Rôle des technologies nomades. Les relations interpersonnelles au sein d'équipes commerciales

Pierre Loup, Florence Rodhain, Sophia Belghiti-Mahut

▶ **To cite this version:**

Pierre Loup, Florence Rodhain, Sophia Belghiti-Mahut. Rôle des technologies nomades. Les relations interpersonnelles au sein d'équipes commerciales. Management des Technologies Organisationnelles (2014-..), 2017, 7, pp.137-151. hal-03673182

HAL Id: hal-03673182
https://hal.science/hal-03673182

Submitted on 19 May 2022

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.

Pierre LOUP, Florence RODHAIN et Sophia BELGHITI-MAHUT

Après six ans d'expérience en direction de PME, Pierre Loup est actuellement doctorant en sciences de gestion à l'université de Montpellier. Il est par ailleurs docteur en statistiques.

Florence Rodhain est maître de conférences HDR à l'université de Montpellier et dirige le groupe systèmes d'information.

Sophia Belghiti-Mahut est maître de conférences HDR à l'université Paul Valéry Montpellier 3 et membre du groupe communication, ressources humaines et intervention sociale (CORHIS).

Rôle des technologies nomades. Les relations interpersonnelles au sein d'équipes commerciales

La diffusion massive des TIC (notamment des technologies nomades) au sein des entreprises est souvent accompagnée de restructurations susceptibles de modifier en profondeur les conditions de travail des salariés. Ces mutations technologiques ne sont pas sans conséquence sur la santé mentale des employés et les relations humaines au sein de l'organisation, lesquelles peuvent se trouver fragilisées ou renforcées selon les conditions d'introduction des technologies.

Dans ce papier, nous nous intéressons à l'influence des technologies nomades sur le bien-être au travail et plus particulièrement sur l'une des composantes de ce dernier, les relations interpersonnelles professionnelles. Pour ce faire, nous nous appuyons sur une étude qualitative et une étude quantitative déployées au sein des équipes commerciales d'une entreprise de distribution de courrier.

L'analyse montre que certains facteurs notamment organisationnels peuvent avoir une incidence positive sur un renforcement des liens sociaux.

Mots-clés : TIC, relation interpersonnelles, bien-être au travail (BET)

Role of nomadic technologies. Interpersonal relationships within sales teams

The massive diffusion of ICT (particularly mobile technologies) within companies is often accompanied by restructuring, which may fundamentally change the working conditions of employees. These technological changes are not without consequences on the mental health of employees and human relations within the organization, which can be deeply modified.

In this paper, we investigate the influence of mobile technologies on well-being at work and especially on the professional relationships. Consequently, we have realized a qualitative study and a quantitative study within the sales teams of a mail delivery company.

The analysis shows that some particular organizational factors can have a positive impact on strengthening social bonds.

Keywords: ICT, professional relationships, professional well-being

Rôle des technologies nomades

Les relations interpersonnelles au sein d'équipes commerciales

Pierre LOUP, Florence RODHAIN et Sophia BELGHITI-MAHUT

MRM, Université de Montpellier et Université Paul Valéry Montpellier 3

Introduction

Malgré les améliorations des conditions de travail dues en partie aux progrès techniques et à l'automatisation des processus de fabrication, les revendications des salariés sur la santé, et notamment sur la santé mentale[1], n'ont jamais été aussi importantes (Gomez et Chevallet, 2011). Ainsi, de nombreux chiffres témoignent des coûts de la santé mentale, c'est le cas d'un rapport de l'INRS de 2013 stipulant que le coût annuel du stress professionnel en France oscille entre 1.9 et 3 milliards d'euros.

Ce type de constat amène les entreprises à intégrer des axes et des indicateurs de qualité de vie au travail de leurs salariés, et à favoriser ainsi une approche par le bien-être au travail (BET) au détriment d'une approche pathologique centrée sur la réaction et non sur la promotion de la santé (Keyes, 2007), jusque-là privilégiée. Cette alternative est également constructive pour l'entreprise dans sa démarche vis-à-vis du salarié, car elle permet d'une part de parler de manière positive de la santé, ce qui peut constituer un point d'ancrage à une collaboration renforcée entre préventeur et manager (Grosjean, 2005) et d'autre part d'influer sur les principaux facteurs contribuant au bien-être professionnel tels que le maintien de la motivation au travail, la fidélisation de la main d'œuvre, la réponse à des contraintes légales, la lutte contre l'absentéisme et la prévention de la santé mentale. En conséquence, les bénéfices attendus par l'entreprise peuvent être nombreux : une meilleure efficacité

1 L'OMS définit la santé mentale comme étant « un état de bien-être qui permet à la personne de se réaliser et de s'ajuster aux exigences normales de la vie, qui lui permet également de travailler de manière efficace et productive et d'apporter sa contribution à sa communauté ». Ainsi, la santé mentale correspond à un état d'équilibre psychique d'un individu à un moment donné et résulte d'interactions entre des facteurs biologiques (génétiques et physiologiques), psychologiques (cognitifs, affectifs et relationnels) et contextuels (relations avec son environnement).

individuelle (Lachmann *et al.*, 2010 ; Wright *et al.*, 2002), une meilleure qualité de travail (Lyubomirsky *et al.*, 2005), une productivité organisationnelle accrue (Harter *et al.*, 2002), des comportements prosociaux plus nombreux (Lee et Allen, 2002 ; Podsakoff *et al.*, 2000 ; Dagenais-Desmarais, 2010).

Caractéristiques de notre époque, les mutations technologiques et la diffusion intense des TIC au sein des organisations, ne sont pas sans conséquence sur la santé mentale des salariés car elles sont souvent sources de réorganisations, d'une augmentation de la flexibilité, du rythme et de l'intensité du travail. Pourtant, les TIC sont entourées d'un discours promotionnel (soutenu par les instances gouvernantes) et sont, de plus, souvent perçues comme une récompense (notamment parce que le niveau d'équipement en TIC augmente avec le niveau de responsabilité) et restent donc très peu critiquées par les salariés eux-mêmes (Klein et Ratier, 2012). Toutes ces tendances ont contribué à l'émergence d'une affirmation peu discutée selon laquelle les TIC ont amélioré les conditions de travail (Centre d'analyse stratégique, 2012 : 13).

L'ensemble de ces éléments suggère qu'une exploration des effets potentiels des TIC sur le bien-être des salariés parait pertinente au regard des différents enjeux sociaux et économiques. Pour l'étude de cette problématique, après une longue investigation une entreprise de distribution de courrier nous a autorisés à procéder à des entretiens individuels (au niveau régional) et à diffuser un questionnaire (au niveau national) auprès de ses équipes commerciales. Ce programme de recherche s'est déroulé sur plusieurs périodes et n'a fait l'objet d'aucune contrepartie financière ; un contrat de confidentialité a été passé entre l'entreprise et l'université.

L'objectif général de la recherche menée au sein des effectifs de cette entreprise (que nous nommerons entreprise X dans la suite de ce document) est d'étudier et d'analyser l'influence des technologies nomades sur le bien-être au travail des salariés. Dans cet article, nous nous proposons d'explorer en profondeur les liens entre les technologies nomades et les relations interpersonnelles qui constituent une dimension essentielle du bien-être au travail.

Ainsi, après avoir défini la notion de technologies nomades et précisé leurs conditions d'utilisation dans notre contexte de recherche, nous revenons sur la notion de bien-être au travail afin de bien situer la place des relations interpersonnelles dans ce concept. Nous définissons ensuite les relations interpersonnelles en détail, puis présentons les résultats portant sur le lien entre les technologies nomades et les relations interpersonnelles sur la base d'une étude qualitative et d'une étude quantitative. Enfin, dans une dernière partie, nous discutons l'ensemble des résultats formulés, des limites et des perspectives de ce travail de recherche.

1. Cadre contextuel et théorique

1.1. Technologies nomades et contexte d'utilisation

Les nouvelles technologies de l'information et des communications regroupent un ensemble de technologies utilisées pour stocker, partager, transformer, traiter, échanger de l'information et plus spécifiquement des données numérisées (Klein et Ratier, 2012). La notion de TIC intègre donc l'ensemble des solutions matérielles et logicielles permettant d'organiser les processus de circulation et de traitement de l'information dans l'entreprise (ERP, CRM, intranet, RFID, etc.) (Gomez et Chevallet, 2011).

Dans cette recherche, nous nous intéressons en particulier aux technologies nomades (ou technologies mobiles) qui permettent le transport, l'échange et l'utilisation de l'information numérique de manière synchrone ou asynchrone. L'usage de ces outils mobiles contribue largement à la modification des structures et processus organisationnels (Besseyre des Horts et Isaac, 2006) notamment en ce qui concerne les rapports au temps et à l'espace (Chen et Nath, 2005). Les équipements matériels nomades sont légers et autonomes ; l'ordinateur portable, le smartphone et la tablette sont les équipements les plus fréquemment répandus dans le milieu professionnel.

Entre 2012 et 2014, les équipes commerciales de l'entreprise X qui travaillent en B2B ont été équipées en technologies nomades. Ces équipes sont constituées d'une direction commerciale (qui donne les orientations stratégiques du site), de managers des ventes (qui encadrent et analysent la performance de leurs équipes), de commerciaux (en charge du développement, de la gestion et de la fidélisation du portefeuille clients) et d'assistants commerciaux (en support des différentes équipes). À l'exception de ces derniers ayant un profil plus sédentaire, l'ensemble du personnel commercial a bénéficié de smartphones et PC convertibles tablettes, notamment dans le but de faciliter les échanges, la diffusion et l'accès à l'information au sein de l'entreprise et avec les clients.

Concernant les technologies nomades déployées, il apparait que leur utilisation est devenue une activité à part entière. Elles servent notamment à produire du contenu (compte-rendu, reporting, pilotage), à organiser et gérer le temps de travail et à communiquer. Ainsi les outils de communications, et principalement le mail disponible sur l'ensemble des supports techniques, constituent une pierre angulaire autour de laquelle s'organise la journée et ce quel que soit le poste occupé (rôle d'encadrement ou non).

L'intensification de l'utilisation de ces technologies pourrait donc entrainer des conséquences sur le bien-être au travail et plus particulièremet sur les relations interpersonnelles au sein des équipes commerciales de l'entreprise X.

1.2. Bien-être au travail et relations interpersonnelles

Bien qu'une évaluation du bien-être au travail semble importante pour les entreprises (Lachmann *et al.*, 2010), à ce jour peu d'attention lui a été accordée (Kiziah, 2003), notamment car le BET est souvent considéré comme un construit générique. Pourtant de nombreux auteurs stipulent que le bien-être est un construit à part entière (Gilbert *et al.*, 2011 ; Hart, 1999 ; Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012 ; Massé *et al.*, 1998 dont les composantes sont dépendantes des différentes sphères de la vie (Ed Diener *et al.*, 2003). La spécificité de la sphère professionnelle, seule sphère source de revenus régie par une réalité relationnelle complexe, est soutenue par divers résultats expérimentaux (Massé *et al.*, 1998, Canada ; Diener, 1984 ; Gilbert *et al.*, 2008).

Ainsi, seuls deux modèles ayant fait l'objet d'une validation empirique, se consacrent réellement à la mesure du BET. Celui de Dagenais-Desmarais, élaboré à partir d'une méthodologie inductive, est constitué de deux axes : la sphère de référence (individuelle, relationnelle ou organisationnelle) et la directionnalité (projective ou introjective). À la suite de ces travaux de conceptualisation du BET, une échelle de mesure à 5 dimensions a été élaborée au Canada. Elle est basée sur les relations avec les collègues, l'épanouissement, le sentiment de compétence, la reconnaissance perçue et la volonté d'engagement.

Pour tenir compte de la sensibilité au contexte culturel (Christopher, 1999), Biétry et Creusier (2013) en s'appuyant sur les travaux de Dagenais-Desmarais, ont développé une échelle adaptée à la culture française. Cette dernière comporte quatre dimensions : les relations avec les collègues, les rapports avec la hiérarchie, le rapport au temps (stabilité des horaires, temps passé au travail, gestion du temps de travail), et l'environnement physique de travail. Couplée à une analyse critique de l'état de l'art sur le sujet, l'identification des quatre dimensions a permis aux auteurs de proposer une définition du concept du bien-être au travail : « un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique du travail ». C'est cette définition que nous retenons dans la suite de ce document.

1.3. Les relations interpersonnelles : entre collègues et avec la hiérarchie

Parmi les quatre thématiques constitutives du BET, dans cet article nous avons porté notre intérêt sur les deux caractérisant les relations interpersonnelles, à savoir : les relations entre collègues de travail et les relations avec la hiérarchie.

Les relations interpersonnelles dans le cadre professionnel sont constituées des échanges, des rapports, des liens, des interactions entre deux ou plusieurs salariés d'une même entreprise (cas qui nous intéresse dans le cadre de la définition du BET) ou avec toute personne extérieure à l'entreprise et interagissant avec elle.

Pour exister, ces relations nécessitent une certaine proximité entre les protagonistes, une réciprocité dans les échanges et doit perdurer un certain temps. Elles peuvent être permanentes ou temporaires, imposées (c'est souvent le cas dans le contexte professionnel) ou volontaires, symétriques ou asymétriques (relations hiérarchiques par exemple).

Pour avoir des relations interpersonnelles satisfaisantes un respect mutuel doit s'installer au sein des équipes. Ainsi, les relations entre collègues de travail jouent un rôle central dans la favorisation du BET et cette dimension est mise en avant par de nombreux auteurs. Elle englobe la qualité des relations avec les autres, les sentiments de solidarité, d'appartenance et d'intégration (Karasek et Theorell, 1990 ; Ryff, 1995 ; Siegrist, 1996 ; Ryan et Deci, 2001 ; Dagenais-Desmarais, 2010). La communication joue également une place prépondérante (Bellenger et Couchaere, 2004) à ce sujet, Lachmann *et al.* (2010) soulignent l'importance de la mise en place d'espaces de discussion favorisant notamment l'appropriation par les salariés de leurs pratiques professionnelles, l'évitement de conflits au travail et l'isolement du salarié ; la valorisation des actions collectives permettant également d'éviter une cassure du lien social.

Le maintien et l'amélioration de relations interpersonnelles saines dépendent de l'organisation au travers de sa communication, des valeurs partagées, de l'écoute de ses salariés, de la promotion de la confiance et du travail en équipe et des employés qui doivent développer des qualités d'écoute, de franchise, de tolérance, d'ouverture à l'autre (Lachmann *et al.*, 2010 ; De Keyser et Hansez, 2000 ; Bellenger et Couchaere, 2004 ; De Zanet *et al.*, 2004). Ainsi, organisation et salariés doivent être conscients de leurs rôles respectifs pour trouver un équilibre. Les impacts positifs attendus peuvent être conséquents, tant d'un point de vue personnel avec un accroissement de la motivation personnelle ou de la satisfaction au travail, qu'organisationnel avec un renforcement de l'identité de groupe et une amélioration des échanges d'information et du processus de décision (Lachmann *et al.*, 2010).

2. Méthodologie

La méthodologie déployée pour mener à bien notre recherche s'appuie sur une étude qualitative complétée par une étude quantitative.

Notre étude qualitative s'est déroulée du mois d'avril au mois de septembre 2014, au sein des équipes commerciales de l'entreprise X, sur une zone grand quart sud-est composée de 7 départements. Les 34 entretiens semi-directifs effectués (sur une population cible de 133 personnes) concernent 3 niveaux hiérarchiques : direction (8 entretiens dont 1 direction opérationnelle et 7 directions commerciales), managers (12 entretiens), commerciaux (14 entretiens). Ils ont été réalisés en face

à face (48 %) ou par téléphone (52 %), pour une durée moyenne de 55 minutes (de 36 min à 1h42). L'échantillon est composé de 42 % de femmes et 58 % d'hommes. L'âge des personnes interviewées est compris entre 24 et 55 ans, avec une moyenne à 43,5 ans. Dans cet échantillon, l'ancienneté moyenne au sein du groupe est de 16,8 ans et 40 % des interviewés n'ont pas connu d'autre entreprise. En termes de diplômes, globalement 60 % des participants ont au plus un Bac +2 (50 % d'entre eux étant des managers).

Le guide d'entretien aborde les thèmes suivants : les caractéristiques du métier, l'usage et les conditions d'utilisation des technologies nomades déployées, la vision de la vie au travail par l'interviewé (avec notamment les notions de bien-être et de relations interpersonnelles) et l'impact de l'arrivée des technologies nomades sur le métier et le BET. L'analyse de contenu des entretiens a été conduite à l'aide du logiciel Nvivo 10. Le traitement du corpus a été réalisé de manière à répondre à notre problématique sans pour autant dénaturer le contenu initial. Il s'est appuyé sur un codage *a priori* (Miles et Huberman, 2003) inspiré d'une revue de la littérature et enrichi au gré du déroulement des entretiens.

Une étude quantitative, basée sur un questionnaire de recherche, est venue compléter la phase qualitative. Elle s'est déoulée du mois de juillet au mois d'octobre 2015 et a permis d'interroger 402 personnes de l'entreprise X au niveau national.

3. Résultats

3.1. La place des relations interpersonnelles au sein de l'entreprise X

L'analyse de la littérature a montré l'importance des relations interpersonnelles sur le niveau de BET, au travers par exemple de la coopération (Pinto, 2000), de l'appartenance à des groupes de travail (Dejours, 2009), d'une bonne qualité relationnelle avec la hiérarchie (Saint-Hilaire, 2008 ; Hanique, 2008).

Lors de notre étude au sein des équipes commerciales de l'entreprise X, l'importance de cette dimension s'est également révélée que ce soit de la part des encadrants (managers et direction) ou des non-encadrants (commerciaux). Quel que soit le poste occupé, l'ensemble des salariés positionne les relations humaines comme un élément prépondérant de BET. Les notions de respect, de bonne ambiance de travail, de confiance sont très plébiscitées par les interviewés et sont primordiales dans la mesure où elles conditionnent en partie la notion d'appartenance à un collectif de travail :

> I5-M2 : « Moi après je suis très sensible au collectif, très sensible à une bonne ambiance et ce que j'apprécie à la direction commerciale c'est qu'on le cultive ».

> I6-C : « L'ambiance avec tes collègues, tes supérieurs, tes collaborateurs, si tu travailles avec des gens qui ont le sourire, ce n'est pas la même chose que si tu travailles avec des gens qui font la gueule ou qui sont stressés ».

> I12-M : « Les relations entre collègues c'est très, très important surtout quand l'on fait un travail d'équipe pour certains clients, on est obligé de travailler en collaboration, donc c'est des dossiers à préparer, c'est de la confiance, c'est énorme ».

> I13-D : « Il y a la confiance, le respect, la liberté de pouvoir avancer, proposer des choses, ce sont des éléments qui comptent dans la qualité de vie au travail ».

Cette tendance se retrouve lorsque l'on analyse la dimension « relation avec les collègues » de l'échelle du BET. En effet, un score moyen de 4.2 (sur une échelle variant de 1 à 5) est obtenu, avec notamment un score moyen de 4.4 pour l'item : « j'ai de bonnes relations avec mes collègues ».

Pour maintenir des relations interpersonnelles satisfaisantes, le manager joue un rôle central et doit faire preuve de grandes capacités communicationnelles, il doit être écouté mais aussi à l'écoute.

La grande majorité du personnel encadrant des équipes commerciales de l'entreprise X a conscience que la posture managériale, l'exemplarité du manager, sa capacité d'écoute, d'échange de remise en question, son aptitude à identifier les difficultés de ses équipes et sa prise de conscience sur la question de conditions de travails sont centrales.

> I9-M : « La qualité de vie au travail, on parle vraiment de vie pour moi, et c'est avoir envie de venir, c'est d'être respecté, c'est d'être écouté, c'est d'être entendu, c'est pouvoir échanger, pouvoir avancer tous ensemble. Moi je me dis qu'en tant que manager, si j'ai un style de management et que j'essaie de l'imposer à tout le monde, je pense que je suis un très mauvais manager ».

> I31-D : « La communication interne, diffuser les informations, que tout le monde ait les niveaux d'information auxquels il doit accéder, qu'il n'y

2 Dans l'intitulé des verbatims, la lettre M signifie que ce dernier a été produit par un manager. De manière analogue, la lettre C signifie commercial et la lettre D direction.

> ait pas trop d'écart. Parce qu'on voit aussi, ce qui crée des tensions c'est quand on dit : « les autres en savent plus que moi et moi je ne sais jamais rien, des choses comme ça ». Ça peut être perçu à titre personnel comme du favoritisme pour les uns ou du défavoritisme pour les autres, et ce n'est pas le plus simple à gérer ».

> I22-D : « Il y a la relation managériale avec son patron et notamment l'esprit de bienveillance, de coopération, d'entre-aide, d'écoute que peut avoir son supérieur hiérarchique. Ça fait toute la différence entre une pression insupportable et une pression supportable. Ça c'est sûr. Et c'est vrai aussi avec ses collaborateurs, il y a ce que l'on ressent depuis le haut et puis ce que l'on arrive à créer, ou ce qui existait déjà avant dans son équipe. Parce que si dans son équipe on arrive à partager les difficultés, dire que c'est dur, que c'est compliqué mais dire que l'on est ensemble et que l'on essaye. Plutôt que d'avoir en plus à manager des gens qui n'ont pas envie, qui créent des problèmes, c'est quand même une grosse différence ».

Les commerciaux ont également positionné les managers au centre des débats et ont mis en avant la prépondérance de la qualité relationnelle avec sa ligne hiérarchique pour la favorisation, le développement et le maintien d'un niveau de BET satisfaisant.

> I32-C : « Après on a aussi une très forte proximité avec notre manager, bon comme je vous le disais tout à l'heure en introduction, on le voit quasi quotidiennement et on a beaucoup d'échanges avec lui. Ça nous permet de monter en compétence, ça nous permet de faire part aussi de nos ressentis, ça je trouve aussi que c'est important dans la qualité de vie au travail, de pouvoir dire ce que l'on pense, ce que l'on ressent et d'être écouté ».

> I8-C : « donc en fait pour moi la qualité de vie au travail c'est le respect mutuel, que ce soit hiérarchie N+1 ou N-1, ça marche dans les deux sens, je ne vais pas faire ce que je ne voudrais pas qu'on me fasse ».

Pour l'ensemble des questions relatives au soutien social par la hiérarchie, un score moyen de 3,65 et une médiane égale à 4 viennent corroborer la prépondérance de l'importance de la qualité de la relation managériale.

La reconnaissance est aussi un facteur déterminant et peut être de diverses natures, et non uniquement financière :

> I1-D : « Quand je dis valorisation, ce n'est pas forcément que la rémunération parce que là-dessus je n'ai pas non plus une latitude énorme, mais ça peut être du challenge, ça peut être de la réalisation d'une journée séminaire où l'on va

travailler un peu et l'on va faire un peu de ludique. Ça pour moi ça fait partie de la qualité de vie au travail aussi».

I9-M : «La reconnaissance c'est un sacré sujet à part entière, comme je le disais tout à l'heure, il y en a qui vont être reconnaissants juste par un sourire, un SMS reçu «Super, bravo», d'autres la reconnaissance elle va être plus financière, d'autres ça va être plus au niveau d'une promo, il va être sensible à des chèques cadeaux, d'autres qui vont être sensibles lors d'une plénière au fait qu'on lui dise de parler de son affaire et de se faire applaudir par tout le monde. Voilà la reconnaissance c'est quelque chose de très personnel, et ça en fait partie aussi. Mais justement le manager c'est ça qu'il doit savoir, c'est ça qu'il doit percevoir, qu'est qui fait que la personne ça va lui faire du bien de faire ça ou pas».

Mais quel que soit le poste occupé cette reconnaissance semble ne pouvoir venir que de la hiérarchie (celle des pairs n'a jamais été évoquée au cours des entretiens) :

I33-C : «Oui, la reconnaissance entre guillemets ne peut venir que de la hiérarchie parce que des collègues oui, vous pouvez être bien vu des collègues, vous pouvez être vu comme très bon par vos collègues, malheureusement ça ne vous fera pas avancer dans votre métier, ça ne vous fera pas avoir de nouveaux postes, ça ne vous ouvrira pas des opportunités».

I22-D : «En fait, heureusement que nous on a Anne comme patronne parce que le collectif il existe complètement au sein de la DOCC, elle l'a créé. Elle nous dit quand ça ne va pas, elle nous fait des alertes, elle nous demande, mais il y a une bienveillance et un a priori comme quoi on fait bien notre boulot, et que si on y arrive pas c'est parce que c'est dur et ce n'est pas parce que l'on fait n'importe. Et elle est en posture de nous aider, bon vous n'y arrivez pas, mais pourquoi, qu'est-ce que l'on pourrait faire de plus… Ça, ça existe mais au sein de la DOCC sud, mais au niveau national pas trop. Moi je ne trouve pas».

L'item relatif à la reconnaissance du supérieur, obtient un score moyen de 3.77 et une médiane de 4 venant confirmer la satisfaction vis-à-vis de ce critère de la part de l'échantillon interrogé.

Conclusion, limites et perspectives

L'ensemble de ces éléments, principalement issus de notre analyse qualitative et illustré par les résultats de l'analyse quantitative, témoigne de l'importance d'initier, de maintenir et de développer de bonnes relations interpersonnelles au sein des équipes. À ce titre il est clair que la posture et l'état d'esprit du top-management

jouent un rôle prépondérant dans la performance des collectifs de travail. Ainsi, la directrice opérationnelle des équipes commerciales de l'entreprise X grand quart sud-est attache une importance particulière aux relations interpersonnelles, à la reconnaissance et à la confiance ; elle précise notamment les points suivants quant à la gestion de son équipe (133 personnes) :

> « Le sens d'un collectif est important, on est dans des métiers où l'on pourrait avoir des gens qui soient très individuels, qui soient gérés comme des unités. J'apprécie vraiment de retrouver mon équipe et de travailler en collectif. Et puis l'innovation aussi, le fait de pouvoir sortir un peu des rails parce que l'on est une grande entreprise, donc il y a beaucoup de choses qui sont à démultiplier et moi ce que j'apprécie aussi c'est que l'on a des marges de manœuvre, des marges de liberté, des marges d'improvisation » (I34-D).

L'arrivée d'une technologie nomade (smartphone, PC portable avec possibilité de connexion au CRM à distance) peut être synonyme de changements organisationnels majeurs et potentiellement perturber ce type de relations.

Pourtant, très peu d'interviewés au sein des équipes commerciales de l'entreprise X ont évoqué des effets néfastes sur cette dimension. En effet, l'arrivée des technologies nomades est soit jugée comme ayant un effet neutre, soit majoritairement comme ayant un effet positif.

> I22-D : « Donc moi je trouve que ça rapproche plutôt, parce que du coup on a accès à plein de gens, on les appelle sur leurs portables. Donc non, je ne pense pas que ça nous a éloignés ».

Ainsi, après avoir établi les règles de fonctionnement et trouvé un équilibre, au regard de la nature de l'information à diffuser, entre une communication pouvant être médiatisée via les TIC et celle nécessitant des entretiens en face à face, les technologies nomades de par la diversité de canaux qu'elles proposent sont souvent identifiées comme facilitatrices des relations interpersonnelles.

Aussi, pour la majorité des personnes interviewées dans le cadre de notre recherche, les technologies nomades sont perçues comme pouvant renforcer les liens sociaux au sein des équipes.

Ces résultats sont plutôt contradictoires avec ceux de la littérature (Ratier et Bézard, 2012 ; Rosanvallon, 2012 ; Lachmann *et al.*, 2010), et différents éléments peuvent servir de base à leur explication :

- Lorsque l'on revient en détail sur l'utilisation qui est faite des technologies nomades, l'analyse quantitative vient confirmer les résultats de la phase qualitative. Ainsi, une analyse en composantes principales basée sur 24 items

met en évidence 5 axes dont 3 sont centrés sur la communication (envoi de SMS en interne et en externe, consultation et échange de mails par smartphone, consultation et échange de mails par PC), 1 sur la production de contenu à l'aide du PC et 1 ayant trait à la planification et l'organisation du temps de travail. En complément, les données issues du questionnaire nous informent que 69 % des membres des équipes commerciales de l'entreprise X consacrent au moins une heure quotidienne au traitement des mails (81 % d'entre eux reçoivent au moins 15 mails par jour et 91 % en envoient au moins 15). En outre, 45% des personnes interrogées estiment que plus de la moitié des mails reçus sont inutiles. Enfin, environ 70% des interviewés réalisent plus de la moitié des réunions en présentiel. Ainsi, l'examen de l'utilisation des technologies nomades par les équipes commerciales de l'entreprise X met notamment en évidence un usage relativement intense de ces dernières dans un objectif de communication. Pour autant le nombre de réunions en face à face reste relativement élevé, conduisant ainsi à un effet millefeuille (Kalika, 2002). Parmi, les explications de cet effet d'empilement des moyens de communication, Isaac *et al.*, (2007) identifient notamment l'effet « besoin sociaux » et la nécessité de créer des liens relationnels et de travailler ensemble, ce qui semble être le cas au sein de l'entreprise X.

- Lors du déploiement des technologies nomades aucun niveau d'exigence d'utilisation de la part des équipes encadrantes n'a été demandé. De même, cette introduction au sein des équipes commerciales n'était pas adossée à des objectifs chiffrés.
- Ainsi, le processus d'apprentissage technologique s'est trouvé adapté aux rythmes de chaque utilisateur et à son niveau de maîtrise technique facilitant ainsi l'adoption des outils nomades déployés et gommant un éventuel effet « fossé numérique » potentiellement en lien avec certains critères tels que : l'âge, le capital économique, le niveau d'éducation, … (Proulx, 2002). Ces conditions ont donc permis de minimiser l'appréhension inhérente aux changements technologiques et par conséquent le stress possiblement lié à ces derniers.
- Les profils constituant les équipes commerciales possèdent des caractéristiques spécifiques (Lavorata, 1995) dont certaines se retrouvent dans notre étude au sein de l'entreprise X. Ainsi les salariés travaillent majoritairement de manière individuelle et passent la majorité de leur temps de travail en clientèle, les relations interpersonnelles s'en trouvant de fait diminuées. Dans ce contexte particulier, il parait cohérent que l'arrivée des technologies nomades aient plutôt tendance à favoriser les relations interpersonnelles qu'à les desservir.
- En accord avec le point précédent, certains interlocuteurs ont identifié que l'intrusion du smartphone professionnel dans la sphère privée, outre

ses aspects négatifs, pouvait également être à l'origine d'un renforcement des liens sociaux entre membres d'une même équipe, notamment lors d'échanges de SMS à caractère privé dans des plages horaires situées en dehors des heures de travail.

- Enfin, les managers apportent une attention particulière à la problématique de la santé au travail, notamment depuis la diffusion d'un rapport interne les incitant à être attentifs au bien-être au travail de leurs collaborateurs, en favorisant notamment les relations interpersonnelles. Ainsi, la capacité du top management à anticiper les effets des changements organisationnels provoqués par l'arrivée des technologies nomades et à maintenir des rencontres physiques et des moments de dialogue en face à face apparait comme prépondérante afin de prévenir les risques de dégradation des relations au sein des équipes commerciales.

Ce travail de recherche basé sur une étude qualitative et une étude quantitative contribue à une amélioration des connaissances quant à l'influence des technologies nomades sur la qualité des relations interpersonnelles. Cependant les résultats ayant été obtenus sur une population spécifique, il n'est pas possible d'écarter une dépendance partielle des conclusions avancées à la structure de notre échantillon. Il serait donc intéressant de réitérer ce type d'études dans d'autres contextes et de confronter nos résultats à des populations plus importantes.

Bibliographie

Bellenger I. et Couchaere M.-J. (2004), *Plus efficace et moins stressé : le bien-être, clé de la performance*, ESF Paris.

Besseyre des Horts C.B. et Isaac H. (2006), « L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise », Revue française de gestion, n°168-169, n°9, 243-263.

Biétry F. et Creusier J. (2013), « Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) », Revue de gestion des ressources humaines.

Centre d'analyse stratégique, Klein T. et Ratier D. (2012), « L'impact des TIC sur les conditions de travail », La Documentation française.

Chen L. and Nath R. (2005), "Nomadic culture: cultural support for working anytime, anywhere", Information Systems Management, 56-64.

Christopher J. C. (1999), "Situating psychological well-being: Exploring the cultural roots of its theory and research", Journal of Counseling and Development, n°77, 141-152.

Dagenais-Desmarais V. (2010), « Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit », https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/3916

Dagenais-Desmarais V. and Savoie A. (2012), "What is Psychological Well-Being, Really? A Grassroots Approach from the Organizational Sciences", Journal of Happiness Studies, Vol. 13, n°4, 659-684.

Dejours C. (2009), *Travail vivant*, Payot.

De Keyser V. and Hansez I. (2000), "WOCCQ: working conditions and control questionnaire", Université de Liège.

De Zanet F., Hanse, I., Bossut M., Vandenberghe C. et De Keyser V. (2004), « Analyse du discours de travailleurs confrontés à des changements organisationnels : une perspective transactionnelle », Travail Humain, Vol. 67, n°3, 257-281.

Diener E. (1984), "Subjective well-being", Psychological Bulletin, Vol. 95, n°3, 542-575.

Diener E., Oishi S. and Lucas R. E. (2003), "Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life", Annual Review of Psychology, Vol. 54, n°1, 403-425.

Gilbert M. H., Dagenais-Desmarais V. et Savoie A. (2008), « Comment mesurer les deux principaux indicateurs de santé psychologique au travail », Validation québécoise des échelles de bien-être et de détresse psychologique adaptées au contexte de travail.

Gilbert M.-H., Dagenais-Desmarais V. et Savoie A. (2011), « Validation d'une mesure de santé psychologique au travail », Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology, Vol. 61, n°4, 195-203.

Gomez P.-Y. et Chevallet R. (2011), « Impacts des technologies de l'information sur la santé au travail », Revue française de gestion, Vol. 5, n°214, 107-125.

Grosjean V. (2005), « Le bien-être au travail : un objectif pour la prévention », Hygiène et Sécurité au travail, CND, n°198, 29-40.

Hanique F. (2008), « Les guichetiers de La Poste sont-ils stressés ? Contribution à une acception sociologique et clinique de la notion de stress », Clinique du travail, 155-176.

Harter J.K., Schmidt F.L. and Hayes T.L. (2002), "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis", Journal of Applied Psychology, Vol. 87, n°2, p. 268.

Hart P.M. (1999), "Predicting employee life satisfaction: A coherent model of personality, work, and nonwork experiences, and domain satisfactions", Journal of Applied Psychology, Vol. 84, n°4.

Isaac H., Campoy E. et Kalika M. (2007), «Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information», Management & Avenir, Vol. 13, n°3, 149-168.

Kalika M. (2002), *Les défis du management*, Liaisons.

Karasek R. and Theorell T. (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books.

Keyes C. L. (2007), "Promoting and protecting mental health as flourishing: a complementary strategy for improving national mental health", American psychologist, Vol. 62, n°2.

Keyes C.L. and Lopez S.J. (2009), "Toward a science of mental health", Oxford handbook of positive psychology, 89-95.

Kiziah J. E. (2003), "Job Satisfaction vs. work fulfillment: Exploring positive experience at work".

Klein T. et Ratier D. (2012), «L'impact des TIC sur les conditions de travail», Centre d'analyse stratégique, La Documentation française.

Lachmann H., Larose C. et Penicaud M. (2010), «Bien-être et efficacité au travail», Rapport au Premier Ministre, La Documentation française.

Lavorata L. (1995), «Influence des caractéristiques organisationnelles et individuelles sur le comportement éthique du vendeur», Revue Française de Marketing, n°3-4.

Lee K. et Allen N.J. (2002), "Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions", Journal of Applied Psychology, Vol. 87, n°1, p. 131.

Lyubomirsky S., Sheldon K.M. and Schkade D. (2005), "Pursuing happiness: the architecture of sustainable change", Review of General Psychology, Vol. 9, n°2.

Massé R., Poulin C., Dassa C., Lambert J., Bélair S. and Battaglini A. (1998), "The Structure of Mental Health: Higher-Order Confirmatory Factor Analyses of Psychological Distress and Well-Being Measures", Social Indicators Research, Vol. 45, n°1-3, 475-504.

Miles M. B. et Huberman A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.

Pinto J. (2000), «Les secrétaires et la nouvelle économie des bureaux», Actes de la recherche en sciences sociales, Vol. 134, n°1, 62-65.

Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Paine J. B. and Bachrach D. G. (2000), "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", Journal of Management, Vol. 26, n°3, 513-563.

Proulx S. (2002), «Trajectoires d'usages des technologies de communication: les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une 'société du savoir'», Annales des télécommunications, Springer, Vol. 57, 180-189.

Ratier D. et Bézard J.-M. (2012), «Comment les TIC participent au renouvellement des collectifs de travail», L'impact des TIC sur les conditions de travail, 105-126.

Rosanvallon J. (2012), «Les effets des TIC sur l'isolement au travail et les échanges entre collègues», L'impact des TIC sur les conditions de travail, 127-136.

Ryan R.M. and Deci E.L. (2001), "On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being", Annual review of psychology, Vol. 52, n°1, 141-166.

Ryff C.D. (1995), "Psychological well-being in adult life", Current directions in psychological science, 99-104.

Saint-Hilaire F. (2008), "Mental health at work: The relational side", Université Laval Québec.

Siegrist J. (1996), "Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions", Journal of occupational health psychology, Vol. 1, n°1, 27-43.

Wright T. A., Cropanzano R., Denney P. J. and Moline G. L. (2002), "When a happy worker is a productive worker: A preliminary examination of three models", Canadian Journal of Behavioural Science, Vol. 34, n°3, 146-150.