourg et je fais ce questionnaire dans le cadre de mon mémoire. Je mène une étude sur les courriels et leurs impacts dans le monde professionnel. A cet effet, je souhaiterais recueillir votre avis au travers d'un questionnaire, dont la durée est inférieure à 10 minutes.

Les informations recueillies resteront anonymes et confidentielles : elles ne seront exploitées que dans le strict cadre de cette étude universitaire. Pour tout contact, renseignement ou résultats de cette étude, merci de contacter : mickael.ringeval@gmail.com Je vous remercie par avance pour votre participation !

*Obligatoire

Vous et vos impressions

1. Avez-vous l'impression d'être en surcharge informationnelle ? *

La surcharge informationnelle fait référence aux difficultés à localiser, récupérer, traiter, stocker, et/ou retrouver des informations dues au volume d'informations disponibles.
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

2. Avez-vous l'impression d'être en surcharge communicationnelle ? *

La surcharge communicationnelle fait référence aux difficultés résultant de la croissance des sollicitations de la part des collègues, membres de la famille, amis avec une exigence de disponibilité immédiate.
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

3. Quelles sont vos réactions et vos sentiments qui ressortent de l'utilisation des courriels au travail ? *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Satisfaction car cela me permet de faire mon travail plus vite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irritation parce que le courriel vous a été envoyé sans avoir été précédé par une autre forme de prise de contact (appel téléphonique, discussion, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Culpabilité car vous avez tardé à répondre ou jamais répondu à un courriel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frustration d'être mis en copie sans raison (d'un courriel qui ne vous concerne pas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colère suite à une dispute avec un collègue ou une tierce personne en raison d'une mauvaise conception du courriel envoyé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ennui car vous devez chercher l'information importante dans un courriel de plusieurs pages	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vous et l'utilisation des courriels

4. Pour moi, les courriels ... *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
... facilitent l'entraide entre les équipes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... favorisent l'émergence d'idées originales, de projets novateurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... permettent de mieux coordonner les activités entre différentes parties prenantes du projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sont un levier efficace pour communiquer entre collègues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... permettent de se rassurer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... entravent l'esprit d'initiative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Combien de courriels professionnels ... *

Une seule réponse possible par ligne.

	Entre 0 et 10	Entre 10 et 20	Entre 20 et 30	Entre 30 et 40	Plus de 40
... recevez-vous par jour pendant votre semaine de travail ?	<input type="radio"/>				
... envoyez-vous par jour pendant votre semaine de travail ?	<input type="radio"/>				
... recevez-vous par jour pendant vos journées de repos ?	<input type="radio"/>				
... envoyez-vous par jours pendant vos journées de repos ?	<input type="radio"/>				

6. Une journée de travail sans votre messagerie, votre première réaction est : *

Une seule réponse possible

Plusieurs réponses possibles.

- Ce n'est pas un problème, je verrai demain ce qu'on m'a envoyé
- Ce n'est pas un problème, on peut toujours m'appeler
- Forcément, cela tombe toujours au mauvais moment
- Je vais trouver une solution. Hors de question de passer une journée entière sans messagerie

7. Êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes ? *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je considère les courriels comme une source de stress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux me passer totalement des courriels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ne vois pas de différence entre une réunion en face-à-face et une discussion par courriels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La messagerie rythme ma journée de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pense que mon entreprise devrait contrôler ou limiter l'utilisation des courriels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Les impacts des courriels

8. Quand je reçois un courriel, ... *

Une seule réponse possible

Une seule réponse possible.

- ... j'arrête de faire ce que je faisais pour regarder le message
- ... je termine ce que je fais, et après vous lisez le message
- ... je lis l'objet et j'agis en fonction de son contenu
- ... j'ignore le message. Je regarderai plus tard

9. Selon moi, les courriels peuvent amener à ... *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
... une baisse de concentration des employés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... privilégier les échanges écrits plutôt que les échanges verbaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... davantage de difficultés de compréhension des parties prenantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... éviter de discuter d'un problème	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... transférer la responsabilité d'une tâche ou d'un problème	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... accélérer ce qui est fait	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. L'attente d'un courriel entraîne-t-il un retard dans les prises de décisions ? *

Une réponse possible

Une seule réponse possible.

- Jamais (mois d'une fois par mois)
- Rarement (plusieurs fois par mois)
- De temps en temps (une fois par semaine)
- Souvent (plusieurs fois par semaine)
- Tout le temps (tous les jours)

11. Est-ce qu'il vous arrive de relancer des gens pour avoir des réponses à vos courriels ? *

Une réponse possible

Une seule réponse possible.

- Jamais (mois d'une fois par mois)
- Rarement (plusieurs fois par mois)
- De temps en temps (une fois par semaine)
- Souvent (plusieurs fois par semaine)
- Tout le temps (tous les jours)

12. Le courriel me permet de gagner du temps. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

13. Le courriel me permet de faire plus de choses. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

14. Le courriel me permet ... *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
... d'accélérer mes prises de contact avec les autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... de garder des preuves écrites de ce qui a été dit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... de conserver des preuves écrites de ce que j'ai fait	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... de faire preuve d'initiative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Pensez-vous que le recours aux courriels augmente ou dessert la productivité ? *

Une réponse possible

Une seule réponse possible.

- Augmente beaucoup
- Augmente un peu
- Pas d'effet
- Dessert un peu
- Dessert beaucoup

16. **Quels rapports entretenez-vous avec votre hiérarchie ? ***

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Lorsque je rencontre une difficulté dans mon travail, je dois en informer mon supérieur par messagerie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon supérieur apprécie que je le mette en copie des messages que j'envoie à mes interlocuteurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je dois informer régulièrement, par messagerie, mon supérieur hiérarchique de l'état d'avancement d'un dossier ou d'une activité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon supérieur me demande souvent, par messagerie, de faire un point sur un dossier ou sur une activité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je dois souvent formaliser, par messagerie, un point abordé à l'oral avec mon supérieur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La messagerie me permet de garder une trace écrite des échanges avec mon supérieur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. **Quel est votre attitude vis-à-vis de votre messagerie de courriels pendant vos congés ? ***

Une réponse possible

Une seule réponse possible.

- Je ne regarde pas et je ne m'en préoccupe pas
- Je ne regarde que pour voir s'il n'y a pas d'urgence
- Je regarde les notifications donc je sais à quoi m'en tenir
- J'ai mis en place un message automatique pour prévenir de mon absence

18. Est-ce qu'il vous arrive de continuer de travailler pour votre organisation après avoir quitté le bureau ? *

Une réponse possible

Une seule réponse possible.

- Je ne travaille plus
- Entre 0 et 30 minutes
- Entre 30 minutes et 1 heure
- Entre 1 heure et 2 heures
- Plus de 2 heures

19. Utilisez-vous votre messagerie professionnelle pour envoyer des courriels privés ? *

Une réponse possible

Une seule réponse possible.

- Jamais (mois d'une fois par mois)
- Rarement (plusieurs fois par mois)
- De temps en temps (une fois par semaine)
- Souvent (plusieurs fois par semaine)
- Tout le temps (tous les jours)

20. Utilisez-vous votre messagerie privée pour envoyer des courriels professionnels ? *

Une réponse possible

Une seule réponse possible.

- Jamais (mois d'une fois par mois)
- Rarement (plusieurs fois par mois)
- De temps en temps (une fois par semaine)
- Souvent (plusieurs fois par semaine)
- Tout le temps (tous les jours)

VOUS ET LES RÉSEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE (RSE)

Un réseau social d'entreprise est un système de communication interne accessible aux employés d'une entreprise et éventuellement aux partenaires de cette entreprise (fournisseurs, clients, distributeurs...). Son objectif est de favoriser la communication entre les individus et/ou des groupes d'individus au travers de fonctionnalités dites sociales, assez proches des réseaux sociaux traditionnels.

21. En matière de RSE, votre entreprise : *

Une réponse possible

Une seule réponse possible.

- En possède déjà
- A un projet en cours
- L'envisage
- N'a pas de projet en la matière
- Je ne sais pas

22. Je pense que les éléments suivants sont des avantages pour mon entreprise : *

Veillez classer les éléments suivants, sachant que le 1 est le plus avantageux au 7, le moins avantageux.

Une seule réponse possible par ligne.

	1	2	3	4	5	6	7
Efficacité collective	<input type="radio"/>						
Amélioration de la gestion de projet	<input type="radio"/>						
Engagement des collaborateurs	<input type="radio"/>						
Culture de la collaboration	<input type="radio"/>						
Communication effective	<input type="radio"/>						
Partage des connaissances	<input type="radio"/>						
Confiance entre les parties prenantes	<input type="radio"/>						

23. Pour moi, les RSE ... *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
... facilitent l'entraide entre les équipes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... favorisent l'émergence d'idées originales, de projets novateurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... permettent de mieux coordonner les activités entre différentes parties prenantes du projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sont un levier efficace pour communiquer entre collègues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Les réseaux sociaux d'entreprise sont souvent vus comme une alternative à la messagerie électronique, qu'en pensez-vous ?

Fiche signalétique

25. Vous êtes ... *

Une seule réponse possible.

- Un homme
- Une femme

26. Dans quelle zone géographique résidez-vous ? *

Une seule réponse possible.

- Très grande ville (Plus de 250 000 habitants)
- Grande ville (entre 100 000 et 250 000 habitants)
- Moyenne ville (entre 45 000 et 100 000 habitants)
- Petite ville (entre 2 000 et 45 000 habitants)
- Village (Moins de 2 000 habitants)

27. Quel est votre âge ? *

Une seule réponse possible.

- 18-24 ans
- 25-34 ans
- 35-49 ans
- 50-64 ans
- 65 ans ou plus

28. Quel est votre niveau d'études ? *

Une seule réponse possible.

- Sans diplôme
- Brevet des collèges
- BEP/CAP
- BAC à BAC+2
- BAC +3/+4
- BAC+5 et au-delà

29. Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ? *

Une seule réponse possible.

- Agriculteur exploitant
- Artisan, commerçant ou chef d'entreprise
- Cadres supérieurs, profession intellectuelle supérieure
- Employés
- Etudiants
- Ouvriers
- Professions intermédiaires
- Sans emploi

30. Dans quel secteur d'activité exercez-vous votre profession ? *

Une seule réponse possible.

- Agriculture / Agro-alimentaire
- Banque / Finance / Assurances
- BTP
- Conseil / SSII
- Communication / Marketing / Médias
- Distribution / Commercial
- Fonction publique / Administration
- Immobilier
- Production
- RH / Juridique
- Santé
- Tourisme
- Transport / Logistique

31. Quelle est la taille de l'organisation où vous travaillez actuellement ? *

Une seule réponse possible.

- TPE (de 0 à 19 salariés)
- PME (de 20 à 250 salariés)
- ETI (de 250 à 5 000 salariés)
- Grand entreprise (plus de 5 000 salariés)

Annexe 6

Exemple d'une retranscription d'un entretien qualitatif

J'ai 60 ans, je fais partie d'une équipe de direction et j'ai les fonctions de directeur. Mon parcours de formation et mon expérience font que tout ce qui concerne le numérique m'intéresse fortement dans le cadre professionnel, avant tout pour des raisons organisationnelles. C'est des choses fondamentales.

Quelle est l'importance justement du numérique dans votre organisation ? Comment vous pouvez impulser les bonnes pratiques dans votre organisation ?

Aujourd'hui, bien souvent, bien trop souvent, le numérique n'est pas un élément structurant, suffisamment développé. Ça se résume à des logiciels qui tournent autour de la paye. Ça a été historiquement un gros point de départ. Au niveau des finances également. Progressivement, ça s'est fait également développé dans le domaine technique avec des logiciels de type SIG (système d'information géographique). Des logiciels orientés marché également.

Comme par exemple ?

Donc euh ...

C'est quoi par exemple un SIG ?

Système d'information géographique. On les trouve surtout dans la problématique d'urbanisme, transport. On trouve ça également au niveau des installations d'éclairage, au niveau des réseaux d'eau et d'assainissement. Tout ce qui est dans la logique « réseau » finalement. La logique SIG s'est beaucoup développée là-dedans. Maintenant, il y a des tendances à utiliser la logique de géolocalisation en matière, par exemple, de sécurité pour savoir s'il y a plus de vandalisme dans telle zone géographique ou telle autre, etc. avec des études comparatives et progressivement, géolocaliser se retrouve vraiment dans tous les domaines. Par exemple aussi, en matière de signalement par la population des problèmes qui peuvent exister sur le domaine public comme un trou dans la chaussée, etc. Donc là, on a de plus en plus une logique de géolocalisation qui est presque automatique, dans le sens où la personne quand elle signale par le biais de son mobile, un problème, on lui demande si ... avec la géolocalisation, on sait tout de suite où ça se tient.

Vous évoquez depuis tout à l'heure les outils numériques, qu'est-ce que vous mettez là-dedans concrètement ?

En dehors de l'outil que je viens d'évoquer, il y a la bureautique classique : traitement de texte, tableur essentiellement. Il y a la messagerie également. Voilà, ce genre de ... ces outils-là et un sous-développement des fonctionnalités mis à disposition sur mobile, sur téléphone mobile.

Dans le cadre de votre emploi, quelles sont les outils numériques que vous utilisez ?

Ça porte essentiellement sur les outils de bureautique et courriels.

Sur les supports, c'est plutôt sur quel type d'appareils ?

C'est avant tout les PC. Un autre aspect du numérique, c'est par exemple dans le domaine du thermique où on pourrait aller nettement, nettement plus loin. Ne serait-ce que pour des diagnostics, des bilans énergétiques, etc. avec des appareils qui permettraient de suivre en direct les consommations, que ce soit les consommations électrique, thermique, etc. Y a énormément de marge de progrès.

Les PC que vous utilisez au travail, ce sont les vôtres ou ils sont fournis par l'entreprise ?

Ce sont ceux de l'entreprise. Des PC qui proviennent pas de l'entreprise, il y en a mais c'est plutôt l'exception. Ça arrive quand ... là j'ai en tête en l'occurrence quelqu'un, où en fait, pour des raisons de formation, il est nécessaire d'utiliser la vidéo. Eh bien, il y a jusqu'à encore pas longtemps, le PC en réseau était tellement sous-dimensionné en puissance et bridé qu'il n'y avait pas la possibilité ni de regarder la vidéo, ni d'écouter le son donc la conséquence était que la personne apportait son propre PC, portable en l'occurrence.

Au niveau de l'aspect sécurité informatique, il y a quelque chose ?

Il n'y a pas de charte informatique. Potentiellement, on apporte son ordinateur et on fait comme on veut. Et aujourd'hui, l'approche sécuritaire en matière de systèmes d'information est avant tout une approche technologique. Il n'y a pas d'approche organisationnelle, il n'y a pas d'approche où les responsables de service opérationnels puissent avoir un rôle reconnu, développé et valorisé. C'est quelque chose qui est exclusivement porté par le service informatique et dans les faits, la direction générale ne s'est pas emparée de cette thématique.

Si je vous demande qu'est-ce qu'une journée-type de travail avec les outils numériques, cela serait quoi ?

Pour ce qui me concerne, j'ai une utilisation atypique par rapport au reste de l'entreprise. Je regarde grosso modo une fois par semaine la messagerie. Je considère que s'il y a quelque chose d'urgent et important, l'outil qui doit être utilisé me concernant est le téléphone portable : un message vocal ou un SMS mais en aucun cas la messagerie électronique si c'est urgent et important.

Pourquoi ?

Premièrement, par habitude. Dans une autre organisation où j'ai travaillé des années et des années, j'avais utilisé un téléphone ordinaire. Il n'y avait pas à l'époque de messagerie électronique, de smartphone, etc. et c'était tout à fait adapté. Je ne vois pas pourquoi ça serait différent où je suis actuellement. Surtout si en plus il y a de l'urgence, il faut de l'interactivité et le média messagerie électronique est un média plus froid que l'échange téléphonique vocal, pas par SMS. Il est beaucoup plus pertinent d'utiliser le vocal quand on est dans l'urgent et l'important que les SMS, de l'écrit de manière générale.

Vous avez évoqué que vous utilisez les outils numériques, pourquoi l'organisation dote ou permet l'utilisation de ces outils ?

Alors ... Aujourd'hui, je pense que la puissance, l'effet levier induit par l'outil numérique n'a pas été suffisamment réfléchi. Souvent, j'ai vu ça dans différents endroits. On dote d'un outil, non pas en fonction d'un besoin mais en fonction de l'image que ça donne de disposer d'un outil ou pas, compte tenu de notre position hiérarchique. L'idée, c'est tu es haut dans la hiérarchie donc on va te doter un appareil vachement sophistiqué, que tu utiliseras peut-être pas et t'es pas dans la hiérarchie, alors on te dote d'un appareil fonctionnellement minimum. De telles pratiques sont incompatibles selon moi avec une logique de doter quelqu'un en fonction du besoin. La personne a un besoin d'un outil puissant alors on la dote de ce qu'il faut. On ne s'occupe pas de savoir si elle haute ou non dans la hiérarchie. C'est pas le sujet, quoi. Voilà un exemple de manque de réflexion sur les outils.

Vous êtes satisfait des outils numériques que vous utilisez ?

Personnellement, je trouve que c'est trop embryonnaire, que même ces outils, je pense particulièrement au tableur, sont largement sous-utilisés. Alors ce n'est pas parce qu'un outil est capable d'avoir des fonctionnalités très, très hautes qu'il faut les utiliser. Si les

fonctionnalités de base sont suffisantes pour ce qui y a à faire. Pourquoi pas ? Ce n'est pas parce que l'outil permet ... c'est comme une voiture. Ce n'est pas parce qu'elle permet d'aller à 300 qu'on va à 300. Si 120, ça suffit, ça suffit. Mais là en l'occurrence, souvent, si les fonctionnalités un peu plus élevées sont maîtrisées et pratiquées aujourd'hui étaient vraiment utilisées, pour moi, il y aurait des gains évidents en efficacité et en efficience, ça c'est sûr.

Vu que la marge de manœuvre est grande, qu'est-ce qui freine les gens ?

Mon sentiment, c'est qu'il y a plusieurs choses là-dedans. Premièrement, quand on est habitué à utiliser un outil avec un certain niveau, qu'on ne parte pas au-delà pour certaines fonctionnalités, si on veut aller plus loin, il faut avoir l'idée que ça peut exister. Ça veut dire qu'il faut faire de la recherche pour trouver ça. Si chacun veut aller chercher seul dans son coin, ça peut être un temps assez conséquent. D'autre part, quand on utilise rarement certaines fonctionnalités, on a vite fait de les oublier, tout simplement. À chaque fois, on recommence et ce qui est bien dommage, c'est que des fonctionnalités, en s'appuyant sur des vidéos de courte durée qui permettraient d'enregistrer certaines bonnes pratiques. Au niveau des logiciels bureautiques, même de base, ... ce qui serait bien, ça serait d'avoir une bibliothèque de vidéos, de pratiques non-habituelles mais fortement utiles. Et ça, c'est une autre approche des outils, c'est une autre approche des formations.

Quelles pourraient être concrètement l'apport de tous ces outils ?

On ne peut pas raisonner comme ça, de manière globale. Ce que l'on peut dire, c'est que bien souvent ... Si ces outils ne seraient pas là, on ferait comment ? On ferait avec un papier/crayon. Ça ne veut pas dire que ce n'est pas faisable avec un papier/crayon sauf que ... il y a un effet de transmission de l'information, d'archivage, etc. qui est très important, qui a certaines fonctionnalités automatiques qui permettent de gagner du temps. Autrement, on devrait tout faire à la maison. C'est tout simplement pas pensable. Il y a des gains de temps colossaux qu'on peut avoir ... qui sont déjà un peu là mais on peut aller nettement plus loin. Par exemple, aujourd'hui n'a pas été homogénéisé le traitement entre, par exemple, M. X qui habite la commune. Il envoie un écrit sous la forme de courriel, ça va prendre une certaine forme dans le déroulé au sein de l'entreprise. C'est envoyé par courrier, ça va prendre complètement un autre flux et la mise en relation ne sera pas forcément faite. Il a une vraie problématique sur laquelle il faut travailler.

Globalement, pensez-vous bien utiliser les outils numériques mis à votre disposition ?

En tout cas, ce qui est sûr, c'est que je suis conscient de l'utilité de ces outils et je n'hésite pas à consacrer du temps, à investir du temps qui me permette d'en gagner. Quand je vois comment d'autres utilisent ces outils, je vois qu'il y a bien pire mais on peut aller bien au-delà, c'est évident. Il y a de la marge de progrès.

Quel sentiment ressentez-vous en utilisant ces outils ?

Là, on retrouve de tout. Personnellement quand l'outil est mis à disposition par l'organisation ne donne pas satisfaction car trop verrouillé ou on ne peut pas faire certaines choses ou parce que écran trop petit ou difficulté à pouvoir scanner facilement des documents, je me débrouille avec les outils perso à la maison. Formulé autrement, je n'accepte pas de ne pas pouvoir utiliser des outils performants. Si l'entreprise ne met pas à disposition, je me débrouille autrement.

Vous avez évoqué tout à l'heure le fait de devoir travailler avec un crayon et du papier s'il n'y avait pas ces outils. Est-ce que c'est déjà arrivé ? Si oui, quelle a été votre réaction ?

Un exemple concret, c'est en matière de gestion du temps. Certaines personnes utilisent Outlook ou Google pour le calendrier partagé. Moi, ce n'est pas compliqué, je refuse d'utiliser cet outil pour deux raisons. La première, et donc j'utilise un agenda papier avec un crayon de papier et une gomme, ce qui fait que quand l'agenda évolue, un coup de gomme. C'est immédiat. Je me déplace systématiquement avec cet outil-là. Aujourd'hui, n'étant pas doté d'un outil avec un écran de taille suffisante car j'ai un écran de smartphone et l'écran est trop petit pour voir une semaine d'un seul coup. N'étant pas doté, alors que j'ai demandé, d'une tablette avec un écran de taille suffisante pour préparer la semaine en entier. Bah comme j'ai un travail où je me déplace et je ne reste pas dans une pièce fixe et bien, finalement, je préfère avoir un document papier classique car fonctionnellement, j'ai besoin d'avoir les informations avec moi en permanence. Ça, c'est la première raison. Ensuite la deuxième, c'est tout simplement l'environnement général ne brille pas par une logique de confiance et moi, je ne mets à la disposition des uns et des autres des données aussi essentielles que mon emploi du temps. Je refuse de mettre ces informations-là sur un support partageable. Voilà les deux raisons pourquoi en l'occurrence, j'utilise papier/crayon.

Comme le téléphone portable est un support privilégié dans l'usage que vous en faites. Si vous l'oubliez chez vous, quelle est ou serait votre réaction ?

Comme mon agenda, je l'ai avec moi. Imaginons que j'ai oublié qu'une seule chose : le téléphone et non pas l'agenda.

On va voir d'abord ce qui se passe quand vous oubliez uniquement le téléphone et après que l'agenda.

Si j'ai oublié le téléphone ... en ce moment, comme je travaille beaucoup avec une personne donc je suis essentiellement dans son bureau et comme je reviens à midi. En général, il y a deux emplacements où je suis en ce moment. Si absolument il y a besoin de me joindre et que je ne reviens pas à la maison chercher le téléphone, alors on essaye de me joindre soit dans l'endroit 1 soit dans l'endroit 2.

Si c'est l'agenda ?

Si c'est l'agenda qui est oublié, là soit j'ai la mémoire de la demi-journée puisque, en général, je rentre chez moi à midi donc je peux le récupérer quelques heures plus tard. Soit j'ai la mémoire de ce que j'avais dans la demi-journée et je ne reviens pas. Si je ne l'ai pas en mémoire de manière fiable, je suis obligé de revenir.

Si du jour au lendemain, on vous impose de ne plus utiliser votre agenda mais de travailler avec Outlook par exemple ?

C'est pas compliqué. La mobilité que j'ai aujourd'hui de passer d'un endroit à un autre en permanence, je n'aurais plus cette possibilité. S'ils ne mettent pas de tablette à disposition, ça sera pour moi un véritable handicap dans mon travail. Dans ce cas, je le signalerais par écrit qu'on ne peut pas me demander un même niveau de performance compte tenu qu'on me met un boulet aux pieds. Ça, c'est un premier élément. Si malgré tout, ça passe par du numérique, par la tablette ou pas, je mettrais le strict minimum mais vraiment le strict minimum comme informations exploitables en terme de gestion du temps.

Quel type de communication entretenez-vous avec vos collègues ?

Y a un troisième élément par rapport à l'aspect agenda que j'ai oublié. Un point absolument essentiel. Souvent, quand quelqu'un cherche à regarder l'agenda d'un autre, c'est tout simplement pour prévoir une réunion complémentaire, je dirais ... à l'agenda. C'est souvent comme ça que ça se passe. Moi je pars du principe pour éviter la réunionite, toute réunion doit être préparée et donc de pouvoir savoir concrètement quelle est l'utilité ou non de participer à une réunion donnée et à quel moment, etc. Si en amont, il n'y a pas eu de dialogue, pour moi c'est orale, alors soit en face-à-face soit au téléphone, pour en juger de

la pertinence. Je suis contre le principe que quelqu'un puisse intégrer une réunion dont on n'a pas parlé ensemble ... je dirais de la pertinence que j'y sois à tel moment, etc. Voilà une autre raison pour laquelle je suis contre l'utilisation de l'agenda partagée d'une manière insuffisamment réfléchie. Le dernier point, c'était quoi déjà ?

Vos relations professionnelles avec vos collègues et les impacts des outils numériques.

Alors, l'outil qui a le plus impacté les relations entre les personnes, c'est clairement la messagerie électronique. Bien des gens se plaignaient de la, ce qu'ils disaient, la réunionite en disant : « Oh ! On a trouvé le couteau suisse de la communication professionnelle, à savoir la messagerie électronique ». Je m'explique. Réunionite ne signifie pas beaucoup de réunions. Il peut y avoir beaucoup de réunions mais si elles sont pertinentes, etc., c'est pas de la réunionite. La réunionite, il peut y avoir très peu de réunions mais qu'elles soient toutes sans valeur ajoutée ou pratiquement sans valeur ajoutée. Ce n'est pas une question de quantité mais de qualité de réunions. Deuxièmement, le fait d'avoir cru que la messagerie électronique était la solution universelle a fait que ... bah finalement dans un premier temps, le nombre de réunions, il baisse légèrement mais il remonte très vite. Ce qui fait que ça n'a pas déduit une amélioration des réunions, notamment la qualité de préparation des réunions. Mais en plus, comme la messagerie est un média froid, c'est-à-dire il n'y a que le strict minimum avec des caractères et il faut interpréter, etc., chacun peut aller avec une bonne dose d'interprétation quand on a un écrit sous les yeux. Et euh ... tout vent sait utiliser comme écrit parapluie, c'est-à-dire j'arrose tout le monde, comme ça, on ne pourra pas dire que j'ai pas transmis l'info. Ça induit de l'infobésité. C'est également utilisé pour transférer des patates chaudes. C'est également utilisé quand on n'a pas le courage de dire les choses en face à quelqu'un ... Bah c'est fait par écrit. En matière de relation professionnelle, quand c'est pas utilisé correctement, ça a des effets négatifs. Le pire que j'ai vu, c'est deux personnes qui étaient dans des bureaux pas très éloignés l'un de l'autre et ils se disaient bonjour par messagerie. Donc la messagerie électronique, s'il n'y a pas une réflexion et des pratiques adaptées, c'est clairement quelque chose qui nuit à la qualité des relations professionnelles. Mais c'est un bon outil.

Vu que c'est un bon outil, quel a été l'impact sur ta performance ? Après la question qui se pose, c'est comment on définit la performance ?

Pour moi, le type de travail que j'ai, je pourrais me passer de tels outils puisque ... autant quand on est comptable et qu'à longueur de journée on s'occupe de factures, l'outil

informatique n'est pas là, on ne peut rien faire. Moi, si l'entreprise ne me mettait pas d'outil à disposition, je pourrais pratiquement fonctionner sans. Ça serait plus compliqué mais ça serait faisable. De là à dire que ça a augmenté de manière énorme mon efficacité, etc. je ne le dirais pas. Je ne le dirais pas parce que ... il y a une tendance de dire que vu que l'outil permet beaucoup de choses, alors on va lui faire faire tout et n'importe quoi et résultat, on a un suivi qui est mis en œuvre, qui est excessif par rapport aux besoins. Ce qui fait qu'on passe un temps fou à les renseigner. Un des effets pervers de la messagerie, c'est de dire ... bah voilà, cette personne a envoyé 400 messages dans le mois, est-ce que c'est mieux qu'une personne qui n'a envoyé que deux ou trois courriels ? L'aspect quantitatif n'a aucun sens.

Ça pose aussi la question suivante : comment est mesuré la performance ou l'efficacité d'une personne ?

Complètement.

Dans votre organisation, comment cela est mesuré ?

Il n'y a pas de mesure. Ce n'est pas pris en compte donc ce n'est pas mesuré. Quand on parle de mesurer, il y a un aspect quantitatif là-dedans.

Si demain, votre direction vous demande comment elle peut améliorer la performance de chaque individu et donc de l'organisation dans les faits ?

Les pistes d'améliorations ? Il suffit d'aller sur le terrain, de regarder comment tout cela fonctionne vraiment. Il faut partir du terrain tel qu'on le perçoit soi-même et tel qu'il est perçu et vécu par les gens qui sont sur le terrain en permanence. Eux, sources d'informations essentielles. Vous-même, vous allez sur le terrain pour vous en rendre compte par vous-même. Et deuxièmement, donner la parole sans pour autant considérer que c'est une parole infaillible je dirais ... des gens du terrain. Ensuite, on peut compléter par des études complémentaires, etc. mais les deux éléments-clés, ils sont là. Partir du terrain en matière d'usage concret.

Les nouveaux outils numériques permettent de nouveaux modes de travail comme le télétravail. Qu'est-ce que vous en pensez ?

En fait, une des conditions ... la condition est ... il y a deux choses clés à prendre en compte. Premièrement, j'y suis favorable à ce mode de fonctionnement. C'est une autre manière de voir le travail mais qui ne doit pas être exclusive du travail en présentiel en fait.

Vous l'avez déjà pratiqué ?

Je l'ai déjà pratiqué et je le pratique.

Dans quel contexte ?

Alors, en fait ... le télétravail de manière sauvage, c'est-à-dire un peu non-guidé. Autrement dit, je pars du principe de faire comme ci ou comme ça. Si c'est en présentiel, c'est en présentiel ou si c'est en télétravail, alors c'est en télétravail. Je ne demande pas d'autorisation et je n'entre pas dans une organisation prédéfinie. Donc j'ai une certaine pratique, un certain ... C'est un outil qui est intéressant quand on a des absences de personnels liées à des problématiques de grippe, etc. et que la personne peut faire le travail en étant absente physiquement de son poste physique de travail. Alors pourquoi s'interdire de ce mode de fonctionnement alors que ça peut apporter de la souplesse et éviter que les autres tombent malades ? Deuxièmement, un facteur important en terme de succès, c'est qu'il y ait un certain degré de confiance a priori. Si le terrain ... si l'ambiance générale n'est pas compatible avec une confiance appropriée, l'outil « télétravail » ne fonctionnera pas, ne sera même pas essayé. Ce qui est bloquant a priori, ce n'est pas la technologie, c'est bien le niveau de confiance qu'il y a dans une organisation.

Si on évoque l'adoption de ces outils numériques dans le cadre de votre emploi, elle s'est fait comment ?

C'est imposé.

Du coup, ça s'est fait comment ? Vous avez eu une réticence ?

Imposé mais pas de réticence particulière par rapport à ça, mise à part la question du partage de l'agenda.

Quand c'est imposé, ça l'est par l'organisation ou c'est juste que tout le monde le fait, autant le faire ?

Il y a un mélange des deux, bien sûr. Bien souvent, il y a une pression de par les pairs, qui se rajoute à la pression hiérarchique bien souvent.

Pour adopter ces outils, on vous a mis suffisamment de ressources, du temps et de formation ?

C'est variable. En ce qui me concerne, ça n'a pas été un problème.

En ce qui me concerne, on a passé en revue tous les thèmes que je voulais évoquer. Est-ce qu'il y a quelque chose que vous aimeriez ajouter en rapport avec l'entretien qu'on vient d'avoir ?

On nous parle de plus en plus de performance, il est clair que ce terme a bien des sens et que ... il est essentielle de s'entendre sur la performance aussi bien individuelle que la performance collective. C'est fondamental sinon n'importe qui peut dire n'importe quoi.

Annexe 7

Exemple d'analyse bivariée

Corrélation entre le fait que les courriels permettent gagner du temps et le fait que cela permette de faire plus de choses

Le fait de pouvoir faire plus de choses	est corrélé au temps gagné grâce aux courriels	?			
Quanti	échelle de Likert donc traitée comme une variable quanti				
Quanti	échelle de Likert donc traitée comme une variable quanti				

Test de lien entre deux variables quantitatives

- Calcul du coefficient de corrélation linéaire de Pearson
- **H0 : Le fait que les courriels permettent de gagner du temps n'a pas d'effet notable sur le fait que cela permette de faire plus de choses**

```
Rcmdr> with(test, cor.test(mailsfaireplusdechoses, mailsgagnertps,
Rcmdr+   alternative="two.sided", method="pearson"))

Pearson's product-moment correlation

data: mailsfaireplusdechoses and mailsgagnertps
t = 3.509, df = 45, p-value = 0.001034
alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 0.2034201 0.6624960
sample estimates:
      cor
0.4635107
p-value <5%           donc on rejette H0
```

- La p-value est inférieur à 5% donc les deux items étudiés sont significativement différents de 0 et le coefficient de corrélation peut être étudié
- On a $0,4 < cor < 0,7$ donc on a une corrélation moyenne positive. Le lien entre les deux items est partiellement linéaire est positif.

Annexe 8

Exemple d'analyse de type régression

Est-ce que la surcharge informationnelle dépend du nombre de courriels échangés au cours de la semaine de travail et du temps de repos ?

Vérification des hypothèses de la régression

- H1 : Espérance mathématique des erreurs est nulle**

```
Rcmdr> numSummary(Resultat.export3[,"residuals.RegModel.1"], statistics=c("mean",
Rcmdr+ "sd", "IQR", "quantiles"), quantiles=c(0,.25,.5,.75,1))
```

mean	sd	IQR	0%	25%	50%	75%
2.848895e-17	0.5398443	0.8460891	-1.810914	-0.3617212	-0.04828851	0.4843679
100%	n					
1.364602	246					

OK On a le mean proche de zéro donc l'espérance mathématique est considérée nulle. On vérifie H1

- H2 : La variance des erreurs est constante – homoscedasticité**

Breusch-Pagan test

```
data: surchargeinfo ~ nbmailsggetdayoff + nbmailsggetworkday + nbmailssentdayoff + nbmailssentworkday
BP = 0.087484, df = 1, p-value = 0.7674
```

OK On a p-value > 5%. On vérifie donc l'homoscedasticité donc H2 est valable.

- H3 : La covariance entre les erreurs est nulle**

Durbin-watson test

```
data: surchargeinfo ~ nbmailsggetdayoff + nbmailsggetworkday + nbmailssentdayoff + nbmailssentworkday
DW = 2.2229, p-value = 0.7668
alternative hypothesis: true autocorrelation is greater than 0
```

OK On a p-value > 5%. On vérifie que la covariance entre les erreurs est nulle donc H3 est valable.

• **H4 : Les erreurs suivent une loi normale**

Shapiro-wilk normality test

data: residuals.RegModel.1
 w = 0.96397, p-value = 0.1545

OK On a p-value > 5%. On vérifie que les erreurs suivent une loi normale donc H4 est valable.

• **H5 : Absence de colinéarité entre les variables exogènes**

```
Rcmdr> cor(test[,c("nbmailsggetdayoff", "nbmailsggetworkday", "nbmailssentdayoff",
Rcmdr+ "nbmailssentworkday")], use="complete")
```

	nbmailsggetdayoff	nbmailsggetworkday	nbmailssentdayoff
nbmailsggetdayoff	1.0000000	0.46336507	0.28656742
nbmailsggetworkday	0.4633651	1.00000000	-0.01493932
nbmailssentdayoff	0.2865674	-0.01493932	1.00000000
nbmailssentworkday	0.3409977	0.58708160	0.09983045
	nbmailssentworkday		
nbmailsggetdayoff	0.34099767		
nbmailsggetworkday	0.58708160		
nbmailssentdayoff	0.09983045		
nbmailssentworkday	1.00000000		

Tous les items sont intérieurs à 0,8 donc il n'y a pas de problème de colinéarité entre les variables exogènes. H5 est vérifié

Test de la significativité globale du modèle

Call:

```
lm(formula = surchargeinfo ~ nbmailsgetdayoff + nbmailsgetworkday +
    nbmailssentdayoff + nbmailssentworkday, data = test)
```

Residuals:

Min	1Q	Median	3Q	Max
-2.39229	-0.54389	-0.01055	0.64122	1.53524

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	2.95910	0.58939	5.021	9.96e-06 ***
nbmailsgetdayoff	0.08397	0.16841	0.499	0.6206
nbmailsgetworkday	0.29776	0.15247	1.953	0.0575 .
nbmailssentdayoff	0.02447	0.45629	0.054	0.9575
nbmailssentworkday	-0.12402	0.14046	-0.883	0.3823

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 1.018 on 42 degrees of freedom

(47 observations deleted due to missingness)

Multiple R-squared: 0.1265, Adjusted R-squared: 0.04329

F-statistic: 1.52 on 4 and 42 DF, p-value: 2.137e-09

On a $R^2 = 12,65\%$

12,65 % de la dispersion de la surcharge informationnelle est expliquée par les variables du modèles

Ces variables permettent donc de prédire avec peu de fiabilité la variation de la surcharge informationnelle.