

Les stratégies d'adaptation à la disposition du manager de proximité dans la gestion du techno-stress : une perspective interactionnelle

Min Feng, Michel Kalika

▶ **To cite this version:**

Min Feng, Michel Kalika. Les stratégies d'adaptation à la disposition du manager de proximité dans la gestion du techno-stress : une perspective interactionnelle. 2019. halshs-02112795

HAL Id: halshs-02112795
https://shs.hal.science/halshs-02112795

Preprint submitted on 27 Apr 2019

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.

Les stratégies d'adaptation à la disposition du manager de proximité dans la gestion du techno-stress : une perspective interactionnelle

Min Feng*
Michel Kalika**

* IAE, Université de lyon Jean Moulin, France
** IAE, Université de lyon Jean Moulin, France ; Business Science Institute.

Résumé :

Cette communication est établie dans l'optique d'identifier les stratégies d'adaptation interactionnelle (SAI) par le manager de proximité (MP) pour faire face au techno-stress. Nous combinons les notions d'interdépendance et *Leader Member Exchange* (LMX) afin de classer neufs SAI : stratégie d'adaptation participative, stratégie de collaboration, entraide et assistance réciproque, stratégie par la résolution du conflit, stratégie d'adaptation bureaucratique, stratégie de la contribution perçue à l'échange, stratégie axée sur la loyauté, stratégie de l'affect, stratégie de valorisation professionnelle et stratégie de confiance mutuelle. Une étude de cas multiple est mise en place qui concerne trois entreprises et treize répondants. Nous expliquons d'abord le lien entre les réponses et les propositions en les traduisant sous forme de phrases témoins. Ensuite, nous détaillons les stratégies d'adaptation axées sur le type d'adaptation (le problème ou l'émotion) et enfin, nous établissons une synthèse d'étude. Théoriquement, cette classification peut permettre d'enrichir la littérature consacrée aux stratégies d'adaptation associées au techno-stress ; ainsi nous avons démontré deux notions d'identification de stratégies d'adaptation (interdépendance, *Leader Member Exchange*). Empiriquement, notre résultat explique un large éventail de comportements des MPs, en réalité, il faut adopter une politique adéquate au risque d'avoir un effet contre-productif en vue de lutter contre le techno-stress.

Mots clés : techno-stress, stratégie d'adaptation, interaction, interdépendance, *Leader Member Exchange (LMX)*.

1. Introduction :

Les études antérieures sur les effets du techno-stress sur la performance du manager de proximité (Feng & Kalika, 2018) nous apprennent que l'utilisation omniprésente de TIC

(Technologies de l'Information et de la Communication) peut éventuellement créer un techno-stress qui va influencer négativement la performance du manager de proximité (MP) quand le niveau de stress de rôle [1] augmentera.

Théoriquement, notre recherche s'effectuera dans le cadre de la gestion des TIC dans un contexte de surcharge informationnelle et de techno-stress qui touchent les managers de proximité (MPs) en combinant les notions d'interdépendance et LMX (échanges entre manager et salarié). L'objectif est d'identifier les stratégies d'adaptation (*Coping strategy*) afin de mieux comprendre les comportements adoptés par les MPs face au phénomène de techno-stress.

Empiriquement, une étude de cas multiples est effectuée en vue d'identifier les différents types de stratégies d'adaptation. Nous adoptons une politique d'analyse interactionnelle, c'est-à-dire que nous nous intéressons non seulement aux individus (manager et subordonné), mais aussi aux interactions des éléments de cette dyade (manager-subordonné). Cette étude a pour objectif d'aider les gestionnaires à faire face aux effets négatifs du techno-stress grâce à l'utilisation des TIC par les employés. Des questions fondamentales se posent alors :

QR 1 : Quelles sont les stratégies adaptatives du manager de proximité (MP) pour gérer le niveau de techno-stress dans un environnement interactionnel ?

QR 2 : Comment expliquer les stratégies d'adaptation choisies par le MP axées sur le type d'adaptation ?

2. Cadre théorique

2.1 Stratégie d'adaptation 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* » (Folkman, 1985).

« *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* » (Dos Santos, 2000). Les TIC constituent un potentiel énorme pour améliorer la performance humaine et organisationnelle (Liang, 2009). Cependant, ces caractéristiques sont à double tranchant (Lei, 2014) ; en effet, 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 le contrôle de leur temps et de leur espace, ce qui crée un sentiment de stress face à l'utilisation des TIC : le techno-stress. Le techno-stress est décrit de la manière suivante :

« Le stress que subit les utilisateurs du fait des applications multitâches, de la connectivité constante, de la surcharge d'informations, des fréquentes mises à niveau du système et de

[1] Stress de rôle :Le stress lié au rôle peut être considéré comme la conséquence de la disparité entre la perception par un individu des caractéristiques d'un rôle spécifique et ce que l'individu est réellement en train de réaliser. (Lambert,2001)

l'incertitude, du réapprentissage continuel et des insécurités professionnelles et des problèmes techniques associés à l'utilisation des TIC » (Tarafdar, 2010).

Nous nous inspirons d'une méthode sur la base de la littérature analysée dans cette section, il s'agit d' « *une analyse bibliométrique rentable* » Walsh (2017). La visualisation et la cartographie (*mapping)* issue de notre élaboration personnelle *(*annexe 1) nous permet d'avoir une perspective plus claire et plus intuitive. Il s'agit de treize articles qui présentent une fréquence de citation d'au minimum quatre fois en termes d'adaptation sur le techno-stress. Trois principales thématiques se présentent (annexe 2) : l'adaptation comme inhibiteur du techno-stress, l'adaptation comme les efforts cognitifs et comportementaux et l'adaptation multidimensionnelle.

2.2 Stratégie d'adaptation au niveau individuel (manager, subordonné) et au niveau interactionnel (manager-subordonné)

Les MPs et les membres de leurs équipes sont considérés comme ayant une relation dyadique. 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.

Pour abréger, les MPs cherchent à maximiser l'interdépendance et la qualité des échanges avec les employés.

3. Modèle et développement de proposions

3.1 Interdépendance

En effet, au cas où un manager se comporterait de façon autoritaire, il pourrait être entraîné dans une relation de conformité, il pourrait aussi provoquer une émotion néfaste et de la résistance et cet effet ne vient pas uniquement dans le sens du MPs au subordonné, ainsi les subordonnés influencent leurs supérieurs dans la hiérarchie des pouvoirs (Blackburn,1981) : C'est une relation de pouvoir interpersonnelle.

Les managers, dans une étude de Deutsch (1977) ont été invités à confronter les problèmes des membres de leurs équipes afin de déterminer leur modèle d'interaction. L'étude de l'interdépendance des objectifs coopératifs et compétitifs (Deutsch, 1977) peut être utile pour comprendre comment se fait l'engagement professionnel et émotionnel entre les MPs et les employés (Tjosvold, 1989), il se réfère aux quatre catégories de stratégies interactionnelles : « *participation and involvement*[2], *mutual assiatance*[3], *conflict management*[4] et *procedures*[5] *»* (annexe 3). Nous développons cinq propositions ci-dessous :

Proposition 1 : une interaction participative entre MPs et subordonnés conduira à un niveau inférieur de techno-stress et également à une augmentation de la performance de l'équipe.

Proposition 2 : une interaction de collaboration, entraide et assistance réciproque entre MPs et subordonnés conduira à un niveau inférieur de techno-stress et également à une augmentation de la performance de l'équipe.

[2] *Participation and involvement: participation*.

[3] *Mutual assistance :* collaboration, entraide et assistance réciproque.

[4] *Conflict management :* résolution du conflit.

[5] *Procedures :* adaptation bureaucratique.

Proposition 3 : une interaction par la résolution du conflit entre MPs et subordonnés conduira à un niveau inférieur de techno-stress et également à une augmentation de la performance de l'équipe.

Proposition 4 : une interaction bureaucratique entre MPs et subordonnés conduira à un niveau inférieur de techno-stress et également à une augmentation de la performance de l'équipe.

Proposition 5 : une interaction axée sur la contribution perçue à l'échange entre Mps et subordonnés conduira à un niveau inférieur de techno-stress et également à une augmentation de la performance de l'équipe.

3.2 Théorie *Leader Member Exchange (*LMX*)*

Les Mps réclament souvent à l'entreprise la possibilité de former un groupe d'employés digne de confiance afin de participer à leur travail quotidien et ils sont persuadés que temps et efforts sont nécessaires à maintenir une relation stable et de confiance avec leurs employés et souvent la question est de savoir si un échange de haute qualité est à même de générer ce type de relation. Un échange de haute qualité est caractérisé par « *un haut degré de confiance mutuelle, de respect et d'obligation* » (Zalesny, 1987). Par contre, « l'*échange de qualité médiocre* » se rapporte à un manque de confiance, de respect et d'obligation (Zalesny,1987) et on se trouve ramené ici à l'approche *Leader-Member Exchange* (LMX).

Étant donné que le développement de la théorie LMX s'appuie amplement sur la théorie de rôle (Graen,1975), nous considérons que le concept de LMX est construit de façon multidimensionnelle. Cinq dimensions ont été identifiées et correspondent à la dimension de la mutualité entre le manager et son subordonné (annexe 4) : « *Perceived Contribution to the exchange*[6] , *loyalty*[7] , *Affect*[8] *(*Dienesch, 1986), *Professional Respect*[9] (Liden, 1998) et *Trust*[10] (Bernerth *et al*., 2007) ». Nous déployons quatre propositions ci-dessous :

Proposition 6 : une interaction axée sur la loyauté perçue à l'échange entre MPs et subordonnés conduira à un niveau inférieur de techno-stress et également à une augmentation de la performance de l'équipe.

Proposition 7 : une interaction de l'affect entre MPs et subordonnés conduira à un niveau inférieur de techno-stress et également à une augmentation de la performance de l'équipe

Proposition 8 : une interaction de valorisation professionnel entre MPs et subordonnés conduira à un niveau inférieur de techno-stress et également à une augmentation de la performance de l'équipe.

Proposition 9 : une interaction de confiance mutuelle entre MPs et subordonnés conduira à un niveau inférieur de techno-stress et également à une augmentation de la performance de l'équipe.

4. Méthode et Collecte des données

La Figure 1 nous démontre les différentes stratégies d'adaptation qui peuvent être axées sur le problème, sur l'émotion ou les deux à partir d'une interaction d'interdépendance ou une interaction d'échange entre managers et subordonnés (LMX).

Figure 1 : modèle de recherche

---

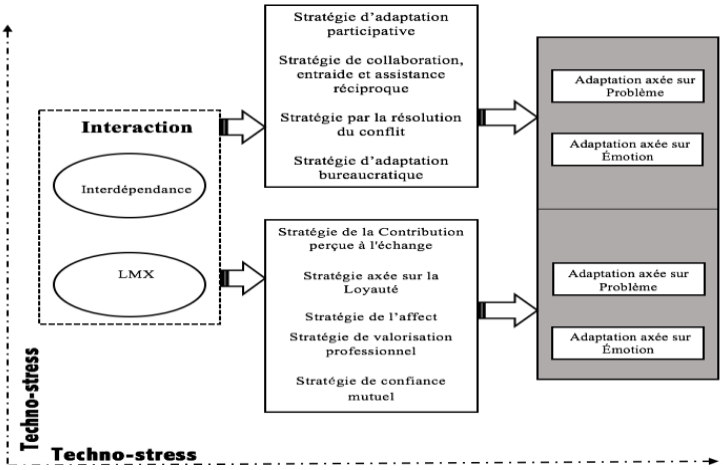
[6] *Perceived Contribution to the exchange :* contribution perçue à l'échange.

[7] *Loyalty :* fidélité.

[8] *Affect :* affect.

[9] *Professional Respect :* valorisation professionnelle.

[10] *Trust :* confiance mutuelle.



Source : élaboration conceptuelle

Il y a peu de travaux sur la classification des réactions interactionnelles (dyade) entre MP et subordonné en matière de techno-stress. Le fait de mener une étude de cas multiples permet d'éclairer les différents comportements de nouvelle manière. On dit que la réalisation d'étude de cas multiple est considérée comme « *comparative*s » (George, 1979).

D'après Dumez (2016) « *le cas ne sera pas un cas d'innovation de rupture au sens où il était au début de la recherche* ». Nous chercherons les similitudes et les différences à l'intérieur de notre étude de cas et nous souhaitons ainsi aboutir à une comparaison avec des études existantes en vue d'expliquer la question du comportement du MP face au techno-stress.

Pour convaincre les différentes entreprises d'accepter nos demandes d'entretiens, nous avons échangé le mot « *techno-stress* » par « *la difficulté d'utilisation de TIC* » et nous avons veillé à ce que les participants sachent que toutes ces interviews seraient réalisées de façon anonyme et que le nom de la société ne serait pas mentionné. Nous avons interrogé treize salariés (annexe 5) au sein de trois sociétés représentatives, la Société S, la Société M et la Société L (annexe 6). Quant à L'annexe 7, elle nous montre le déroulement des interviews.

5. Analyse de résultat

Nous élaborons deux phases en vue de mieux analyser les résultats : **première phase**, nous classons les liens entre les réponses des participants et les propositions des stratégies d'adaptation interactionnelle (SAI) et nous les traduisons sous forme de mots clefs. **Deuxième phase,** nous détaillons les stratégies d'adaptation axées sur le type d'adaptation (le problème ou l'émotion) et nous établissons une synthèse d'étude.

5.1 Développement empirique des stratégies d'adaptation (Première phase)

Frédéric et Olivier évoquent les initiatives au travail. Stéphanie a évoqué l'importance du management participatif. Cependant, Éric pense que l'échange entre les collègues ou encore avec leur MPs est quasiment nul. Julien a expliqué que les employés sont convaincus que le projet en cours a un bon potentiel, « *surtout, le dirigeant nous a laissé la possibilité de souscrire au capital d'entreprise pour les salariés* », cette pratique fidélise la masse des salariés. Zhang souligne leur stratégie d'adaptation de lutte contre le techno-stress, Malgré cela, nous le sentons dépassé par l'aspect pratique (dépassé par le problème).

Les témoignages ci-dessus nous amènent à la ***Stratégie d'adaptation participative.***

À la question « *Est-ce qu'il y a de l'entraide entre managers et subordonnés en matière de TIC ?* », Isabelle et Claude répondent que « *quand il y a des difficultés, on essaye de s'entraider, c'est surtout une question de temps* ». Li et Wang considèrent aussi qu'il y a plutôt un comportement amical et d'anticipation entre ses collègues. Stéphanie estime que dans son équipe, ils font le point lors de la mise en place ou l'implantation de nouveaux logiciels, ils partagent souvent des informations, la méthode et les acquis. Au contraire, Éric pense qu'il y a plus d'entraide entre lui et ses collègues qu'avec ses supérieurs, mais cette tendance positive ne l'empêche pas de penser que l'employé est isolé, que c'est un peu "chacun dans son box devant son ordinateur".

Les témoignages ci-dessus nous amènent à la ***Stratégie de collaboration, entraide et assistance réciproque.***

Aurélie maintient l'idée que leurs logiciels sont bien « disciplinés » et apprivoisés par l'utilisation : documentation, communication, technique, gestion de projet et administratif.
Isabelle « *j'essaie d'évaluer le niveau de difficultés et le changement dû aux nouvelles technologies* ». Olivier opte pour une solution et des intervenants qui seront en mesure de différencier les problèmes dit "normaux" et ceux qui sont causés par des situations informationnelles "difficiles". Julianne indique l'importance de l'activité de support. Monsieur Zhang souligne qu'il est nécessaire de prendre des décisions et d'appliquer certaines préconisations afin d'éviter ou de gérer les conflits et litiges.

Les témoignages ci-dessus nous amènent à la ***Stratégie par la résolution du conflit.***

Isabelle et Claude ont évoqué des actes d'initiatives proactives. Frédéric pense qu'il y a plutôt une bonne entente. Aurélie explique que sa relation avec son superviseur est composée d'échanges et de dons. « *À mon avis, si l'entreprise se considère comme libre, elle doit accorder une certaine liberté aux personnels* » (Zhang). Julien signale que parfois la présence d'un intermédiaire rompt la communication directe entre salariés et direction.

Les témoignages ci-dessus nous amènent à la ***Stratégie d'adaptation bureaucratique.***

Isabelle dit que son objectif d'aider ou de collaborer avec ses collègues est basé sur un intérêt mutuel de l'équipe. Li aussi indique que pour faire avancer le travail, chacun des membres doit aborder le travail de façon adéquate. Julien pense que ses subordonnés montrent plus d'appréciation ou de coopération. Julianne nous donne la réponse suivante : « *Mon manager m'a dit que, grâce à moi, les deux groupes commencent à mieux communiquer, je suis un très bon élément dans ce cas* ».

Les témoignages ci-dessus nous amènent à la ***Stratégie de la Contribution perçue à l'échange.***

Julien considère que son supérieur voit son travail avec bienveillance. Éric a plutôt un point de vue négatif, il pense que le lien ne s'est pas resserré entre les subordonnés et

les supérieurs. Wang « *Je fais confiance à certains managers et les soutiens publiquement, cette confiance se développe dans différents contextes* ».

Les témoignages ci-dessus nous amènent à la ***Stratégie axée sur la Loyauté.***

Li constate que son équipe partage une relation d'amitié. Pour Aurélie, « *je connais tellement bien l'habitude, le style de son directeur.* » Un autre style de coopération de travail correspond au point de vu de Wang « *Lorsque je parle de la façon de faire les choses au travail, mon superviseur et moi-même sommes habituellement synchronisés les uns avec les autres. Une habitude de travail s'est fixée entre nous, ça semble bien se passer* ».

Les témoignages ci-dessus nous amènent à la ***Stratégie de l'affect.***

De même, au gré de l'introduction et de l'évolution des TIC au sein de l'entreprise, Isabelle estime que son travail est valorisé. Éric sent qu'il est valorisé, mais plus concrètement cette valorisation est basée sur les primes. Claude ne pense pas ce soit une bonne pratique que d'être valorisé par des compensations financières ou que du moins d'autre méthodes de valorisations peuvent être préférées. « *Pour moi, je valorise mes employés par l'expertise* » (Zhang). Par contre, Stéphanie pense que les TIC l'ont aidée à augmenter sa contribution et sa productivité.

Les témoignages ci-dessus nous amènent à la ***Stratégie de valorisation professionnelle.***

Isabelle a constaté que la confiance au sein de l'équipe qui existait déjà est restée intacte, Frédéric confirme plus au moins les opinions d'Isabelle. À l'opposé, Aurélie a suffisamment confiance en son directeur, elle est prête à le défendre et justifie ses décisions même quand il est absent. « *Je fais confiance à mes employés, car mes employés sont bien sélectionnés, je crois en leur compétences et leur ouverture* » (Zhang). « *Je respecte les décisions et choix qu'il fait en matière de travail* » (Li).

Les témoignages ci-dessus nous amènent à la *Stratégie de confiance mutuelle.*

Tableau 2 : Proposition, phrases témoin et type d'adaptation

Proposition	Phrases témoin	Type d'adaptation	
		Axée au problème	Axée à l'émotion

Proposition 1 : une interaction participative entre MPs et subordonnés conduira à un niveau inférieur de techno-stress et également à une augmentation de la performance de l'équipe.	*Frédéric* : l'esprit d'équipe(p1) et les initiatives au travail (p2), *Olivier :* initiatives au travail (p2), *Julien* : Esprit d'équipe (p1) et d'une participation dans le projet (p3), *Li* : le sens de créativité (p4), la possibilité de souscrire au capital d'entreprise pour les salariés (p5), *Aurélie* : sens de l'équipe (p1), il faut toujours rester connecter, faut pas s'isoler du reste du groupe (p6), *Wang* : interprète les idées des uns et des autres avec précision entre manager et subordonné (p7), *Éric* : pour un objectif commun, ils essayent de s'en sortir tant bien que mal, de s'entraider un peu, de collaborer entre les collègues (p8), *Zhang* : mise en place de management participatif (p9), politique de règlement des problèmes et de difficulté (p10) et de franchir la distance hiérarchique (p11). *Stéphanie* :la communication (p12), le dialogue (p13), le support (p14) et la délégation(p15).	Oui	
Proposition 2 : une interaction de collaboration, entraide et assistance réciproque entre MPs et subordonnés conduira à un niveau inférieur de techno-stress et également à une augmentation de la performance de l'équipe.	*Isabel* : il y a de l'entraide (p16), Éric : l'entraide (p16), *Claude* : chacun est prêt à aider l'autre (p16), *Laurent* : il y a plutôt un esprit d'initiative qui s'est développé grâce à l'introduction des TIC, de même que la confiance mutuelle (p17) *Stéphanie :* faire le point sur des situations particuliers(p18), difficulté technique, les sujets délicats, des données qu'il ne trouve pas, ainsi sur ce qu'il leur manque (p19). Ils partagent souvent d'information, le méthode et l'acquit (p20), *Li* : il y a plutôt un comportement amical (p21), d'entraide, de partage d'informations (p20) et d'anticipation entre ses collègues (p3), *Wang* : Mon manager et moi avons la bonne quantité de conversations nécessaires (p22).	Oui	
Proposition 3 : une interaction par la résolution du conflit entre MPs et subordonnés conduira à un niveau inférieur de techno-stress et également à une augmentation de la performance de l'équipe.	*Isabel* : comprendre les croyances, les fonctions naturelles et les automatismes varient d'une personne à l'autre (p23), *Olivier* : mesure de différencier des problèmes "normaux" et ceux qui sont causés par des employés "difficiles "(p24), *Frédéric* : partager avec mes collègues et mon subordonné (p20), *Li* : Une attitude constructive et non destructive est primordiale (p25), *Julianne* : l'importance de support et un accompagnement aux individus concernés en ressoudant le problème de techno-stress (p26), *Zhang* : qu'il est nécessaire de prendre préconisation d conflit et de litige (p27), *Julien :* mettre en avant des politiques ou de l'assistance (p27), pour aider ou supporter leurs subordonnés (p16), *Aurélie :* logiciels sont bien « disciplinés » (p28), *Wang :* Une fois un nouveaux TIC mise en place ou mise à jour, il organise (Le manager) souvent une formation correspondante (p29).	Oui	
Proposition 4 : une interaction bureaucratique entre MPs et subordonnés conduira à un niveau inférieur de techno-stress et également à une augmentation de la performance de l'équipe.	*Isabel* : des actes d'initiatives (p2), proactif (p30), *Frédéric :* bonne entente (p31) et ainsi chacun prend l'initiative (p2), *Olivier :* collabore avec ses supérieurs (p32), *Claude :* révèle que l'intervention ou les initiatives (p2), *Éric :* il manque d'initiative (p2), *Julien :* d'échanger directement avec le directeur (p33), *Zhang* : Dans les sociétés qui se considèrent comme libres, beaucoup d'aspects innovant (p34) sont régulés par la liberté spirituel(p35), l'esprit ouvert (p36), et l'autonomie (p37). *Aurélie :* Mon superviseur et moi avons une relation d'échange bidirectionnelle. (p33) Les actions volontaires de ma part seront rendues d'une manière ou d'une autre par mon manager (p38).	Oui	

Proposition 5 : une interaction axée sur la contribution perçue à l'échange entre MPs et subordonnés conduira à un niveau inférieur de techno-stress et également à une augmentation de la performance de l'équipe.	*Isabel :* partage d'un intérêt commun (p1), son but d'aider ou collaborer avec ses collègues ou son subordonné (p16) est plutôt pour un but mutuel de l'équipe (39), *Julien :* S'ils montrent plus d'appréciation ou de coopération envers mon manager, il peut-être me confier plus de travail et me donner plus d'autonomie (p40). *Li :* chacun des membres doit aborder le travail de façon adéquate (p41). *Zhang :* Certaines personnes se voit délégué plus de taches ou des taches plus difficile et/ou plus de quantité selon leur capacité, compétence et/ou volonté (p42), *Julianne :* son manager connait favorablement sa contribution dans son service (p43).	Oui	
Proposition 6 : une interaction axée sur la loyauté perçue à l'échange entre MPs et subordonnés conduira à un niveau inférieur de techno-stress et également à une augmentation de la performance de l'équipe.	*Julien :* mon manager l'admire comme et le considère comme quelqu'un de fidèle (p44), *Julianne* : il est enclin personnellement à utiliser le pouvoir pour aider tel employé à résoudre des problèmes dans son travail (p16) quand il ressent que cette personne est particulièrement fidèle et montre une volonté de la contribution au travail (p45), *Wang :* Je fais confiance à certains managers et les soutiens publiquement, cette confiance se développe sous diffèrent cotextes. (p46).		Oui
Proposition 7 : une interaction de l'affect entre MPs et subordonnés conduira à un niveau inférieur de techno-stress et également à une augmentation de la performance de l'équipe.	*Li :* son équipe partage une relation d'amitié (47), les membre travaillent ensemble dès le début du projet, une confiance mutuelle se crée entre les membres (p48), *Juliana :* Je peux compter sur lui pour me porter secours en cas de difficultés (p49), *Aurélie :* je connais tellement bien l'habitude, le style de son directeur (p50), *Wang :* mon superviseur et moi-même sommes habituellement synchronisés les uns avec les autres (p51).		Oui
Proposition 8 : une interaction de valorisation professionnel entre MPs et subordonnés conduira à un niveau inférieur de techno-stress et également à une augmentation de la performance de l'équipe.	*Isabel* : son travail est valorisé(p52), certes il y a eu beaucoup de modifications sur les taches à faire. *Stéphanie :* son travail n'est pas valorisé et il est encore moins valorisé depuis l'introduction massive de TIC(p53), Frédéric : mon travail est valorisé, mais plus concrètement cette valorisation est basée sur les primes (p52), *Éric :* cette valorisation est basée sur les primes(p54), *Claude :* manque de la valorisation comme des récompenses ou des félicitations reçues de la direction (p55), *Zhang :* je valorise mes employés par l'expertise(p56).	Oui	Oui
Proposition 9 : une interaction de confiance mutuelle entre MPs et subordonnés conduira à un niveau inférieur de techno-stress et également à une augmentation de la performance de l'équipe.	*Isabel* : l'équipe qui existait déjà avant est resté intacte (p57), *Frédéric :* certes c'est une confiance limite (p58), on reste entre collègues de travail, mais plus généralement il y a tout de même une confiance sur le traitement des dossiers (p59), *Laurent :* Je respecte les décisions et choix (p60), *Zhang* : Je fais confiance à mon directeur (49), car il était haut placé au sein d'une multinationale, elle croit en ses compétences et son ouverture (p61), *Aurélie :* elle est prête à defender et justifie ses décisions même quand il est absent (p62).	Oui	Oui

P= Phrases témoin

Source : élaboration conceptuelle

5.2 Synthèse empirique de l'étude (Deuxième phase)

Nous détaillons ci-dessous les stratégies d'adaptation interactionnelle axée sur le type d'adaptation (le problème ou l'émotion) (Tableau 3) basé sur les items de *coping strategy* identifié par Carver (1989) : adaptation centrée sur le problème (*adaptation active, planification, suppression d'activités concurrentes, adaptation à la contrainte, recherche d'un soutien social instrumental*), adaptation centrée sur les émotions (*recherche de soutien social émotionnel, réinterprétation positive, acceptation, déni, recours à la religion*), nous avons estimé que :

Interaction participative orientée vers le problème

L'interaction participative entre MPs et subordonnés était presque exclusivement axée sur les problèmes. Cette interaction est basée sur le dialogue et la communication orientés vers la résolution du problème lié au techno-stress. C'est-à-dire une interaction axée sur la résolution de problème où l'environnement est participatif. Empiriquement, la plupart des comportements adaptatifs des répondants s'orientent vers une adaptation active (initiative) (p2, p4, p5, p12, p 13), planification (p111, p3, p8, p9, p10), suppression des activités concurrentes (p. 7, p. 11), recherche de soutien social et instrumental (p. 6, p. 14, p. 15). Donc, nous observons ici une interaction participative entre MPs et subordonnés qui amènera à un niveau inférieur de techno-stress et également à une augmentation de la performance de l'équipe.

Interaction de collaboration orientée vers le problème

L'interaction de collaboration entre MPs et subordonnés est axée sur les problèmes. Elle est notamment orientée sur l'adaptation participative (initiative) (p17), sur la planification (p18, p19), la prise de mesures directes (p23, p24), la demande d'aide (p16) et la recherche d'un soutien social pour des raisons instrumentales (p20, p22) et émotionnelles (p16, p21), ainsi que l'obtention d'un soutien moral, de sympathie ou de compréhension. Nous observons ici qu'il y a certes de l'entraide mais qu'elle reste souvent limitée et qu'elle est liée à une confiance qui n'est pas toujours totale entre les différents protagonistes, encore faut-il que cette entraide soit utilisée à bon escient car une entraide mal organisée ou un manque d'entraide peut engendrer des difficultés de productivité, par contre une bonne politique d'entraide et d'assistance mutuelle améliore la productivité et réduit le techno-stress.

Interaction par la résolution du conflit orientée vers le problème

Dans cette stratégie, ce sont principalement les comportements d'adaptation axés sur les problèmes qui émergent : adaptation active (initiative) (p23, p24), planification (p30, p31), prise de mesures directes (p25, p28, p29), suppression des activités concurrentes (p7, p11, p27), recherche de soutien social instrumental (p26). Nous observons l'importance du manager, et de surcroit du manager de proximité ; l'intervention se fait sur deux volets, celui de la résolution de problème mais aussi celui de la résistance et de la gestion du stress et des émotions qu'il peut provoquer. Ainsi, le supérieur hiérarchique joue un rôle primordial dans la gestion des difficultés lié au techno-stress.

Interaction bureaucratique orientée vers le problème

L'interaction bureaucratique entre Mps et subordonnés était axée sur les problèmes : adaptation participative (initiative) (p30, P33, p37, p38, p39), prise de mesures directes (p37, p34),

[11] P= Phrases témoin.

suppression des activités concurrentes (p31, p33), recherche d'un soutien social pour des raisons instrumentales (p35, p36). Nous observons que cette stratégie peut porter ses fruits mais à condition qu'elle soit active et non passive et qu'elle soit à la fois ascendante et descendante (supérieur hiérarchique-subordonné). Donc s'il y a échange et entraide et ceci de façon proactive, on constate une baisse du techno-stress et les performances peuvent s'en trouver améliorées

La contribution perçue orientée vers le problème

Cette stratégie, qui s'applique à des comportements d'adaptation axés sur les problèmes, est strictement limitée à des comportements de travail adéquats (p41, p43) et consiste à prendre des mesures ou des directives sur une situation donnée (techno-stress) (p42). Collabore (p39) et recherche du soutien social de la part du manager (p43). Nous remarquons que plus les personnes ont envie de contribuer dans leur travail au sein de leurs équipes, plus elles essayent de prendre des mesures pour régler le problème dans une situation de techno-stress. Nous avons mis en évidence qu'une interaction axée sur la contribution perçue à l'échange entre MPs et subordonnés peut réduire le techno-stress et éventuellement augmenter la performance de l'équipe.

La loyauté perçue orientée à l'émotion

Empiriquement, les stratégies d'adaptation devraient être directement influencées par le type d'émotions associées. Cette stratégie s'appuie uniquement sur l'émotion, qu'elle soit positive ou négative. L'émotion positive peut permettre aux personnes de se concentrer sur le problème de techno-stress dans un esprit optimiste (p44, p45) sachant qu'une réinterprétation positive signifie que la personne interprète positivement son appréciation ou sa valorisation par son intégration et sa contribution au sein de l'équipe ; ainsi, plus la confiance est élevée, plus la personne met l'accent positif afin de soutenir les membres de son équipe. Par contre, une émotion négative (p46) amène à un résultat néfaste (des émotions de colère, de frustration, de culpabilité ou de tristesse) qui ne peut régler le problème du techno-stress et peut aussi engendrer une baisse de la performance.

L'affect orienté à l'émotion

Une interaction axée sur l'affect perçu entre MPs et subordonnés consiste exclusivement dans l'émotion. Les individus tentent de gérer la détresse provoquée par la situation (techno-stress) plutôt que de traiter directement les problèmes. Une émotion orientée positivement entraine plutôt une ambiance de travail harmonisée, elle crée une confiance mutuelle (p47, p48, p49, p50, p51). Malgré cela, dans notre étude, une grande partie des répondants n'a pas évoqué la notion d'affection, donc l'environnement professionnel reste limité à une situation non-affective. La relation entre MPs et subordonnés reste plutôt neutre.

Valorisation professionnelle orientée vers le problème et l'émotion

Il s'agit d'une stratégie axée sur le problème et l'émotion. Concernant le volet axé sur le problème : Par exemple, la valorisation par récompense, représente une recherche de soutien social pour des raisons instrumentales (p52, p55, p56) mais aussi la suppression des activités concurrentes (p53). Quant au volet axé sur l'émotion : les félicitations reçues de la direction correspondent au soutien social et émotionnel (p54, p55, p56). En somme, donner une bonne valorisation professionnelle à l'employé lui permettra de renforcer son engagement au travail, l'opposé peut causer une insatisfaction ou un sentiment de frustration, cette frustration conduira

à un niveau supérieur de techno-stress et également à une décroissance de la performance de l'équipe.

Confiance mutuelle orientée vers le problème et l'émotion

Enfin, une interaction de confiance mutuelle entre MPs et subordonnés est supposée conduire à un niveau inférieur de techno-stress et également à une augmentation de la performance de l'équipe. Cette stratégie s'oriente essentiellement vers la résolution du techno-stress par l'émotion. En ce sens, nous pouvons souligner l'émotion positive (p57, p58, p59, p60, p61) et la recherche de soutien social pour des raisons instrumentales (p62). Nos observations nous démontrent par contre que certains répondants font preuve d'un minimum de confiance entre collègues.

Nous remarquons qu'il y a certaines similitudes entre la société S et M, c'est-à-dire qu'ils se focalisent davantage sur la notion d'interdépendance que LMX, le résultat est contraire pour la société L concernant les deux notions. D'ailleurs, nous présentons les différentes similitudes et contrastes dans l'analyse ci-dessous (tableau 3).

Tableau 3 : Analyse des cas

	Proposition	***Société S***			***Société M***				***Société L***					
		Isabelle Directeur du développement des affaires	**Frédéric** Manager de la chaine d'approvisionnement	**Olivier** Service des relations publiques global	**Éric** Rédacteur et gestionnaire des sinistres	**Claude** Rédacteur, service responsabilité civile	**Laurent** Manager gestion de sinistres	**Stéphanie** Juriste protection juridique	**Zhang** Directeur général	**Julien** Service informatique	**Li** Service Enseignement	**Juliana** Service administratif	**Aurélie** Assistante de direction	**Wang** Responsable du service Marketing
1	Adaptation participative		X	X	X			X	X	X	X		X	X
2	Collaboration entraide	X			X	X	X	X			X			X
3	Résolution du conflit	X	X	X	R1				X	X	X	X	X	X
4	Adaptation bureaucratique	X	X	X	X	X			X	X			X	
5	Contribution	X	R2						X	X	X	X		
6	Loyauté	R3								X		X		X
7	Affect										X	X	X	X
8	Valorisation Professionnelle	X	X		X	X		X	X	R4				

9	Confiance Mutuelle	X	X	R5	X		X		X	

Source : élaboration conceptuelle

Remarque 1 : une absence de politique de résolution de conflit pour la Société M

La **Société M** n'applique nullement la stratégie de résolution de conflit, comme nous l'avons évoqué, elle a pris beaucoup de retard relatif à l'application des TIC, même si c'est une grande entreprise dotée d'une certaine réputation dans le secteur des assurances. Mais il y a aucun répondant qui évoque une politique de résolution de confit et de lutte contre le techno-stress. Du moins, cela signifie que la société n'a pas produit un grand effort envers ses salariés sur ce point. Par exemple, Éric dit que « c'est *une digitalisation à outrance, on a peur tout simplement de se faire remplacer, c'est-à-dire, est-ce que les robots vont demain faire notre travail à notre place* ». Cela démontre que ses salariés vivent tout simplement une techno-incertitude et une techno-invasion.

La société S est une entreprise internationale et à la pointe en matière de TIC, ce qui semble être leur clef de succès dans le secteur industriel, ses services de production, gestion de la chaine d'approvisionnement, commercialisation…ont tous recours à un grand nombre de TIC. La société S essaie de traiter le problème de techno-stress de façon personnalisé.

Société L est une nouvelle entreprise, les TIC sont un atout pour leurs activités, ses salariés ont un âge moyen de 33 ans et la société L a une bonne mobilisation contre le techno-stress. Wang (Responsable du service Marketing) dit : qu'« *Une fois un nouveaux TIC mise en place ou mise à jour, il organise (Le manager) souvent une formation correspondante ».*

Remarque 2 : la contribution perçue à l'échange est très faible pour la société S et M.

Vu qu'il s'agit de deux grandes entreprises et d'un grand nombre de salariés (+5000). Le niveau de « *la contribution perçue à l'échange* » de **l'entreprise S et M** est bas, ceci est dû en partie à l'impersonnalité qui peut exister dans ces entreprises, mais aussi au nombre élevé de niveaux hiérarchiques causant une déperdition de l'information. Nous remarquons aussi dans les témoignages de la société S, qu'Isabelle en tant que directrice du développement des affaires, souligne l'importance de la contribution : elle compte sur chaque membre du groupe dans un intérêt mutuel de partage, d'entraide et de collaboration.

Par contre, Pour **la société L,** l'équipe travaille ensemble en permanence avec un *turn-over* (roulement des salariés) moins élevé et un accès plus facile à la hiérarchie. Julien raconte que « *si ses subordonnés lui montrent plus d'appréciation ou de coopération, il pourrait leurs confier plus de travail et leurs donner plus d'autonomie* ».

Remarque 3 : une absence de loyauté et de l'affect pour les société S et M

En se basant sur les entretiens que nous avons eu avec les salariés de **la société S.** Nous pensons que cette absence de loyauté est dû à la grande structure de l'entreprise et au *turn-over* élevé, cette absence de loyauté en matière de TIC est dû au manque de confiance mutuelle, nous constatons que les salariés ressentent une sorte de détachement par rapport au top management de l'entreprise, ils ne ressentent pas un lien solide unissant les salariés et la direction. */sabelle* de la société S explique clairement que « *les compétences comptent beaucoup au travail* ». Elle souligne encore « *la volonté au travail* », mais lors de l'entrevue, nous avons conscience de l'absence d'affection des deux côtés ou du moins d'un des deux.

Le problème de **la société M** se traduit en système d'information par les phénomènes que nous décrivons dans cette étude et par les difficultés à mettre en place des changements en matière de TIC. La relation hiérarchique semble très distante et les salariés travaillent de façon très individuelle. Par exemple : *Stéphanie* témoigne que « *Contrairement à mes attentes, je suis rapidement déçue du comportement de mon manager qui est de laisser faire, d'être passif face à cette problématique* »

En revanche, plusieurs répondants de la société L n'hésitent pas à démontrer une bonne relation hiérarchique, les mots « amis » « *amitié* » « *se soutenir* » …se sont répétés plus d'une fois. Il s'agit d'une jeune PME fondée il y a tout juste un an et demi, ses employés ont compris qu'il y a besoin de beaucoup de coopération et de partage pour survivre dans un environnement parfois très compétitif.

Remarque 4 : une faible présence de la valorisation Professionnelle pour la société L

Le sentiment d'une faible valorisation professionnelle de la **société L** pourrait venir en partie du fait que les jeunes 'pousses' (nouvelle PME innovante) ne sont pas dotés d'un grand budget. Exemple, les valorisations évoquées par **Claude (société M),** « *la valorisation d'un point de vue financier* » ne sera pas réalisable dans le cas de la société L.

Nous avons vu toutefois que le cœur de métier de cette entreprise est l'informatique, le moindre problème de TIC en interne est vu comme un grave problème. Ceci est dû aussi au fait qu'un salarié ou un manager qui s'adapte dès le début à une nouvelle TIC n'est pas valorisé en tant que salarié qui s'adapte facilement aux changements informationnels : son attitude est vue comme un attendu normal par ses supérieurs puisque c'est le métier de l'entreprise.

Remarque 5 : une absence de la Confiance Mutuel pour la Société M

L'absence de confiance mutuelle pour la société M est due en premier lieu aux éléments expliqués relatifs à l'absence de loyauté, nous avons aussi eu des retours précisant que l'intégration de davantage d'outils informationnels a accentué la compétition auprès des salariés.

Or, si une compétition dans certaines limites ne peut être nocive à l'entreprise, une compétition permanente avec par exemple, des publications de résultats en permanence et une mise en place d'une production (de services et de produits), automatisée et complètement orientée sur le résultat pourrait être très nocive à l'entreprise. Il y a ensuite, la carence de la hiérarchie lors de problèmes liés aux TIC. Enfin, la communication entre membres de l'équipe est vue comme de plus en plus impersonnelle.

6. Contributions et conclusion

Pour répondre à l'objectif initial de la recherche, nous avons identifié neuf stratégies d'adaptations (*Coping strategy*) : stratégie d'adaptation participative, stratégie de collaboration, entraide et assistance réciproque, stratégie par la résolution du conflit, stratégie d'adaptation bureaucratique, stratégie de la contribution perçue à l'échange, stratégie axée sur la loyauté, stratégie de l'affect, stratégie de valorisation professionnelle et stratégie de confiance mutuelle.

Nous estimons **d'abord**, que quand les MPs optent pour un comportement adaptatif en vue de lutter contre le techno-stress, ils envisagent davantage de faire face au problème de techno-stress. **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 : elles peuvent adoucir le techno-stress, à l'opposé, des émotions négatives qui 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. Donc nous pensons ici que la société L mise beaucoup sur la contribution perçue à l'échange, au même temps, elle ne donne pas assez de valorisation pour ses employés. Cela risquerait de ne pas fonctionner à long terme.

Notre étude nous a permis de référencer les comportements et décisions en matière de techno-stress lié aux TIC afin de trouver les comportements les plus pertinents. Nous constatons tout d'abord que la problématique du techno-stress ne peut être niée, que la transformation des méthodes de travail et l'évolution technologique génèrent effectivement de nouvelles problématiques. Nous constatons aussi qu'il existe différentes méthodes d'adaptation et de réponse au techno-stress mais que toutes n'aboutissent pas au même résultat, nous observons aussi qu'il ne suffit pas d'adopter une réponse au techno-stress, il faut que cette réponse soit adéquate au risque d'avoir un effet contre-productif. Les réponses peuvent être l'accès au problème ou à l'émotion et les neuf propositions semblent conduire toutes, du fait de leur adoption, à une baisse du techno-stress et à une augmentation des performances de l'équipe, certes à des niveaux différents mais le résultat va globalement dans le même sens.

Toutefois, la nuance à apporter est qu'il ne suffit pas d'appliquer la stratégie d'adaptation, il faut privilégier certaines gradations de la stratégie choisie, il en est par exemple de la valorisation qui ne se traduit pas forcément par un aspect monétaire mais plutôt par une reconnaissance démontrée par la hiérarchie à l'individu qui a su s'adapter et gérer la transformation de l'environnement technologique à laquelle il a dû faire face.

Références

Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological Antecedents and Implications. *MIS Q.*, *35*(4), 831–858.

Beaudry, A., & Pinsonneault, A. (2005). Understanding User Responses to Information Technology: A Coping Model of User Adaptation. *MIS Quarterly*, *29*(3), 493–524.

Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader–member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *28*(8), 979-1003.

Blackburn, R. S. (1981). Lower Participant Power: Toward a Conceptual Integration. *The Academy of Management Review*, *6*(1), 127–131.

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.

Deutsch, M. (1977). The resolution of conflict: Constructive and destructive processes. Yale University Press.

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.

Dos Santos, B., & Sussman, L. (2000). Improving the return on IT investment: the productivity paradox. *International journal of information management*, 20(6), 429-440.

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.

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.

Feng, M.& Kalika, M. (2018). Les effets du techno-stress sur la performance du manager de proximité : Développement conceptuel et validation empirique. Colloque AIM Montréal, Montréal, Canada.

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 Ps*ychology, 50(5), 992–1003.

George, Alexander L.. (1979). 'Case studies and theory development: the method of structured, focused comparison'. in Paul Gordon Lauren (ed.), *Diplomacy: New Approaches in History, Theory, and Policy*, New York: Free Press.

Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership frontiers*, 143, 165.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*.

Lambert, V. A., & Lambert, C. E. (2001). Literature review of role stress/strain on nurses: an international perspective. *Nursing & health sciences*, 3(3), 161-172.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Coping and adaptation. *The handbook of behavioral medicine*, 282325.

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*.

Liang, H., & Xue, Y. (2009). Avoidance of Information Technology Threats: A Theoretical Perspective. *MIS Quarterly*, *33*(1), 71–90.

Liang, H., & Xue, Y. (2009). Avoidance of Information Technology Threats: A Theoretical Perspective. *MIS Quarterly*, 33(1), 71–90.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionafity of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, *24*(1).

Moore, J. E. (2000). One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals. *MIS Quarterly*, *24*(1), 141–168.

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., 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.

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. S. (2011). Crossing to the dark side: examining creators, outcomes, and inhibitors of technostress. *Communications of the ACM*, 54(9), 113-120.

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.

Tjosvold, D., & Chia, L. C. (1989). Conflict Between Managers and Workers: The Role of Cooperation and Competition. *The Journal of Social Psychology*, *129*(2), 235–24.

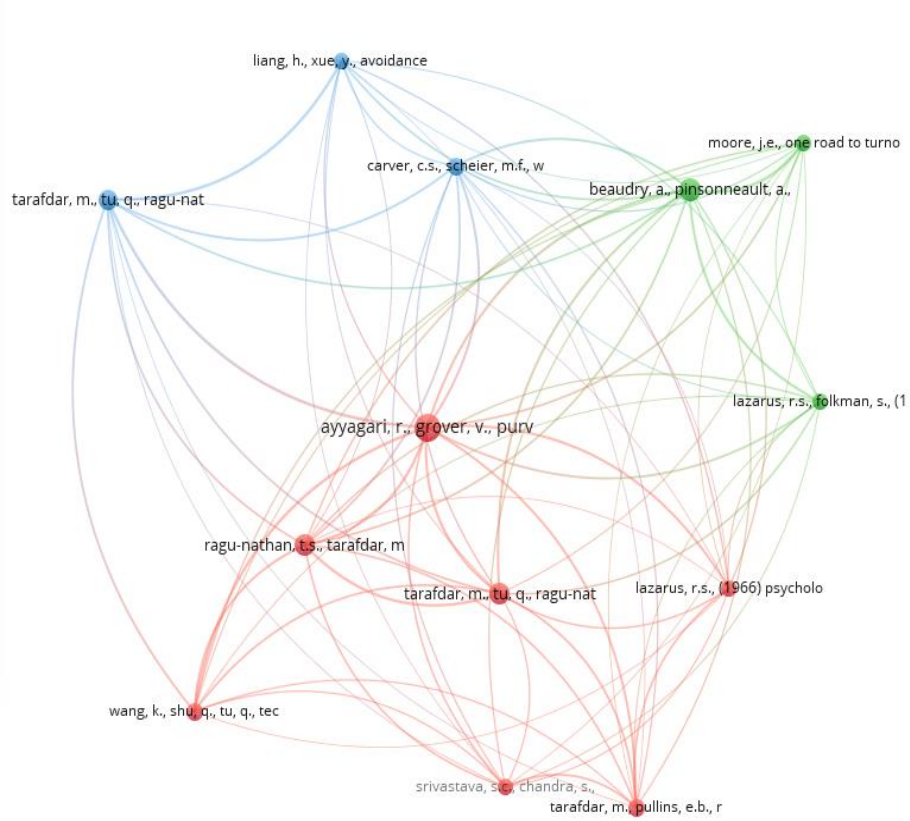
Wang, K., Shu, Q., & Tu, Q. (2008). Technostress under different organizational environments: An empirical investigation. *Computers in Human Behavior*, *6*(24), 3002–3013.

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. *Systèmes d'information & management*, *22*(3), 75-115.

Zalesny, M. D., & Graen, G. B. (1987). Exchange theory in leadership research. Handbook of leadership, 714, 727.

Annexe

Annexe 1 : la cartographie des références



Source : élaboration conceptuelle

Annexe 2 : Thématiques d'adaptation

Thématique	Auteur	Dimension d'adaptation	Description

L'adaptation comme Inhibiteurs du techno-stress	1. Ragu-Nathan et al. (2008)	Inhibiteurs du techno-stress	Support technique	• 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 démonstration, • Élaborer des calendriers pour la pratique et l'acclimatation • Réduire la charge de travail régulière pendant la mise en œuvre du TIC
			Implication des utilisateurs dans la planification et la mise en œuvre des TIC	• 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 dès le départ • Communiquer les changements, les avantages et les opportunités • Aider les utilisateurs à surmonter la peur et l'anxiété aux TIC.
	2.Tarafdar (2010)	Inhibiteurs du techno-stress	La facilitation de l'implication	• Participation à la planification, au développement et à la mise en œuvre des TIC.
			Le soutien à l'innovation	▪ 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	▪ Assistance technique ▪ Facilitation du partage des connaissances techniques
			Fourniture de soutien technique	▪ La formation, ▪ L'expérimentation avec IS
			Facilitation de la participation	▪ Facilitant la participation des utilisateurs
		Compétence technologique	L'innovation technologique	▪ Collecte d'informations sur une application de force de vente
			La performance technologique,	▪ Implique l'adaptation et la personnalisation des solutions ▪ Nécessite une orientation vers l'innovation et la construction de
		Auto-efficacité		▪ Maîtriser sa capacité à bien exécuter les tâches de vente. ▪ Grand contrôle et la capacité d'utiliser l'application de vente ▪ Plus enthousiaste, confiant et d**é**tendu
	5.Srivastava (2015)	Trait de personnalité	L'ouverture a l'expérience,	▪ Flexibilité de la pensée et tolérance pour de nouvelles idées.
			Le névrotisme	▪ Insécurité, anxiété et hostilité
			L'agr**é**ment,	▪ Genre, prévenant, sympathique, utile et coopératif
			La conscience	▪ La conscience recherche la fiabilité, l'attention au détail et à l'effort

			L'extraversion	▪ 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 L'environnement externe	▪ Les demandes externes sont les exigences de l'environnement contextuel auxquelles doivent répondre les personnes, ▪ Les souhaits personnels de l'individu et les exigences que l'environnement doit remplir
	6.Ayyagari (2011)	Caractéristiques technologiques	La convivialité	▪ Utilité, complexité et fiabilité
			L'intrusion	▪ Présentéisme, anonymat
			Le dynamisme	▪ Rythme du changement
		Transactions personne-environnement		▪ Comportement adaptatif et non-adaptatif
	7.Wang (2008)	L'environnement interne	L'environnement de centralisation L'environnement d'innovation	▪ Participation dans les processus de prise de décision de l'introduction de la nouvelle technologie ▪ Les idées de nouveaux produits conçues et ratifiées
L'adaptation comme les efforts cognitifs et comportement	8.Beaudry (2005)	Évaluation primaire Évaluation secondaire	Avantages maximisant	▪ 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.
			Satisfaction des avantages	▪ TIC comme un opportunité ▪ Les utilisateurs ont un contrôle limité sur la situation ▪ Les efforts d'adaptation sont susceptibles d'être minimes (axés sur les émotions et problème). ▪ Les utilisateurs sont satisfaits des avantages qu'offre l'informatique
			Gestion des perturbations	▪ TIC comme une menace ▪ Certains contrôles de la situation ▪ Axés sur le problème pour gérer la situation et sur l'adaptation. ▪ Axés sur les émotions pour minimiser les conséquences négatives ▪ Orientés vers soi-même,
			Auto-préservation	▪ Les TIC sont perçues comme une menace ▪ Les utilisateurs n'ont qu'un contrôle limite sur la situation ▪ Axés sur les émotions ▪ Visant à restaurer la stabilité émotionnelle
	9.Lazarus (1984)	Stratégies attentionnelles		▪ Réduire le stress de rôle
		Stress de Rôle		

	10.Moore (2000)	Stratégies d'intervention		▪ Réduire la surcharge de travail, ▪ Réduire l'ambiguïté des rôles et les conflits ▪ Accroître l'autonomie des travailleurs ▪ Améliorer l'équité perçue des récompenses
		Stress de Rôle	L'ambiguïté du rôle, Le conflit de rôle	
Adaptation multidimensionnel	11.Liang (2009)	Adaptation axe au problème et sur l'émotion Évaluation	Adaptation axée au problème	▪ Mesures de sauvegarde
			Adaptation axe sur l'émotion	▪ La foi religieuse ▪ Le fatalisme ▪ Le déni ▪ L'impuissance
			Évaluation d'adaptation	
			Évaluation de menace	
	12.Carver (1989)	Adaptation axe sur les problèmes et émotions	L'adaptation centrée sur les problèmes	▪ Adaptation active, ▪ Planification ▪ Suppression des activités concurrentes ▪ Adaptation aux contraintes ▪ Recherche de soutien social
			Adaptation axe sur l'émotion	▪ Recherche d'un soutien émotionnel ▪ Réinterprétation positive ▪ Acceptation, ▪ Déni, ▪ Se tourner vers la religion
	13.Tarafdar(2007)	Stress de Rôle	Le conflit de rôle et La surcharge de rôles.	

Source : élaboration conceptuelle

Annexe 3 : catégorie d'interaction

Participation and Involvement
Consults with others; uses different areas of expertise and information versus Works in isolation.
Mutual Assistance
Assists others by sharing resources and expertise versus Is unwilling to help, gives task low priority, or acts incompetently.
Listens and responds to advice from senior workers versus Ignores and rejects advice.
Conflict Management
Identifies problems; discusses issues to reach mutually satisfying agreements versus Refuses to discuss problems or inaccurately identifies a problem.
Integrates different views and ideas to solve problems and accomplish tasks versus Views problems only from own perspective; insists on doing it own way.
Procedures
Shows some initiative versus Strictly follows job description.
Follows proper procedures versus Does not follow proper procedures.

Source : Tjosvold (1989)

Annexe 4 : Dimensions d'échange interactionnel

Dimensions d'échange	Source	Exemple
Contribution perçue à l'échange	Dienesch, 1986	▪ Je travaille pour mon superviseur qui va au-delà de ce qui est spécifié dans ma description de travail. ▪ Je suis prêt à déployer des efforts supplémentaires, au-delà de ceux normalement requis, pour promouvoir les intérêts de mon groupe de travail.
Fidélité		▪ Mon superviseur me défendrait auprès des autres membres de l'organisation si je faisais une erreur honnête. ▪ Mon superviseur me défendrait auprès des autres membres de l'organisation si je faisais une erreur honnête.
Affecte		▪ J'aime beaucoup mon superviseur. ▪ Mon superviseur est le genre de personne que l'on aimerait avoir comme ami.
Respect professionnel	(Liden, 1998)	▪ Je suis impressionné par la connaissance de mon superviseur de son travail. ▪ J'admire les compétences professionnelles de mon superviseur.
Confiance	(Bernerth et al., 2007).	▪ Je fais confiance à mon superviseur

Source : (Dienesch, 1986 ; Liden, 1998 ; Bernerth et al., 2007.)

Annexe 5 : profils des répondants

Répondant		Service
Société S	Isabelle	Directeur du développement des affaires
	Frédéric	Manager de la chaine d'approvisionnement
	Olivier	Service des relations publiques global
Société M	Éric	Rédacteur et gestionnaire des sinistres
	Claude	Rédacteur, service responsabilité civile professionnelle

	Laurent	Manager gestion de sinistres
	Stéphanie	Juriste protection juridique
Société L	Zhang	Directeur général
	Julien	Service informatique
	Li	Service enseignement
	Juliana	Service administratif
	Aurélie	Assistante de direction
	Wang	Responsable du service Marketing

Source : élaboration conceptuelle

Annexe 6 : présentation des cas

Nom	**Société S**	**Société M**	**Société L**
Secteur d'activité	Industriel	Assurances	Service informatique
Effective	+150 000 salariés	+7200 salariés	Environ 20 salariés
Chiffre d'affaire(annuel)	25 milliards d'euros	+4 milliards d'euros	/
Taille d'entreprise	Grande entreprise (GE)	Grande entreprise(GE)	Petite et moyenne entreprise (PME)
Ancienneté	Ancien	Très ancien	Nouvelle
Type de marché	International	National	International
Localisation géographique	International	National	International
Situation en adoption TIC	Leader en adoption TIC	Retard dans sa politique d'adoption TIC	L'adoption TIC est un atout
Délimitation commune concernant techno-stress	**Nous étudions les stratégies d'adaptation au techno-stress**		

Source : élaboration conceptuelle

Annexe 7 : **Déroulement de l'entrevu**

Déroulement de l'entrevu	**Société S**	**Société M**	**Société L**
Première étape	Le point de vue du dirigeant sur les stratégies d'adaptation par manager sur techno-stress de façon globale.	Comprendre l'organigramme et fonctionnement d'entreprise.	Présentation globale d'entreprise par son dirigeant.
Deuxième étape	Le retour des employés.	Des entretiens semi-directif avec des managers différents services.	*« La boule de neige »*
Enfin	Le point de vue du dirigeant personnel sur techno-stress.		

Source : élaboration conceptuelle