



HAL
open science

L'adaptation au techno-stress : Revue de la littérature

Min Feng, Driss Bourazzouq

► **To cite this version:**

Min Feng, Driss Bourazzouq. L'adaptation au techno-stress : Revue de la littérature. Pre-ICIS et ICIS, Dec 2021, Online, France. hal-03235610

HAL Id: hal-03235610

<https://hal.science/hal-03235610>

Submitted on 25 May 2021

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

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

Min Feng

**Docteur en science de gestion (PHD, MSC, MBA, MA)
Enseignante-chercheure
Associate Professor**

Toulouse School of Management, Capitole University Toulouse 1, Toulouse, France.

Driss Bourazzouq

**LAREQUOI Management research laboratory, University of Versailles Saint-Quentin-
University of Paris-Saclay, Versailles, Guyancourt and Saint-Quentin, France**

L'adaptation au techno-stress : Revue de la littérature

Résumé : Les managers font face actuellement au défi de la diversification des TIC, en tant que gestionnaires et intermédiaires entre les salariés et l'organisation pour trouver les moyens de définir les priorités et de séparer les tâches entre celles qui sont urgentes et celles qui sont quotidiennes (Seshadri, 2001). Les managers de proximité en tant qu'objet principal de notre recherche constituent un élément clef dans le contexte de techno-stress. Leur comportement peut influencer les réactions des employés mais aussi les décisions stratégiques de la direction afin de véhiculer le résultat de la lutte contre techno-stress. Nous travaillons sur l'adaptation au techno-stress chez les manager de proximité (MP). Une revue littérature ont mobilisé sur les stratégie d'adaptions dans le contexte de techno-stress afin de comprendre théoriquement comment les MP face au problème de techno-stress.

Mots clés : Techno-stress, stratégie d'adaptation, manager de proximité, comportement cognitif, l'interaction

Introduction

Depuis 2005, une croissance rapide de l'accès aux technologies de l'information et de la communication (TIC) a été observée¹. « *L'environnement de travail a considérablement changé. L'adaptation et l'utilisation des TIC conduisent à une réingénierie des processus de métier et des structures organisationnelles* » Bawden (2009). À court terme, il semble que l'utilisation croissante des TIC entraîne des gains de productivité. (Galluch *et al.* 2015). Cependant, au long terme, une gestion de portefeuille média non-adaptatif peut également entraîner un impact négatif sur les employés, par exemple : stress, perte de productivité, intentions de roulement... (Galluch *et al.* 2015). Une obligation d'être connecté en permanence aux TIC même hors temps de travail, parfois un travail mécanique ou une prise au piège du multitâche peuvent détruire la créativité et conduire aux techno-stress des employés.

Les managers font face actuellement au défi de la diversification des TIC, en tant que gestionnaires et intermédiaires entre les salariés et l'organisation pour trouver les moyens de définir les priorités et de séparer les tâches entre celles qui sont urgentes et celles qui sont quotidiennes (Seshadri, 2001). Les managers de proximité en tant qu'objet principal de notre recherche constituent un élément clef dans le contexte de techno-stress. Leur comportement peut influencer les réactions des employés mais aussi les décisions stratégiques de la direction afin de véhiculer le résultat de la lutte contre techno-stress.

1. La théorie sociotechnique

Rappelons que l'objectif de notre analyse est d'étudier les comportements adaptatifs des individus (managers de proximité) dans le cadre de la lutte contre le techno-stress et dans le contexte d'une augmentation à grande vitesse de la présence des TIC. Les entreprises prennent des mesures et mettent en place des stratégies adaptatives en vue de se conformer à ces situations très complexes et stressantes. Dans un premier temps, ces stratégies adaptatives sont souvent décidées par la direction en prenant en compte les opinions des salariés et des experts. Ensuite, ces stratégies sont communiquées aux managers de proximité dans l'optique d'apercevoir des stratégies adaptatives plus adéquates et opérationnelles. Enfin, Les employés de chaque département appliquent ces stratégies. Dans ce sens, il s'agit tout simplement des interactions entre organisations et employés. Comme par exemple, des échanges, des coordinations, des coopérations et des communications entre les employés et les MP.

Nous nous intéressons à la théorie sociotechnique qui est « *une approche de la conception de travail organisationnel complexe qui reconnaît l'interaction entre les personnes et la technologie sur les lieux de travail* ». Long (2013) estime que « *la Sociotechnique fait référence à l'interdépendance des aspects sociaux et techniques d'une organisation ou de la société dans son ensemble* ». Il est aussi exploré certains aspects organisationnels concernant l'impact de la tâche, l'effet du rôle, de la déférence culturelle, de la volonté personnelle et de la responsabilité au sein de l'organisation.

La théorie sociotechnique concerne donc l'optimisation conjointe, en mettant l'accent commun sur l'atteinte à la fois de l'excellence des performances techniques et de la qualité de la vie professionnelle. La théorie sociotechnique, par opposition aux systèmes sociotechniques, propose un certain nombre de manières différentes d'atteindre l'optimisation conjointe qui

¹ Rapport *Mesurer la société de l'information* publié à l'occasion du Colloque 2016 sur les indicateurs des télécommunications/TIC dans le monde (WTIS).

reposent généralement sur la conception de différents types d'organisation, dans lesquels les relations entre les éléments sociaux et techniques conduisent à l'émergence de la productivité et du bien-être.

Parler d'une méthode pertinente en vue d'une revue de la littérature, c'est dire qu'il est judicieux d'utiliser le modèle (méthode) de Walsh (2017) : « *une analyse bibliométrique rentable* » Walsh (2017). L'une des méthodes proposées est l'analyse de co-citation (CCA), l'idée étant d'établir une base de données de revue de littérature, des auteurs et des références puis d'étudier la fréquence à laquelle deux unités (auteurs, références ou revues) sont citées ensemble. C'est ce qui se nomme l'indice CCA. D'après Walsh (2017), cette méthode peut aider les chercheurs à interpréter une revue de littérature traditionnelle en mettant en évidence des textes importants à étudier en priorité et plus précisément. D'autant plus que la visualisation et la cartographie (*mapping*) nous permet d'avoir une perspective plus claire et plus intuitive. Dans ce sens, après une présentation de la *théorie de l'adaptation*, nous présentons ci-dessous une revue de littérature en quatre parties, soit :

- Stratégie d'adaptation dans des domaines spécifiques
- Stratégie d'adaptation au techno-stress
- Stratégie d'adaptation par MP
- Stratégie d'adaptation interactionnelle.

2. Théorie de l'adaptation

En présence de situations stressantes, Skinner (2003) estime que nous construisons un ensemble de comportements et de stratégie(s) hautement personnel et spécifique et il classe le processus d'adaptation en stratégies d'adaptation de niveau inférieur et de niveau supérieur. Pour mieux comprendre ce processus d'adaptation, il est nécessaire de citer la notion de « *hiérarchie de catégories d'adaptation* ». C'est-à-dire que les choix de stratégies d'adaptations (SA) sont souvent multidimensionnels et qu'il s'agit premièrement d'une réaction adaptative en temps réel (des réactions liées aux connaissances cognitives sur le créateur de stress) qui ne s'intéresse qu'à la résolution du problème. Il s'ensuit une réaction plus avisée, celle de l'accès à l'émotion et/ou du problème. On peut considérer la deuxième réaction comme plus mûre et mature, en particulier pour l'intérêt à long terme. Cette relation hiérarchique a été notée par un ordre inférieur et supérieur.

De façon plus précise, les stratégies « *d'adaptation de niveau inférieur* sont des ensembles de processus adaptatifs de base qui interviennent entre le stress et ses conséquences psychologiques, sociales et physiologiques. » qui « *capturés par des auto-évaluations des comportements d'adaptation réels ou par des observations en temps réel* », par exemple, « *la résolution de problèmes, la rumination, la ventilation, l'évasion* ». Autrement dit, il s'agit des réponses en temps réel que les individus utilisent pour gérer des situations stressantes spécifiques, comme « *Je portais mes chaussettes chanceuses le jour de l'opération* » ou « *J'ai lu tout ce que je pouvais trouver à ce sujet* » (Skinner, 2003). D'autre part, la stratégie d'adaptation de niveau supérieur est décrite comme « *l'approche, adaptation centrée sur les émotions, l'accommodation...* ».

Néanmoins, se déplacer d'un niveau ascendant à un niveau descendant dans cette hiérarchie de stratégies d'adaptation ne signifie pas nécessairement passer d'une mauvaise à une bonne (ou d'insalubre à saine, d'immature à mature) manière de faire face. Il s'avère en réalité qu'il n'y

pas vraiment de frontière entre ces deux ordres de stratégies d'adaptations. Car on peut se plier à des situations ou des circonstances bien spécifiques. Skinner (2003) indique d'ailleurs que les catégories d'ordre inférieur sont imbriquées dans la catégorie d'ordre supérieur.

Lors de cette phase, nous saisissons la spécificité des types de stratégies d'adaptation que le manager peut utiliser pour faire face aux facteurs de techno-stress. Il s'agit donc d'une généralisation à une classe d'objets de ce qui a été observé sur quelques cas particuliers (Mouchot, 2003). Dans notre cas, nous prenons en compte l'observation de la stratégie d'adaptation sur le techno-stress (étude de cas). L'objectif étant de trouver un ordre général qui pourrait s'appliquer aussi à d'autres domaines.

Ainsi, il est nécessaire de se concentrer sur les stratégies spécifiques d'adaptation au domaine afin de mieux comprendre comment les managers réagissent et choisissent une stratégie d'adaptation par rapport au stress associé aux masses présentes des TIC. Lorsque l'on considère le contexte dans lequel la stratégie d'adaptation a été introduite, cela permet de mieux identifier et comprendre le choix de l'une ou l'autre de ces stratégies adaptatives.

2.1 Stratégie d'adaptation dans des domaines spécifiques

En général, la recherche en matière d'adaptation est fondamentale pour comprendre comment le stress affecte les gens. Il faut réaliser « *Comment les gens gèrent le stress peuvent réduire ou amplifier les effets des événements et des conditions défavorables de la vie, non seulement sur la détresse émotionnelle et le fonctionnement à court terme, mais aussi sur le développement de la santé physique ou mentale ou du désordre à long terme* » (Skinner, 2003). Les recherches existantes ont examiné l'adaptation au stress lié au travail, dans le contexte spécifique du travail et de la famille (Michel, 2011 ; Morganson, 2016), par exemple « *la lourde charge de travail, les contraintes organisationnelles, le manque d'autonomie au travail et les conflits interpersonnels* » (Lu, 2010). Rowlinson (2008) estime que « *Les stratégies d'adaptation à effet modérateur ont sur la relation entre la surcharge de rôle et l'épuisement professionnel* ». Malgré « *Une grave insuffisance de données empiriques concernant la connexion entre les mécanismes d'adaptation spécifiques et les circonstances de stress définies* » (Dewe, 1990), « *Les stratégies d'adaptation utilisées pour lutter contre ces facteurs de stress spécifiques semblent ne pas être bien présentées dans les échelles d'adaptation de la littérature sur le stress général* » (Michel, 2014). Il est nécessaire de classer les stratégies d'adaptation dans une situation bien spécifique. Notre travail tend à expliquer les stratégies adaptatives du MP dans la situation de techno-stress. Il est espéré que l'approche « *coping dyade* » (réaction entre MP et employés) qui a été menée ici sur une étude de cas pourra permettre d'étoffer la littérature de la stratégie adaptative au techno-stress.

La stratégie d'adaptation (*Coping strategy*) est définie comme « *Une série de processus cognitifs et comportementaux en constante évolution pour gérer des demandes externes et/ou internes spécifiques et qui sont évaluées comme éprouvant ou dépassant les ressources d'un individu* » (Folkman et al., 1986).

Ainsi, « *Les stratégies d'adaptation peuvent avoir un effet modérateur sur la relation entre le facteur de stress et la contrainte qui en résulte* » (Lazarus et Folkman, 1984). Et, comme l'a indiqué Pearlin (1978), « *L'adaptation a besoin de spécifications plus détaillées... en raison de la richesse déconcertante du comportement qui s'y rapporte.* » (Pearlin & Schooler, 1978) « *Bien qu'il existe un certain soutien empirique à l'existence de dimensions primaires de*

l'adaptation, peu d'informations sont disponibles sur la structure de l'adaptation » (Tobin,1989), ce qui revient à dire que l'organisation fait face ou adopte une stratégie d'adaptation sommaire sans analyser la situation donnée. Le terme adaptation signifie ici : comprendre comment le stress affecte les gens, pour le meilleur et pour le pire.

2.2 Stratégie d'adaptation sur le techno-stress

Techno-stress

« *Au cours des quatre dernières décennies, les TIC ont généré des retours sur investissement importants pour les organisations en termes de réduction des coûts d'exploitation, de l'efficacité des processus, de nouvelles alternatives stratégiques et de possibilités d'innovation* ». (Tarafdar, 2007). Ainsi les TIC ont un potentiel énorme pour améliorer la performance humaine et organisationnelle (Liang, 2009). Cependant, ces caractéristiques sont à double tranchant (Lei, 2014), les TIC lorsqu'elles sont exploitées à des fins malveillantes, peuvent constituer une menace pour les individus, les organisations et la société. Cette menace incite à penser que *les organisations ont perdu* contrôle de leur temps et de leur espace, ce qui crée un sentiment de stress face à l'utilisation des TIC : techno-stress. Le techno-stress est décrit comme :

« Le stress que subit les utilisateurs du fait du multitâche des applications, de la connectivité constante, de la surcharge d'informations, des fréquentes mises à niveau du système et de l'incertitude, du réapprentissage continu et des insécurités professionnelles et des problèmes techniques associés à l'utilisation des TIC » (Tarafdar, 2010).

Ainsi Tarafdar (2007) distingue l'impact du techno-stress du point de vue psychologique, notamment au niveau de la satisfaction au travail des individus et de l'engagement envers leur organisation. C'est dire que le techno-stress peut créer des effets psychologiques tels que l'insécurité à propos des TIC, la diminution de la confiance et du confort en général.

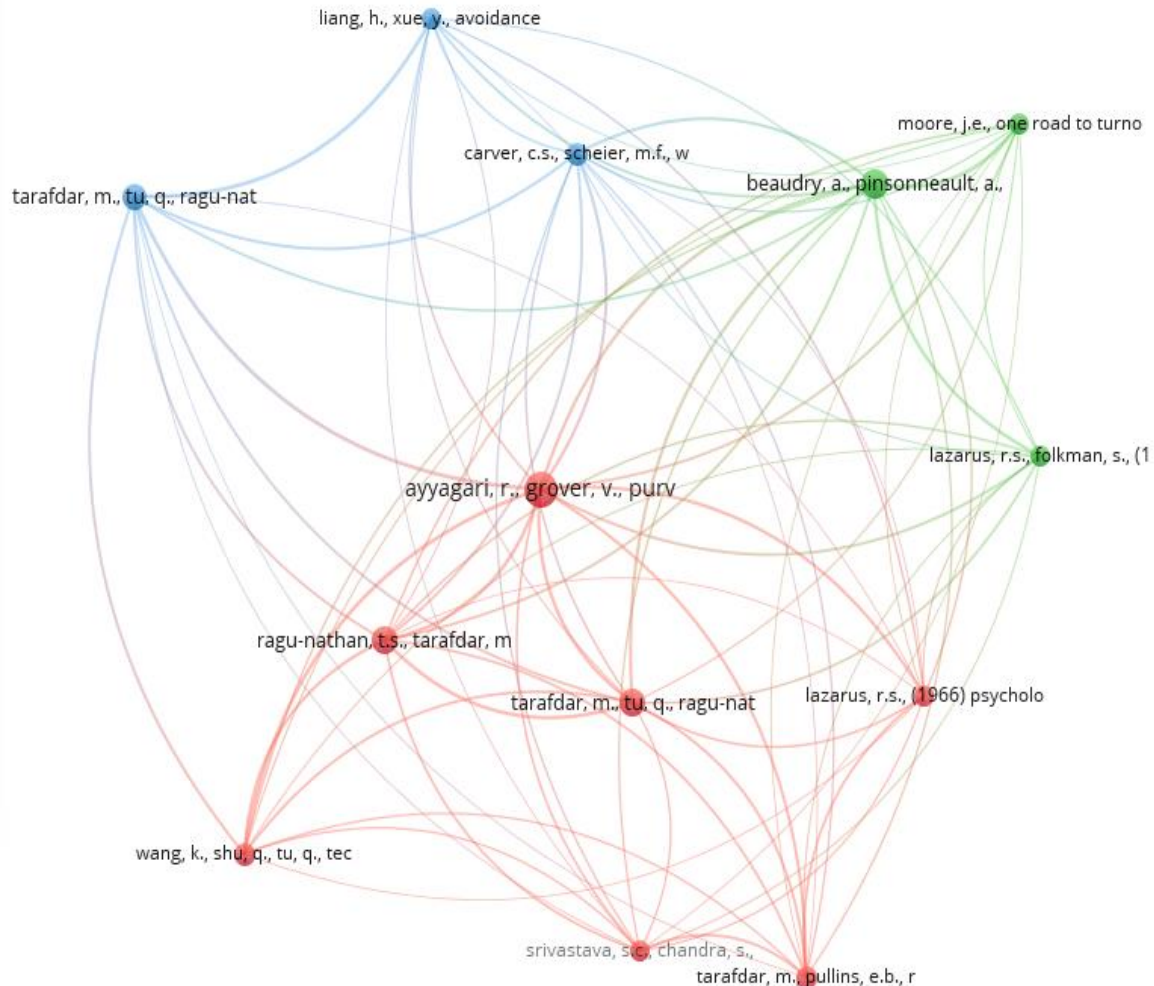
D'un point de vue comportemental (la productivité et la performance des individus au travail), l'utilisation des TIC s'accompagne d'attentes en matière de productivité. Les gens sont simplement censés travailler plus vite et utiliser moins de temps. Il s'agit d'une productivité en haute vitesse. Cependant cela peut conduire à « *un sentiment implacable et compulsif d'être obligé d'accomplir des tâches en moins de temps par crainte de conséquences négatives* » Baroudi, (1986). C'est d'ailleurs ce que nous avons expliqué dans notre recherche précédente, les techno-stress peuvent éventuellement réduire la performance au travail par stress de rôle.

D'ailleurs, « *Les nouvelles TIC sont souvent introduites à un rythme rapide, les utilisateurs finaux ont besoin de formations et de conseils sur la façon d'utiliser les nouveaux systèmes, surtout au début, pour aider à réduire leur anxiété.* » (Clark & Kalin,1996) et c'est là qu'apparaît l'existence de stratégies d'adaptation. C'est donc là que le manager intervient et doit trouver une solution adaptative afin d'adoucir le techno-stress. Ces stratégies d'adaptation permettent aussi de traduire le techno-stress du côté négatif à des fins favorables (un challenge) pour les employés et l'entreprise.

2.3 L'adaptation au techno-stress et stratégie d'adaptation par MP

Nous évoquerons ci-dessous treize articles qui présentent une fréquence de citation d'au minimum quatre fois en termes d'adaptation au techno-stress. Trois principales thématiques se présentent (figure 1) :

Figure 1: la cartographie des références



La première thématique s'adresse aux inhibiteurs de techno-stress qui dérivent du mécanisme organisationnel qui peuvent augmenter la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Tarafdar, 2008, 2010 et 2015), mais aussi valoriser la compétence technologique (Tarafdar, 2015) et l'auto-efficacité (plus de confiance, d'enthousiasme et de détente). Les inhibiteurs du techno-stress nous permettent de mieux lutter contre le techno-stress, c'est-à-dire la capacité de maîtriser les TIC et la compétence d'innovation sur les TIC (Tarafdar, 2015). Le trait de personnalité et l'interaction à l'environnement organisationnel sont employés dans la recherche de Srivastava (2015). Dans le même ordre d'idée, Wang (2008) démontre la centralisation et l'innovation organisationnelles et Ayyagari (2011) évoque le comportement adaptatif et non-adaptatif entre la personne et l'environnement (employé et entreprise). Cette perspective offre aux managers un point de vue d'adaptation différent sur le techno-stress et les aide à mieux comprendre les réactions et comportements de leurs employés face au techno-stress. Il est à souligner que les caractéristiques technologiques (Ayyagari, 2011) sont les prédicateurs dominants des facteurs de stress qui peuvent s'ajuster au techno-stress.

Il est donc important, à ce stade, de distinguer le corpus ci-dessus car il permet de (se) rendre compte des mécanismes adaptatifs indirects nécessaires pour s'ajuster au techno-stress. Ces mécanismes d'adaptation ne sont pas utilisés de façon classique, ce sont, en quelque sorte, des comportements adaptatifs indirects et plutôt alternatifs dans une optique de réduction de techno-stress. Ce comportement alternatif se traduit par une intervention d'un effet modérateur entre les créateurs de techno-stress et leurs conséquences.

Tarafdar (2008), basé sur la *Transaction-Based approach* (Lazarus, 1966), explique les créateurs de techno-stress en tant que facteurs qui créent le techno-stress et réduisent la satisfaction au travail, entraînant une diminution de l'engagement organisationnel et de la continuité. Nous y ajoutons les supports techniques et l'implication des utilisateurs dans la planification et la mise en œuvre des TIC, qui sont des inhibiteurs de techno-stress. Ici il est nécessaire de souligner la notion d'« *Inhibiteurs de techno-stress* », car les managers utilisent cette appellation en tant que référence lors de l'élaboration des stratégies d'adaptation. Le résultat : les inhibiteurs de techno-stress augmentent la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Sans conteste, ce résultat varie par différents critères (âge, genre, éducation et confiance informatique).

Dans le même sens, Tarafda (2010) met l'accent sur « *l'implication des utilisateurs dans le développement des TIC* » et qui décrit « *La facilitation de l'implication et le soutien à l'innovation* » comme des modérateurs ou adoucisseurs pour affaiblir les facteurs de création de techno-stress et leurs résultats. Il a mis en évidence « *le soutien à l'innovation qui augmente la facilitation de l'implication* » et « *la satisfaction des utilisateurs finals qui augmente leurs performances* ». Donc, par déduction, « *la facilitation de l'implication et le soutien à l'innovation augmenteront la performance des utilisateurs finals* ». Plus concrètement, le techno-stress influence négativement la performance de travail du manager mais les modérateurs de techno-stress peuvent atténuer ces effets négatifs.

Rappelons aussi que Tarafdar (2015) a décrit les mécanismes de mitigations que sont « *la facilitation de l'alphabétisation, la fourniture de soutien technique et la facilitation à la participation* » en détaillant le métier de vendeur. Cependant, l'auteur souligne l'auto-efficacité comme un modérateur possible de la relation entre les créateurs de techno-stress et les performances des ventes. Plus l'efficacité personnelle est élevée, plus l'utilisateur est à l'aise vis-à-vis de l'utilisation des TIC (Compeau *et al.*, 1995). Alors que les compétences technologiques entrent aussi en jeu, « *la compétence technologique comme un stimulant potentiel de l'innovation et de la technologie* » Tarafdar (2015) s'appuie sur la performance de l'utilisation.

Hormis les mécanismes de diminution du techno-stress, nous pouvons aussi nous référer à la notion de *personne-environnement*. Ainsi, les facteurs internes organisationnels, les facteurs externes organisationnels et les caractéristiques individuelles sont les trois principales catégories de créateur de stress (Hendrix *et al.* 1995). Wang (2008) définit l'environnement interne de la façon suivante « *il inclut les facteurs internes et les pouvoirs qui affectent la prise de décision managériale et comment les mécanismes organisationnels sont atteints* », selon lui, les facteurs internes organisationnels sont considérés comme les facteurs d'influence les plus directs du stress au travail. Par exemple : « *conflit de rôle, ambiguïté de rôle, surcharge de rôle, pression de temps, manque d'autonomie au travail, faible utilisation des capacités, faible participation et contrôle, supervision managérial, climat organisationnel et conflit de groupe* » (Caplan *et al.*, 1975), c'est d'ailleurs bien au regard de variable de stress, que Wang (2008) fait l'allusion à l'environnement de centralisation et d'innovation d'une organisation et les considère

comme « *deux dimensions de la catégorisation de l'environnement interne d'une organisation* » et « *dans les organisations à la fois très centralisées et hautement innovantes, le niveau global de techno-stress est le plus élevé, dans les organisations à faible centralisation et à faible innovation, le techno-stress est le plus bas* ».

Ayyagari (2011) reprend le modèle de *personne-environnement*, plus précisément, « *le manque d'adéquation ou l'écart entre les caractéristiques de la personne et l'environnement pourrait mener à des besoins individuels non satisfaits ou à des demandes d'emploi non satisfaites qui entraînent des tensions* » (Cooper *et al.*, 2001). Ce point de vue souligne la détermination de comportement adaptatif et non-adaptatif entre la personne et l'environnement (employé et l'entreprise). De plus Ayyagari (2011) met l'accent sur certaines caractéristiques technologiques telles que la convivialité (utilité, complexité et fiabilité), l'intrusion (présentisme et anonymat) et le dynamisme (rythme de changement). Son idée est de caractériser ces technologies en examinant leur impact sur le stress pour mieux éclairer les décisions et les choix de stratégie d'adaptation.

Ainsi, nous devons prendre en considération des facteurs de différences de personnalité de l'employé, l'étude de Srivastava (2015) fournit également « *des indications aux managers qui devraient accorder une attention particulière à l'attribution de rôles spécifiques aux employés ayant des traits de personnalité particuliers afin d'optimiser les résultats liés à l'emploi* ». C'est-à-dire que les employés se comportent souvent de façon différente dans une situation de techno-stress à cause de leurs différences de personnalité et le trait de personnalité sera un élément important pour le MP afin de faire son choix de stratégie d'adaptation.

Dans un environnement interactionnel (manager-employé) : *transactions personne-environnement.*, la transaction affecte ainsi le bien-être physique et psychologique de l'individu. « *Les demandes externes sont les exigences de l'environnement contextuel auxquelles doivent répondre les personnes* » (Beaudry, 2005). Ainsi, par exemple, le chiffre d'affaires qui doit être atteint par le MP et son équipe, les rôles d'un MP au sein d'une entreprise, etc. Les demandes internes sont les souhaits personnels de l'individu et les exigences que l'environnement doit remplir et lorsque l'employé trouve que les missions confiées sont difficiles, le conflit travail-famille est élevé.

Ensuite, soulignons **la deuxième thématique qui considère l'adaptation comme efforts cognitifs et comportementaux**. C'est-à-dire de concevoir des interventions stratégiques (Moore, 2000) directes sur le techno-stress. Ces interventions peuvent être une maîtrise de l'émotion de soi-même (cognitive) (Beaudry, 2005), l'appréciation et la compréhension du manager et la réduction du rôle stress (ambiguïté de rôle et conflit de rôle).

Beaudry (2005) évoque différentes stratégies d'adaptation basées sur une combinaison d'évaluation primaire (une évaluation des conséquences attendues par l'utilisation de TIC) et secondaire (une évaluation de la situation par utilisation de TIC). Quatre stratégies d'adaptation ont été identifiées : « *benefits maximizing, benefits satisficing, disturbance handling and self-preservation* »². On peut dire que les utilisateurs sont sensés « mettre en état » leur technique de travail, la technologie et eux-mêmes (un comportement d'adaptation des travailleurs aux changements technologiques) (Majchrzak, 1988) afin de veiller aux « *améliorations des performances telles que la réduction des erreurs, l'accélération du travail et l'augmentation*

² *benefits maximizing, benefits satisficing, disturbance handling and self-preservation*: Maximisation des avantages, satisfaction des avantages, traitement des perturbations et auto-préservation,

des revenus » Beaudry (2005). La gestion des perturbations et les efforts d'adaptation sont susceptibles d'être orientés vers soi-même, la technologie et la tâche « *notamment (la) recherche de formation, réduction des aspects négatifs du nouveau système, modification des caractéristiques du TI et l'objet de tâche du groupe* » (Majchrzak, 2000). L'auto-préservation, visant à restaurer la stabilité émotionnelle et à réduire les tensions en minimisant les conséquences négatives perçues, c'est-à-dire espérer que les conséquences négatives attendues ne se généralisent pas en comparaison avec les utilisateurs les plus désavantagés ou ceux qui sont les moins dynamiques et engagés dans leur travail. Ces stratégies d'adaptation sont indifférenciées par une menace ou une opportunité.

La question axée sur les émotions ou les problèmes est à nouveau abordé ci-dessous.

Dans l'optique de présenter les concepts de l'évaluation et de l'adaptation dans la réponse au stress (Lazarus, 1966), nous pouvons dire que Lazarus (1984) reconnaît que l'adaptation est comme une démarche cognitive et comportementale en constante évolution pour gérer des demandes externes et/ou internes spécifiques. Selon lui, le stress se développe quand la relation entre la personne et l'environnement est particulière et hors de contrôle. De la même manière, il a intégré la notion de rôle, la capacité de travail ainsi que les stratégies attentionnelles et les différents niveaux d'évaluation. La prise en compte de ces variables de structure semble être cognitive afin de comprendre les facteurs de stress.

En parlant des facteurs de stress, nous souhaitons rappeler ici les conséquences de l'épuisement au travail lié aux TIC. Le travail sur ce sujet a reçu un soutien empirique constant, les différents travaux assimilent l'épuisement au travail à une satisfaction professionnelle réduite, un engagement organisationnel réduit et à un taux de rotation salariale élevé (Moore, 2000). Par conséquent, lorsqu'un employé subit un épuisement au travail, le manager est sensé réagir et intervenir pour gérer le stress : la relaxation, la gestion du temps et l'assertivité se sont avérées efficaces dans certaines situations. Nous pouvons aussi parler des stratégies d'intervention sur le stress qui sont présentées « *comme des techniques d'amélioration très générales, sans considération générale pour les causes particulières du stress, les caractéristiques particulières de l'individu ou son stade d'épuisement professionnel* » (Bruning, 1986). Par conséquent, les managers doivent généralement être attentifs aux facteurs liés à l'épuisement professionnel, soulignons également des moyens comme « *réduire la surcharge de travail, baisser l'ambiguïté des rôles et les conflits et accroître l'autonomie des travailleurs et améliorer l'équité perçue des récompenses* » (Moore, 2000). Hormis ces éléments, les managers doivent montrer de l'appréciation et de la compréhension pour les employés et les orienter dans un sens positif, nous pouvons aussi dire, qu'il est important de distribuer équitablement les récompenses aux employés, car une répartition injuste des récompenses pourrait simplement s'ajouter aux points néfastes.

Dans ce contexte de techno-stress, il y a une influence simultanée des créateurs de stress sur la productivité des employeurs. Cette difficulté organisationnelle nécessite de répondre à cette problématique par une stratégie d'adaptation. Cela conduit bien à une deuxième thématique : l'adaptation vue comme un effort cognitif et comportemental.

La troisième thématique se rapporte à l'adaptation multidimensionnelle qui est surtout appliquée à l'adaptation aux problèmes et aux émotions. Carver (1989) assimile un processus d'adaptation à deux types communs de stratégies générales d'adaptation qui ont été appliquées : Le *Problem-focused coping* (adaptation axée sur les problème) est généralement adaptative et liée négativement au stress (Endler & Parker, 1990) alors que l'*Emotion-focused coping*

(adaptation axée sur l'émotion) est l'inadaptation liée positivement au stress. Gaudioso (2017) a évalué que « *Les résultats relatifs à l'efficacité des comportements axés sur l'émotion et les comportements axés sur les problèmes sont quelque peu mitigés* ». Il a aussi indiqué que le *Problem-focused coping* s'associe à la satisfaction de vie professionnelle (carrière professionnelle) et que l'*Emotion-focused coping* s'unit avec la vie privée.

Ainsi, Tarafdar (2007) a mis en évidence la relation positive entre techno-stress et stress de rôle. Il suggère que « *les effets néfastes du techno-stress peuvent être en partie contrés par des stratégies qui réduisent le conflit de rôle et la surcharge de rôles* ». Les rôles déterminent donc le comportement d'un individu dans l'organisation. Cependant, la théorie des rôles décrit la surcharge de rôle qui se produit lorsque « *les exigences du rôle d'un individu dépassent sa capacité en termes de niveau de difficulté ou de quantité de travail* » Tarafdar (2007) et le conflit de rôles « *peut donc être considéré comme résultant d'une violation des deux principes classiques et qui a entraîné la confiscation de la satisfaction individuelle et une diminution de l'efficacité organisationnelle* ». Par exemple, le conflit travail-famille explique bien le stress de rôle, autrement dit, le conflit travail-famille est reconnu parce que « *le travail interfère avec la vie familiale et la vie familiale interfère avec le travail* » (Byron,2005).

Tableau 2 : Thématiques d'adaptation

Thématique	Auteur	Dimension d'adaptation		Description
L'adaptation comme inhibiteurs du techno-stress	1.Tarafdar (2008)	Inhibiteurs du techno-stress	Support technique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encourager les utilisateurs à explorer et à rééquiper, ▪ Fournir un service d'assistance et un support technique, ▪ Construire des prototypes de postes de travail de de familiale in ▪ Élaborer des calendriers pour la pratique et l'acclimatation ▪ Réduction de la charge de travail régulière pendant la mise en œuvre des TIC.
			Implication des utilisateurs dans la planification et la mise en oeuvre des TIC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participer à la mise en œuvre des TIC. ▪ Solliciter et intégrer leurs exigences dans la conception et la configuration du système ▪ Se familiariser avec les nouvelles applications dnc le départ ▪ Communiquer les changements, les avantages et les opportunités qui accompagnent l'introduction de nouvelles TIC ▪ Aider les utilisateurs roduction de nouvelles TICnc le départla config
	2.Tarafdar (2010)	Inhibiteurs du techno-stress	La facilitation de l'implication	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participation à la planification, au développement et à la mise en œuvre des TIC.
			Le soutien à l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les mécanismes qui soutiennent l'innovation, encouragent la communication et la proposition de nouvelles idées et favorisent les relations de soutien entre les employés.
	3.Tarafdar (2011)	Auto-efficacité		
	4.Tarafdar (2015)	Inhibiteurs du techno-stress	Facilitation de l'alphabétisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assistance technique ▪ Facilitation du partage des connaissances techniques,
			Fourniture de soutien technique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La formation, ▪ L'expérimentation avec IS

			Facilitation de la participation	<ul style="list-style-type: none"> Facilitant la participation des utilisateurs
		Compétence technologique	L'innovation technologique	<ul style="list-style-type: none"> Collecte d'informations sur une application de force de vente
			La performance technologique,	<ul style="list-style-type: none"> Implique l'adaptation et la personnalisation des solutions (Moncrief, 1986) Nécessite une orientation vers l'innovation et la construction de relations (Pullins, 2001).
		Auto-efficacité		<ul style="list-style-type: none"> Maîtriser sa capacité à bien exécuter les tâches de vente. Grand contrôle et capacité d'utiliser l'application de vente Plus enthousiaste, confiant et dlicati
	5.Srivastava (2015)	Trait de personnalité	L'ouverture à l'expérience,	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilité de la pensée et tolérance pour de nouvelles idées.
			Le névrotisme	<ul style="list-style-type: none"> Insécurité, anxiété et hostilité.
			L'agrément,	<ul style="list-style-type: none"> Genre, prévenant, sympathique, utile et coopératif.
			La conscience	<ul style="list-style-type: none"> La conscience recherche la fiabilité, l'attention au détail et l'effort exact.
			L'extraversion interagissent	<ul style="list-style-type: none"> Les personnes qui ont le trait d'extraversion sont sociales, actives et accordent une grande valeur à des relations interpersonnelles étroites et chaleureuses.
		Enivrement interactionnel (manager-employée)	L'environnement interne	<ul style="list-style-type: none"> Les demandes externes sont les exigences de l'environnement contextuel auxquelles doivent répondre les personnes
			L'environnement externe	<ul style="list-style-type: none"> Les souhaits personnels de l'individu et les exigences que l'environnement doit remplir.
	6.Ayyagari (2011)	Caractéristiques technologiques	La convivialité	<ul style="list-style-type: none"> Utilité, complexité et fiabilité.
			L'intrusion	<ul style="list-style-type: none"> Présentéisme, anonymat
			Le dynamisme	<ul style="list-style-type: none"> Rythme du changement
		Transactions personne-environnement		<ul style="list-style-type: none"> Comportement adaptatif et non-adaptatif entre la personne et l'environnement (employés et l'entreprise).
	7.Wang (2008)	L'environnement interne	L'environnement de centralisation	<ul style="list-style-type: none"> Participation dans les processus de prise de décision de l'introduction de la nouvelle technologie
			L'environnement d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> Les idintroducouve aux produits conçues et ratifiées.
L'adaptation comme les efforts	8.Beaudry (2005)	Évaluation primaire Évaluation secondaire	Avantages maximisant	<ul style="list-style-type: none"> TIC comme une opportunité Les utilisateurs ont le sentiment de maîtriser la situation. Les efforts d'adaptation seront axés sur les problèmes Maximiser les avantages personnels.

cognitifs et comportementaux			Satisfaction des avantages	<ul style="list-style-type: none"> TIC comme une opportunité Les utilisateurs ont un contrôle limité sur la situation Les efforts d'adaptation sont susceptibles d'être minimes (axés sur les émotions et problèmes). Les utilisateurs sont satisfaits des avantages qu'offre l'informatique.
			Gestion des perturbations	<ul style="list-style-type: none"> TIC comme une menace Certain contrôle sur la situation Axé sur le problème pour gérer la situation et sur l'adaptation. Axé sur les émotions pour minimiser les conséquences négatives attendues et restaurer la stabilité émotionnelle Orientes émotions pour minimiser les conséquences négatives attendues et restaurer la stabilité émotn qu'elles correspondent mieux à la technologie.
			Auto-préservation	<ul style="list-style-type: none"> Les TIC sont perçues comme une menace Les utilisateurs n'ont qu'un contrôle limité sur la situation Axs sur les sateurs n Visant s sateurs n'ont qu'un contrôle limité sur la situatios tensions.
	9.Lazarus (1984)	Stratégies attentionnelles		<ul style="list-style-type: none"> Réduire le stress de rôle.
		Stress de Rôle		
	10.Moore (2000)	Stratégies d'intervention		<ul style="list-style-type: none"> Réduire la surcharge de travail, Réduire l'ambigüité des rôles et les conflits Accroître l'autonomie des travailleurs Amcroître l'autonomie des travailleurs nf.
Stress de Rôle		L'ambigüité du rôle, Le conflit de rôle		
Adaptation multidimensionnel	11.Liang (2009)	Adaptation axée sur le problème et sur l'émotion Évaluation	Adaptation axée sur le problème	<ul style="list-style-type: none"> Mesures de sauvegarde
			Adaptation axe sur l'émotion	<ul style="list-style-type: none"> La foi religieuse Le fatalisme Le datal Le datalisme e
			Évaluation d'adaptation	
			Évaluation de menace	
	12.Carver (1989)	Adaptation axée sur les problèmes et émotions	L'adaptation centrée sur les problèmes	<ul style="list-style-type: none"> Adaptation active, Planification, Suppression des activitmotionsailleurs n Adaptation aux contraintes Recherche de soutien social.

			Adaptation axée sur l'émotion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche d'un soutien émotionnel, ▪ Réinterprétation positive ▪ Acceptation, ▪ Dénî, ▪ Se tourner vers la religion.
	13.Tarafdar(2007)	Stress de Rôle	Le conflit de rôle et La surcharge de rôles.	

Basés sur la théorie de l'adaptation (Lazarus 1966, Lazarus et Folkman 1984), les utilisateurs passent par deux processus cognitifs pour déterminer leurs réponses aux TI malveillantes : « l'évaluation (primaire) des menaces et l'évaluation (secondaire) des menaces ». Liang (2009) met l'accent sur la théorie cybernétique, étant donné que les théories d'acceptation des TI ne sont pas suffisantes pour expliquer le comportement des employés vis-à-vis des menaces informatiques et notamment le comportement d'évitement. La théorie cybernétique estime que « les êtres humains autorégulent leurs comportements par des boucles de rétroaction », c'est-à-dire que les utilisateurs (employés) avant de réagir (d'éviter ou d'adapter) passent par une phase d'évaluation (menace ou opportunité). Dans ce cadre, quand « les utilisateurs percevront une menace informatique s'ils pensent qu'elle est susceptible d'être malveillante et que les conséquences négatives sont graves ». Ils peuvent essayer d'éviter ce problème (adaptation axée aux problèmes). En revanche, si le problème n'est pas totalement évitable, ils sont sensés passer à la deuxième étape qui est d'engager une adaptation centrée sur les émotions (adaptation axée à l'émotion).

2.4 Stratégie d'adaptation du niveau individuel (manager, subordonné) à interactionnel (manager-subordonné)

Les MP, les superviseurs et les employés doivent s'adapter de façon répétitive au conflit (Tjosvold,1989), Les sources fréquentes de conflit sur le lieu de travail comprennent ou sont causées par des ressources limitées, telles que le temps ou le matériel, les conflits d'intérêts et une définition insuffisante des responsabilités. Par exemple : comment les employés peuvent-ils utiliser différentes technologies de la façon la plus pertinente ? Sans surprise, la surcharge technologique a été associée à un certain nombre de résultats indésirables, tels que des niveaux de stress élevés (Diaz *et al.*, 2012), l'épuisement professionnel et une faible productivité (Harris *et al.*, 2015). De nouveau, Galimberti (2017) a classé le conflit travail-famille dans le cas de la techno-invasion. Les employés doivent interagir pour résoudre les problèmes, le conflit et le stress. L'absence de communication ou la coopération ne fait que provoquer davantage de conflit et de stress.

Les MP et les membres de leur équipe sont considérés comme ayant une relation dyadique d'un groupe. Cette relation dyadique nous montre « une conceptualisation systémique des processus que les partenaires utilisent pour faire face aux facteurs de stress » (Falconier, 2015). Comme le stress de communication, le techno-stress et les stratégies d'adaptation individuelle sont sensés transformer des stratégies d'adaptation en partenariat. Dans cette optique, Tjosvold (1998) signale également que « les membres d'un même groupe doivent travailler dans le même but, interagir et dépendre les uns des autres pour accomplir leurs tâches ».

Pour résumer, les MP cherchent à maximiser l'interdépendance et la qualité d'échange avec les employés. Donc, plus l'interdépendance entre les MP et leurs subordonnés est élevée, plus l'interaction de ces deux partis est accrue. Nous pouvons dire encore qu'ils partagent souvent un intérêt et des bénéfices communs et à cet égard et que les MP et leurs employés se dirigent vers la résolution du techno-stress. De la même façon, une qualité d'échange élevée signifie qu'il y a une relation harmonieuse, confiante et respectueuse entre les Mp et leurs subordonnés.

Dès lors, nous pouvons dire que plus l'interdépendance et la qualité d'échange entre MP et subordonnés est d'un niveau élevé, plus les individus s'orientent vers la résolution du techno-stress, ce qui leur permet de s'adapter à la base du problème. C'est-à-dire que les MP abordent le problème et s'y confrontent.

Par exemple : la prise de mesures directes pour résoudre le problème du techno-stress, le doublement des efforts pour faire face au (problème des) techno-stress (Folkman,1986). De l'autre côté, nous avons le cas où les deux parties ne s'intéressent pas beaucoup à la réduction du techno-stress afin de trouver des solutions faciles, telles qu'abandonner la tentative de faire face au techno-stress ou d'en oublier jusqu'au techno-stress (Folkman,1985).

Conclusion

Nous estimons d'abord, que quand les MP optent pour un comportement adaptatif en vue de lutter contre le techno-stress, ils envisagent de faire face à ce problème.

Ensuite certains ne s'intéressent qu'à l'aspect émotionnel, soit en réinterprétation positive, soit en émotions défavorables. Des émotions positives semblent amener des résultats favorables et peuvent adoucir le techno-stress ; à l'opposé, des émotions négatives ne peuvent conduire ni à un techno-stress inférieur, ni à une augmentation de performance.

Troisièmement, l'interaction par la valorisation professionnelle et la confiance mutuelle oriente à la fois sur le problème et l'émotion. Cela est probablement dû au fait que l'on peut être valorisé professionnellement par des compensations financières et morales. Cette double caractéristique achemine cette stratégie vers la résolution par le problème et l'émotion.

Bibliographie

- Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological Antecedents and Implications. *MIS Q.*, 35(4), 831–85
- Baroudi, J. J., Olson, M. H., & Ives, B. (1986). An empirical study of the impact of user involvement on system usage and information satisfaction. *Communications of the A*
- Bawden, D., & Robinson, L. (2009). The dark side of information: overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of information science*, 35(2), 180-191.
- Beaudry, A., & Pinsonneault, A. (2005). Understanding User Responses to Information Technology: A Coping Model of User Adaptation. *MIS Quarterly*, 29(3), 493–524.
- Bellier, S., & Laroche, H. (2005). *Moi, manager*. Dunod.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 169-198.

- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., & EUSA. Department of Health, E. (1975). Job demands and worker health; main effects and occupational differences. *Job Demands and Worker Health; Main Effects and Occupational Differences*, 75–160.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 267–283.
- Clark, K., & Kalin, S. (1996). Technostressed Out? How to Cope in the Digital Age. *Library Journal*, 121(13), 30–32.
- Clark, M. A., Michel, J. S., Early, R. J., & Baltes, B. B. (2014). Strategies for Coping with Work Stressors and Family Stressors: Scale Development and Validation. *Journal of Business and Psychology*, 29(4), 617–638.
- Compeau, D. R., & Higgins, C. A. (1995). Computer Self-Efficacy: Development of a Measure and Initial Test. *MIS Quarterly*, 19(2), 189–211.
- Dewe, P. J., & Guest, D. E. (1990a). Methods of coping with stress at work: A conceptual analysis and empirical study of measurement issues. *Journal of Organizational Behavior*, 11(2), 135–150.
- Diaz, I., Chiaburu, D. S., Zimmerman, R. D., & Boswell, W. R. (2012). Communication technology: Pros and cons of constant connection to work. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 500–508.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). *Leader-Member Exchange Model of Leadership : A Critique and Further Development*. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>
- Endler, N. S., & Parker, J. D. (1990). Multidimensional assessment of coping: a critical evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 844–854.
- Falconier, M. K., Jackson, J. B., Hilpert, P., & Bodenmann, G. (2015). Dyadic coping and relationship satisfaction: A meta-analysis. *Clinical Psychology Review*, 42, 28–46.
- Fathema, N., Shannon, D., & Ross, M. (2015). Expanding The Technology Acceptance Model (TAM) to Examine Faculty Use of Learning Management Systems (LMSs) In Higher Education Institutions. *Journal of Online Learning & Teaching*, 11(2).
- Folkman, S. (2013). Stress: Appraisal and Coping. In M. D. Gellman & J. R. Turner (Eds.), *Encyclopedia of Behavioral Medicine* (pp. 1913–1915). New York, NY: Springer New York.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 150–170.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992–1003.
- Galluch, P. S., Grover, V., & Thatcher, J. B. (2015). Interrupting the workplace: Examining stressors in an information technology context. *Journal of the Association for Information Systems*, 16(1), 2.
- Gaudioso, F., Turel, O., & Galimberti, C. (2017). The Mediating Roles of Strain Facets and Coping Strategies in Translating Techno-stressors into Adverse Job Outcomes. *Comput. Hum. Behav.*, 69(C), 189–196.

- Hendrix, W. H., Summers, T. P., Leap, T. L., & Steel, R. P. (1995). Antecedents and organizational effectiveness outcomes of employee stress and health. In *Occupational stress: A handbook* (pp. 73–92). Philadelphia, PA, US: Taylor & Francis.
- Lazarus, R. S. (1966). Psychological stress and the coping process.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Coping and adaptation, 1, 294–296.
- Lei, C., & Ngai, E. W. T. (2014). The Double-Edged Nature of Technostress on Work Performance: A Research Model and Research Agenda. *ICIS 2014 Proceedings*. Retrieved from
- Liang, H., & Xue, Y. (2009). Avoidance of Information Technology Threats: A Theoretical Perspective. *MIS Quarterly*, 33(1), 71–90. <https://doi.org/10.2307/20650279>
- Liang, T.-P., & Lai, H.-J. (2000). Electronic store design and consumer choice: An empirical study. Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 10–pp. IEEE.
- Majchrzak, A., & Cotton, J. (1988). A longitudinal study of adjustment to technological change: From mass to computer-automated batch production. *Journal of Occupational Psychology*, 61(1), 43–66.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689–725.
- Mouchot, C. (2003). *Méthodologie économique*. Paris, Seuil.
- Seshadri, S., & Shapira, Z. (2001). Managerial allocation of time and effort: The effects of interruptions. *Management science*, 47(5), 647–662.
- Skinner, E. A., Edge, K., Altman, J., & Sherwood, H. (2003). Searching for the structure of coping: a review and critique of category systems for classifying ways of coping. *Psychological Bulletin*, 129(2), 216–269.
- Srivastava, S. C., Chandra, S., & Shirish, A. (2015). Technostress creators and job outcomes: theorising the moderating influence of personality traits. *Information Systems Journal*, 4(25), 355–401.
- Tarafdar, M., Pullins, E. B., & Ragu-Nathan, T. S. (2015). Technostress: negative effect on performance and possible mitigations. *Information Systems Journal*, 25(2), 103–132.
- Tarafdar, M., Pullins, E., & Ragu-Nathan, T. S. (2011). Examining Impacts of Technostress on the Professional Salesperson's Performance. In *AMCIS*.
- Tarafdar, M., Tu, Q., & Ragu-Nathan, T. S. (2010). Impact of technostress on end-user satisfaction and performance. *Journal of management information systems*, 27(3), 303–334.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328.
- Tobin, D. L., Holroyd, K. A., Reynolds, R. V., & Wigal, J. K. (1989). The hierarchical factor structure of the coping strategies inventory. *Cognitive Therapy and Research*, 13(4), 343–361.
- Walsh, I., & Renaud, A. (2017). Reviewing the literature in the IS field: Two bibliometric techniques to guide readings and help the interpretation of the literature. *Systemes d'information management*, 22(3), 75–115.

