
Comment les réunions virtuelles participent-elles au maintien de la culture organisationnelle au sein des universités francophones belges pendant la crise sanitaire liée à la Covid-19 ?

Auteur : Hainaux, Amélie

Promoteur(s) : Schoenaers, Frederic

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée "mise en oeuvre de la gestion stratégique des ressources humaines"

Année académique : 2020-2021

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/11282>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.



Faculté des Sciences Sociales & HEC

Année académique 2019-2020

NOM : HAINAUX

Prénom : Amélie

Matricule : s143596

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Mémoire

Comment les réunions virtuelles participent-elles au maintien de la culture organisationnelle au sein des universités francophones belges pendant la crise sanitaire liée à la Covid-19 ?

Promoteur :

Monsieur Frédéric Schoenaers

Lecteur :

Madame Sophie Thunus

Lecteur :

Monsieur Willem Standaers

Remerciements

Arrivée au terme de ce travail, nous tenons à remercier les personnes sans lesquelles nous n'aurions pas pu arriver au bout.

Nous souhaitons remercier notre promoteur, M. F. Schoenaers, d'avoir accepté de nous suivre, de son soutien et ses conseils avisés dans la rédaction de ce mémoire.

Nous tenons également à remercier nos lecteurs, Mme S. Thunus et M. W. Standaerts pour leur considération sur le sujet et le temps accordé à la lecture.

Nous remercions très chaleureusement notre famille pour leur relecture, leur soutien et leur patience.

Nos remerciements s'étendent également à tous nos proches et amis qui nous ont encouragée et soutenue tout au long de la réalisation de ce mémoire.

À toutes et à tous, merci.

Table des matières

Introduction.....	6
Contextualisation	6
Motivations	7
Revue de littérature	8
Chapitre 1 : La culture organisationnelle.....	9
1. Définition	9
2. 3 niveaux de culture organisationnelle	9
3. 3 dimensions	10
4. Le rôle de la culture organisationnelle comme facteur de performance	11
4.1. Les différents outils.....	11
4.2. Lien entre la culture organisationnelle et la performance.....	12
4.3. Relation entre motivation, satisfaction de l'emploi et culture d'entreprise.....	13
5. Culture d'entreprise et communication interne	14
5.1. Le rôle de la communication interne	14
5.2. Les TIC	15
Chapitre 2 : Les réunions	20
1. Définition	20
2. La place des réunions dans la vie des travailleurs	20
3. Les différents types de réunion	21
4. Les différentes fonctions de la réunion	21
5. La réunion comme créateur d'ambiguïté	22
5.1. Le vocabulaire propre au sensemaking	22
5.2. Que nous apprend la théorie ?	23
5.3. La réunion et l'ambiguïté	24
6. Le rôle de l'animateur	24
7. La communication non verbale	25
8. La réunion optimale	25
8.1. Les différents avantages	26
8.2. Les différents coûts	26
9. La réunion virtuelle	26
9.1. Définition	26
9.2. Avantages.....	27
9.3. Freins à l'adoption	27
9.4. Efficacité des réunions	28
9.4.1. La charge de travail cognitive	28

9.4.2. Le contexte de la réunion et la tâche de la communication	29
9.4.3. La qualité de la technologie et la localisation des installations	29
9.4.4. La taille du groupe et le niveau de participation des collaborateurs	29
Chapitre 3 : la crise du coronavirus	31
1. Une situation exceptionnelle	31
2. Définition de la crise et incertitudes perçues	32
3. Gestion de la crise	32
4. Le rôle du supérieur hiérarchique	33
5. Les jeux de pouvoir en temps de crise	35
5.1. Définition des principaux concepts	35
5.2. Les « zones d’incertitude » dépendent de quatre sources du pouvoir	35
5.3. Le « Système d’action concrète » n’est pas seulement le système formel	36
5.4. Les « Jeux de pouvoir » se développent dans l’organisation	36
5.5. Le « changement organisationnel » est alors un changement dans les zones d’incertitude et les relations de pouvoir	37
Analyse empirique	38
Chapitre 1 : Méthodologie	39
1. Rupture épistémologique	39
2. Méthodologie de recherche	39
3. Méthode de recueil des données : le questionnaire	40
4. Constitution de l’échantillon	41
5. Limites de l’enquête	42
Chapitre 2 : Approche empirique (Résultats)	43
1. Analyse du terrain	43
1.1. Configuration de GRH	43
1.2. Les universités francophones belges et le confinement	43
2. Mise à plat des résultats	44
2.1. Satisfaction vs efficacité	44
2.2. Gain de temps vs perte de temps	46
2.3. Relations informelles	47
2.4. Les nouvelles technologies d’informations et de communication	49
2.5. Maintien le lien social	50
2.6. Le non verbal et l’importance du rôle du modérateur	51
2.7. Limites	52
3. Analyse des résultats obtenus	54
3.1. Jeux de pouvoir	54

3.2. Le maintien des relations interpersonnelles.....	55
3.3. Les échanges informels	56
3.4. L'efficacité des réunions	56
3.5. Avantages de la réunion virtuelle	58
3.6. Le rôle du modérateur	59
Chapitre 3 : Discussion	60
Hypothèse 1 : Les réunions virtuelles permettent de remplir les fonctions des réunions	60
Hypothèse 2 : Le responsable hiérarchique permet de pallier la perte de sens engendrée par les réunions virtuelles	65
Hypothèse 3 : le modérateur a le rôle de régulateur dans les réunions virtuelles	68
Pistes de réflexion	70
Conclusion	71
Bibliographie.....	72

Introduction

Contextualisation

L'année 2020 aura été marquée par la pandémie de la Covid-19. La crise sanitaire a entraîné une perturbation des activités des entreprises dans presque tous les secteurs (McKibbin & Fernando, 2020). Les impacts négatifs de la crise existent également dans le secteur de l'éducation (DePietro, 2020 ; Sahu, 2020).

En effet, alors que les efforts sont concentrés sur la migration vers l'apprentissage en ligne, le nombre de réunions accroit, et celles-ci se réalisent virtuellement pour répondre à l'obligation du télétravail et permettre la continuité des activités (Charoensukmongkol & Phungsoonthorn, 2019).

Les réunions font partie du temps de travail et des moyens oraux de communiquer de l'entreprise. De nombreux professionnels, essentiellement les cadres, passent une majeure partie de leur temps de travail en réunion (Gerbaix, 1993). Cependant, avec la crise du coronavirus, les individus ont été forcés de rester chez eux afin de limiter les contacts avec autrui et de permettre au corps médical de gérer la propagation du virus. Les conditions de travail ont été bouleversées, et alors que certains ont été mis au chômage économique, d'autres se sont vus dans l'obligation de rester à la maison en télétravail. Les modalités de réunion n'ont pas été épargnées. Avec les nouvelles mesures, on constate que le monde de la réunion bascule vers le virtuel. Ces réunions virtuelles sont listées d'enjeux et celui qui nous intéressera dans ce travail sera le maintien de la culture organisationnelle en période de confinement.

La culture organisationnelle aussi appelée « culture d'entreprise » contribue à l'image qu'elle renvoie à l'extérieur via l'image employeur, la communication, la RSE, le recrutement, etc., mais elle représente également un outil de management Barney (1986). En effet, face à la crise du coronavirus, chaque organisation a réagi différemment en fonction de son style culturel. Ce mémoire a pour objectif d'étudier les facteurs organisationnels qui permettent de maintenir la culture d'entreprise au sein des universités belges alors qu'elles tentent de gérer la crise. À ce stade, la crise de la Covid-19 est un phénomène relativement nouveau, les domaines de recherche qui essaient de définir comment conserver la motivation et l'implication des travailleurs en période de coronavirus sont encore très rares.

Partant de ces grandes tendances, notre analyse s'est alors articulée autour de la question suivante : « **Comment les réunions virtuelles participent-elles au maintien de la culture organisationnelle au sein des universités francophones belges pendant la crise sanitaire liée à la Covid-19 ?** »

Motivations

Notre motivation est, premièrement, d'ordre scientifique. Désireuse d'aborder un sujet peu étudié, les changements occasionnés par le confinement et leurs conséquences nous sont apparus être une évidence. C'était la première fois que le monde était confronté à de telles mesures de confinement. Les citoyens belges, quels que soient leur statut, leur âge et leur sexe, ont dû rester chez eux pour une durée indéterminée. Alors que certains ont dû arrêter le travail complètement, le télétravail s'est rapidement révélé être la nouvelle norme de nombreuses entreprises avec pour conséquence directe l'augmentation des visioconférences comme moyen de réunion. Bien que la littérature ait déjà étudié le concept de télétravail et celui de réunion virtuelle, il existe, logiquement, peu d'écrits qui abordent ces thèmes dans le contexte de confinement.

Par ailleurs, le sujet nous paraissait intéressant à aborder pour une future gestionnaire des Ressources Humaines. En effet, en plus de traiter un nouveau volet des Ressources Humaines, nous avons également pu étudier un thème qui continuera de toucher les entreprises dans les années à venir. Le monde continuera d'évoluer et il sera toujours question de manager les équipes en utilisant les TIC. Les réunions virtuelles prendront une place dans la vie des collaborateurs et il est important d'en comprendre les tenants et les aboutissants. C'est là tout l'intérêt de réaliser notre mémoire sur un tel sujet.

Bien qu'il nous tenait à cœur d'aborder ce thème à travers ce mémoire de fin d'études, nous souhaitions le faire avec un esprit critique et de la manière la plus scientifique possible, laissant, dès lors, derrière nous toutes nos croyances.

Afin de répondre à notre question de recherche, notre travail se divisera en plusieurs parties : d'abord, nous contextualiserons notre recherche au travers d'une revue de littérature scientifique. Cette première partie sera d'ordre théorique et permettra d'appréhender les différents concepts et de faire l'état des connaissances actuelles. Nous allons tenter de définir le concept de réunion, plus précisément les réunions virtuelles et leurs impacts sur les relations interpersonnelles. Nous aborderons également la notion de confinement et de culture organisationnelle. Ensuite, dans la deuxième partie, nous expliquerons la méthodologie choisie pour étudier ce phénomène avant de réaliser une mise à plat des données empiriques que nous aurons récoltées sur le terrain. Enfin, nous discuterons de nos données récoltées en relation avec des théories pour nous aider à affirmer ou infirmer nos hypothèses.

Revue de littérature

Chapitre 1 : La culture organisationnelle

1. Définition

La notion de « culture organisationnelle », aussi appelée « culture d'entreprise », est un concept ambigu dont la définition s'est modifiée au cours du temps (Pierre de Saint-Georges, 1993). Nous n'en citerons que quelques-unes, qui semblent être celles qui sont les plus partagées par les auteurs.

Elliot Jacques (1964) définit la culture d'entreprise comme : « *un mode de pensée et d'action habituelle, plus ou moins partagé et qui doit être appris et accepté* ».

Pour Maurice Thévenet (1993), la culture d'entreprise est : « *un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise [...] La culture aide à comprendre la collectivité, le groupe. Elle considère que toute collectivité se crée un patrimoine de références à la fois résultat de son expérience et référence pour traiter de futures situations* ». Cette définition met l'accent sur la collectivité et sur le rôle du temps dans la création de la culture d'entreprise.

Barney (1986), quant à lui, la définit comme: « *a complex set of values, beliefs, assumptions, and symbols that define the way in which a firm conducts its business* ». L'auteur affirme qu'elle peut représenter une source d'avantages concurrentiels et entraîner une augmentation de la performance. La culture, en tant qu'ensemble de valeurs, est liée à des dimensions de performance, comme le montrent Quinn et Rohrbaugh (1983) dans leur enquête réalisée auprès d'experts en théorie organisationnelle (Lejeune et Vas, 2007).

Raynal & Chédru (2009) définissent la culture d'entreprise comme « *La construction d'une communauté unie autour de valeurs partagées avec ses rites, son langage, ses tabous, ses forces et ses faiblesses* ». Cette définition reprend des notions importantes de la culture d'entreprise à savoir les valeurs, les rites ou les tabous par exemple, mais nous y reviendrons plus tard dans ce travail.

2. 3 niveaux de culture organisationnelle

Schein (2010) développe trois niveaux de culture organisationnelle : les artefacts, les valeurs et les suppositions tacites.

Le premier niveau porte sur les artefacts c'est à dire sur des éléments faciles à percevoir, mais dont donner un sens commun semble plus complexe (Schein, 2010). Chaque individu, en fonction de son histoire, peut interpréter différemment ce qu'il perçoit dans l'organisation. Ce premier niveau reprend notamment le langage, la manière de s'habiller, les comportements entre individus, mais aussi l'organisation de l'entreprise et les processus managériaux (Schein, 2010).

Le deuxième niveau concerne les valeurs de l'organisation. Cela comprend différents éléments comme les objectifs organisationnels, les buts et la philosophie d'une entreprise (Casey, Lal et Wada). Lors de la création de l'entreprise, les dirigeants définissent des valeurs qui permettront à l'organisation

de se développer au cours du temps. Les travailleurs peuvent adhérer ou non aux valeurs, mais si un grand nombre d'entre eux adhèrent, ceux qui n'y adhèrent pas peuvent être rejetés (Schein, 2010).

Le troisième niveau relève des suppositions tacites autrement dit les comportements inconscients. Ici, sont repris la façon de réagir face à une certaine situation et la compréhension d'un événement, par exemple. Pour comprendre une culture, il est primordial d'en saisir ses suppositions tacites (Schein, 2010).

3. 3 dimensions

Pierre de Saint-Georges (1993) distingue 3 dimensions : l'entreprise comme réalité culturelle dans une société déterminée (culture sociétale), la culture d'une organisation spécifique (culture d'entreprise) et, enfin, le projet culturel d'une direction envers l'ensemble de son personnel (culture-projet).

La culture sociétale admet l'entreprise comme un fait social et culturel inséré dans un tissu (lui-même social et culturel) avec lequel elle est constamment en interaction soit dans le but de produire, vendre, recruter, se financer ou soit, simplement, pour exister. Ce postulat permet de rappeler les coordonnées de temps et d'espace qui définissent l'entreprise comme toute autre institution sociale. Cependant, il faut garder à l'esprit le double mouvement d'ouverture : d'abord les entreprises qui sont influencées et qui influencent les contextes politiques, économiques, sociaux et culturels ; ensuite les membres de l'organisation, peu importe le statut, qui sont insérés autant personnellement que collectivement dans des contextes sur lesquels l'entreprise ne peut avoir d'impact (Pierre de Saint-Georges, 1993).

La culture d'entreprise, aussi appelée « culture organisationnelle », est, selon Pierre de Saint-Georges (1993), un « mélange culturel spécifique » parce qu'elle est constituée d'acteurs sociaux hétérogènes ayant des histoires singulières. De ce fait, l'auteur stipule qu'il n'y a pas d'entreprise sans culture parce qu'il s'agit toujours de réunir des personnes afin de réaliser une tâche économiquement utile. La culture d'entreprise n'est pas une culture consciente ou codifiée ni même statique (Pierre de Saint-Georges, 1993).

Pierre de Saint-Georges (1993) énonce différentes propositions :

- (1) la culture d'entreprise est spécifique à une seule entreprise et a pour but de traduire l'identité propre de l'entreprise en question en fonction de son histoire, des personnes et des événements qui l'ont créée ;
- (2) Elle est plurielle, spécifique et « pluraliste » parce que les différences culturelles des catégories sociales de l'entreprise sont également prises en compte ;
- (3) Elle est dynamique dans le sens où elle est « agie » par tout un chacun des membres de l'organisation ;
- (4) Elle donne des indicateurs de contexte que ce soit quant au maintien et à l'équilibre de l'entreprise,

qu'au changement voire au déséquilibre que celle-ci pourrait subir ;
(5) Elle est contextualisée parce qu'elle s'inscrit dans une société globale.

Enfin, la culture-projet est définie par Pierre de Saint-Georges (1993) comme « *l'action volontaire du management sur la culture d'entreprise*. » En d'autres mots, ce sont des interventions délibérées visant à mettre la culture d'entreprise au service de plusieurs autres finalités de l'entreprise. Ces actions modifient la culture organisationnelle et s'y inscrivent automatiquement. L'auteur note deux logiques souvent adoptées, parfois simultanément, qui partent du sommet hiérarchique, mais se différencie par leur conception de base. La première logique part de la mise en avant de certaines valeurs et de rechercher, de manière plutôt systématique, l'adhésion à ces valeurs de la part des collaborateurs. Dans cette logique, la forme est souvent celle d'une « charte d'entreprise » ou d'une « philosophie de gestion ». C'est un document qui fonde les valeurs qui sont supposées être partagées par tous les collaborateurs. La seconde logique vise à créer ou à optimiser les capacités organisationnelles via l'adhésion à l'entreprise, l'implication au travail, l'adaptation constante au changement, la prise d'initiatives, etc. Cette logique met davantage l'accent sur le message et oblige la hiérarchie à comprendre les processus de régulation interne et de communiquer sur les changements occasionnés (Pierre de Saint-Georges, 1993).

4. Le rôle de la culture organisationnelle comme facteur de performance

Pour Chanlat & Séguin (1987), la culture d'entreprise est un système composé de représentations et de valeurs partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. En d'autres termes, chacune des personnes de l'organisation adhère à une vision commune de ce qu'est l'organisation, de son rôle tant économique que social, de sa place vis-à-vis des concurrents, de ses missions envers les différentes parties prenantes, etc. En outre, la culture organisationnelle permet de mobiliser les énergies sur des objectifs majeurs et canalise les comportements autour de normes d'action (Chanlat & Séguin, 1987).

Pour permettre à la culture d'entreprise d'être un outil de gestion, et donc un facteur de performance, Chanlat & Séguin (1987), assume que la culture doit d'abord exister et être une culture de « consensus ». Autrement dit, que l'ensemble des acteurs y adhère et ait sa responsabilité dans la réussite ou l'échec de l'organisation (Chanlat & Séguin, 1987).

4.1. Les différents outils

Pour se faire, différents outils existent. Nous ne les expliquerons que brièvement, dans notre mémoire, pour permettre de comprendre en quoi la culture organisationnelle joue un rôle sur les acteurs et, par conséquent, sur la performance de l'organisation :

(1) la sélection du personnel. En sélectionnant des collaborateurs qui partagent un certain nombre de valeurs avec l'organisation, l'entreprise favorise l'adhésion (Chanlat & Séguin, 1987).

(2) La formation. La formation est un outil utilisé dans différents buts. D'abord, d'un point de vue des travailleurs, elles sont considérées comme primordiales parce qu'elles leur offrent la possibilité de se former tout au long de leur vie professionnelle et donc de rester employable sur le marché de l'emploi (Mercier, 2011). Au-delà du fait de permettre aux travailleurs d'accroître leurs compétences, la formation possède d'autres avantages tels qu'une augmentation de la performance des travailleurs, de la qualité du travail, des produits et des services et, par conséquent, aura un rôle sur leur implication et leur rentabilité (Lejeune & Vas, 2007). En outre, elles permettent de favoriser les jeunes recrues à se conformer aux valeurs et aux représentations propres à l'organisation (Chanlat & Séguin, 1987).

(3) L'évaluation. L'évaluation est le système de contrôle de l'entreprise. Il est capital que les objectifs professionnels de chaque collaborateur soient en lien, d'une manière ou d'une autre, avec les objectifs globaux de l'organisation (Chanlat & Séguin, 1987). Enfin, c'est lors de l'évaluation que peuvent être accordés des *boni*, des récompenses, etc. (Lejeune & Vas, 2007)

(4) La gestion symbolique, en ce compris le langage, les rites et rituels, les mythes, métaphores et histoires et les héros, sont des mécanismes de production et de reproduction de la culture organisationnelle et rendent compte de ce qu'il est coutume de faire ou ne pas faire dans l'organisation (Chanlat & Séguin, 1987). Le **langage** véhicule des valeurs bien différentes et le choix des mots employés aura une influence sur les relations interpersonnelles. Par exemple, parler de ses « collaborateurs », de ses « employés » ou des « membres de son équipe » n'aura pas la même résonance auprès des personnes concernées, même s'ils désignent la même chose (Chanlat & Séguin, 1987). Les **rites et rituels**. Les rites sont des pratiques habituelles qui obéissent à des règles et des procédures, formelles ou informelles, et auraient un caractère symbolique, c'est-à-dire qu'elles comporteraient une dimension affective différente en fonction de la personne. Les rites délimitent l'organisation et forgent une identité et une image claire auprès des parties prenantes (Chanlat & Séguin, 1987). Enfin, chaque organisation a des rituels (ensemble de rites) qui lui sont propres et qui ont des répercussions affectives sur les membres de l'organisation (Chanlat & Séguin, 1987). Le **mythe** se définit comme : « *un moyen de communiquer, mais également de stabiliser un système de représentations et de valeurs au sein d'une organisation ou d'un groupe social* » (Chanlat & Séguin, 1987). Le **héros** est un personnage des mythes. C'est une personne qui est reconnue et valorisée pour sa personnalité, ses actes et ses attitudes dans l'organisation, mais il peut être reconnu sans pour autant être un modèle pour les autres (Chanlat & Séguin, 1987).

4.2. Lien entre la culture organisationnelle et la performance

À partir des années 1980, le lien entre la culture organisationnelle et la performance a commencé à susciter un intérêt et de nombreux chercheurs se sont penchés sur le sujet. Les études qui s'y rapportent sont divisées en deux types (Gordon et DiTomas, 1992).

D'abord, il y a « l'approche des traits culturels » selon laquelle certains types de culture organisationnelle seraient plus performants financièrement que d'autres (Denison, 1990 ; Denison et Mishra, 1995). Cette approche essaie d'identifier les traits culturels qui différencieraient les organisations performantes (Lejeune et Vas, 2007).

Ensuite, on trouve « l'approche de la force culturelle » qui, elle, examine comment le degré d'homogénéité, ou la « force » de la culture peut aider à expliquer la performance, et ce quel que soit le type de culture (Sorensen, 2002). Dans ces études, une faible variation des perceptions et des évaluations culturelles dans l'organisation est reliée positivement aux indicateurs de performance des entreprises. Ce qui signifie qu'à court terme, la « force » de la culture organisationnelle semble favoriser la performance financière (Lejeune et Vas, 2007). Alors qu'à plus long terme, une culture forte peut être un frein face aux changements provoqués par un environnement volatil (Sorensen, 2002). Chanlat & Séguin (1987) affirment que ce type d'organisation résoudrait plus aisément les problèmes d'intégration parce que le sens de l'interdépendance, le langage commun et la communication y sont facilités. De plus, l'adhésion est un facteur de motivation et d'engagement pour l'action or étant donné la plus grande décentralisation de ce genre d'organisation, les acteurs participent à tous les niveaux de décisions (Chanlat & Séguin, 1987). Cela aura comme conséquence de rapprocher le lieu de l'action des décisions et, donc, de favoriser la rapidité d'action et une meilleure adéquation. Enfin, la structure décentralisée offre davantage d'autonomie ce qui, par conséquent, augmente la motivation (Chanlat & Séguin, 1987).

La culture d'entreprise se construit grâce aux événements passés. Le passé de l'organisation, d'abord, parce que la culture organisationnelle est le point de départ obligé d'où émergent de nouvelles valeurs et de nouvelles représentations (Chanlat & Séguin, 1987). Et également, le passé des acteurs qui la composent et de l'environnement qui est lui-même le lieu d'où des culture(s). Le dirigeant, s'il souhaite susciter de la motivation et de l'engagement, doit prendre en compte les valeurs sociétales (Chanlat & Séguin, 1987).

4.3. Relation entre motivation, satisfaction de l'emploi et culture d'entreprise

Le concept de motivation a été défini de nombreuses fois au cours des décennies de recherche. Campbell et Pritchard (1976) la définissent comme : « *une étiquette pour les déterminants du choix d'initier un effort sur une certaine tâche, le choix de déployer une certaine quantité d'effort, et le choix de persister* », Schultz et Schultz (1998), quant à eux, considèrent la motivation comme étant : « *des caractéristiques qui expliquent pourquoi les gens se comportent comme ils le font au travail* ». Selon l'approche choisie, trois catégories intègrent les théories de la motivation, à savoir les théories cognitives, les théories de la motivation et du renforcement, et enfin celles fondées sur les besoins (Baron et al., 2002).

Le concept de satisfaction professionnelle, quant à lui, est défini comme « *l'importance de l'influence globale que les individus ont sur leur travail* » (Arnold et Feldman, 1986) ou encore comme « *l'attitude d'une personne envers son travail, qui peut varier sur un continuum allant du positif au négatif* » (McCormick et Ilgen, 1980). Spector (2003) explique qu'un individu ressentira différents niveaux de satisfaction en fonction des différents aspects de son travail. C'est pourquoi, selon Schultz et Schultz (1998), la satisfaction au travail comporte les sentiments et les attitudes, que ceux-ci soient positifs ou négatifs, que ressentent les individus quant à leur travail. Ces sentiments et attitudes, qui dépendent de nombreuses caractéristiques professionnelles, déterminent la performance et agissent sur la satisfaction professionnelle et la motivation. Ils sont définis comme des variables liées au travail (les tâches, le contexte, les conditions de travail, etc.), à l'individu (les compétences et les aptitudes par exemple) et aux récompenses (Schultz et Schultz, 1998).

La culture d'entreprise comporte un ensemble de valeurs, de croyances et de normes communes (Weeks et Lessing, 1998) qui impactent les comportements des travailleurs au travail, mais également la manière dont ils vivent dans l'organisation (Schein, 1984). Les sources de motivation et de démotivation influencent, selon Spector (2003), les sentiments et les attitudes des individus par rapport à leur travail. L'auteur explique que la manière dont ils perçoivent la culture organisationnelle influencera directement leur niveau de motivation et de satisfaction au travail. Enfin, une autre dimension de la motivation au travail est la *synergie* ressentie par les individus entre les caractéristiques de leur environnement de travail et leur système de motivation propre. Cela concerne les possibilités d'interaction, les relations interpersonnelles, la reconnaissance professionnelle ou par la concordance de leurs valeurs avec celles de l'entreprise. Enfin, l'autonomie est également un facteur favorisant la satisfaction et la motivation (Davy, Kinicku & Scheck, 1997).

5. Culture d'entreprise et communication interne

5.1. Le rôle de la communication interne

La communication est l'un des éléments fondamentaux de l'efficacité organisationnelle dans la mesure où, grâce à elle, les organisations peuvent, premièrement, attribuer, contrôler et coordonner les ressources en interne, et deuxièmement, répondre au dynamisme et aux changements de l'environnement externe dans lequel elles évoluent (Smith et al, 1977).

Mohan et al (1992) ont défini la communication comme « *le transfert ordonné du sens, l'interaction sociale à travers un message, la création réciproque de sens et le partage d'informations, d'idées et d'attitudes entre ou parmi les personnes* ».

La communication a pour but de permettre aux individus de créer une compréhension mutuelle, une acceptation et des actions. Le processus de communication est un processus de partage d'information qui s'organise dans des contextes sociaux et culturels spécifiques (Campbell, 1998). Cependant, bien que la compréhension commune soit le but premier, celle-ci ne sera jamais obtenue de

manière absolue parce qu'augmenter le nombre d'échanges entre deux personnes augmentera le niveau de compréhension mutuel, mais celui-ci ne sera jamais totalement atteint (Rogers, 1986).

Pierre de Saint-Georges (1993) rapproche la culture d'entreprise avec la communication interne en les considérant comme : « *les comportements en interaction avec des actes de communication dans des contextes qui leur fournissent un espace de signification ("un jeu régi par des règles")* ». En d'autres termes, comme la culture d'entreprise insiste sur la dynamique sociale de l'organisation, celle-ci souligne les relations interpersonnelles et les interactions les uns avec les autres (Pierre de Saint-Georges, 1993). C'est pourquoi elle se révèle être un des lieux de régulation spécifique de confrontation culturelle. Par confrontation culturelle, l'auteur entend que des acteurs, appartenant à des ensembles culturels différents à l'extérieur de l'entreprise, se rencontrent au sein de l'organisation ce qui peut provoquer de la coopération ou des conflits (Pierre de Saint-Georges, 1993).

Enfin, la culture d'entreprise permet le contrôle des comportements (et donc l'exercice de pouvoir) parce qu'elle rend compte des règles du jeu communicationnelle et en arrivant à l'analyser, de comprendre le sens du jeu. C'est dans ce contexte que la culture d'entreprise se crée et régule la communication interne (Pierre de Saint-Georges, 1993).

5.2. Les TIC

5.2.1. Définition

Les technologies de l'information et de la communication sont définies comme suit : « *Des outils qui ont en commun de produire, transformer ou échanger de l'information grâce à des composants électroniques et peuvent être des matériels comme les ordinateurs, les téléphones portables, les réseaux filaires, ou des logiciels qui complètent les matériels pour permettre la réalisation d'un très grand nombre de tâches. Les réseaux, physiques ou virtuels, sont également considérés comme des TIC. Bien que leurs fonctions ne soient pas systématiquement liées à l'information, les systèmes relevant de l'informatique embarquée sont aussi souvent classés parmi les TIC* » (Klein et Ratier, 2012).

Par rapport aux technologies traditionnelles comme la télévision ou l'informatique, l'innovation des TIC réside dans l'établissement de connexion entre les utilisateurs et les outils techniques (Millerand, 2002, cité par Felio et Lerouge, 2015). L'interactivité en est la caractéristique la plus évocatrice, car les TIC nécessitent la présence et la contribution des utilisateurs pour les rendre efficaces (Millerand, 2002, cité par Felio et Lerouge, 2015). Par conséquent, les individus sont encouragés à développer leurs propres capacités tout en mobilisant leurs capacités cognitives.

5.2.2. Bref historique

C'est dans les années 1950 qu'apparaît, dans les entreprises, le tout premier mouvement d'information des processus informationnels. Afin de centraliser les données dans un même système, des calculateurs militaires ont été transposés dans le milieu professionnel (Johnson, Lukaszewski et Stone, 2016).

Entre les années 1985 et 1995 se sont développés des réseaux informatiques qui ont permis aux organisations de saisir, de stocker et de gérer des données en de multiples endroits. Alors qu'avant il y avait des bases de données sur les ordinateurs centraux, celles-ci ont commencé à se déplacer vers des plateformes différentes, comme l'ordinateur personnel. C'est ce qui a marqué le début des réseaux locaux permettant aux travailleurs de connecter leur matériel aux ordinateurs centraux. On assiste donc à la décentralisation des informations avec l'apparition de l'informatique individualisée et des micro-ordinateurs. Nous sommes donc passés d'un système où l'alimentation était centralisée, et donc accessible uniquement aux employés travaillant sur l'ordinateur central, à un système qui permet le traitement sur l'ordinateur central ainsi que sur l'ordinateur personnel (Johnson, Lukaszewski et Stone, 2016).

Dès le début des années 1990, avec l'évolution d'Internet et l'accélération des processus, les organisations adoptent l'informatique en réseau ce qui facilite les échanges entre les collaborateurs (Felio et Lerouge, 2015). Les logiciels basés sur le web ont permis aux organisations de centraliser l'entièreté des données de gestion et d'organisation et de donner l'accès, aux utilisateurs via des navigateurs Web à tout moment et peu importe leur situation géographique (Johnson, Lukaszewski et Stone, 2016). Il est courant, à l'heure actuelle, de voir des entreprises qui ont mis en place des réseaux sociaux professionnels dans lequel tous les travailleurs peuvent apporter des idées, des innovations et des contributions à différents niveaux de l'entreprise (Doney & Cannon, 1997).

Depuis près de quinze ans, de nouvelles technologies mobiles se développent. C'est le cas, notamment, du smartphone, des ordinateurs portables, des tablettes, mais également du cloud computing ou de la visioconférence. Ce sont ces nouvelles technologies qui sont au cœur des changements (Iugulescu-Lestrade, 2016). En effet, ceux-ci permettent l'accès aux travailleurs à un réseau d'entreprise à distance. De plus en plus, l'intégration des TIC tend à accroître l'individualisation du rapport à l'information et à la communication (Felio et Lerouge, 2015).

5.2.3. Impact sur le travail

Depuis une vingtaine d'années, ces outils sont devenus indispensables tant dans le secteur économique et professionnel que dans le travail quotidien des travailleurs, et ce autant au niveau organisationnel que stratégique ou pour des changements dans l'organisation (Klein et Ratier, 2012). Dans la société numérique que l'on nous prévoit, le travail administratif devrait être fondamentalement simplifié et accéléré afin de répondre à la règle des 3 E : efficacité - efficience -économies (Iugulescu-Lestrade, 2016).

Le courant de recherche le plus répandu tend à démontrer que les TIC, en ce compris la messagerie électronique, participent à l'émergence et au développement du sentiment de surcharge informationnelle, du sentiment d'urgence et du sentiment de pression qui sont trois facteurs de stress (Iugulescu-Lestrade, 2016). Il est primordial de considérer les TIC comme des processus sociaux complexes pouvant avoir des conséquences indéterminées sur les organisations (de la Rupelle et al., 2014, 13-28).

Plusieurs impacts des TIC sur le contenu du travail sont soulignés par Klein et Ratier (2012). Dans ce paragraphe, nous allons les passer en revue :

- (1) le premier impact porte sur le fait que les utilisateurs soient confrontés constamment à des changements, ce qui les pousse à s'adapter continuellement. Cela peut être perçu comme une source de satisfaction ou comme un problème dépendamment du travailleur ;
- (2) Le deuxième impact concerne la gestion de la numérisation étant donné que l'informatique a pris le dessus sur le papier ;
- (3) Le troisième impact touche à la communication qui se fait, à présent, par messages instantanés ou par e-mails. Il est donc nécessaire que tout le monde maîtrise cette nouvelle compétence. Il ne faut pas oublier que les messages sont sujets à interprétation et que certaines personnes sont moins à l'aise ou rapides avec un ordinateur ;
- (4) Le quatrième impact concerne la gestion de l'interactivité et de l'instantanéité. Lors d'une journée de travail, les collaborateurs interagissent tant avec leurs collègues qu'avec des clients, il est dès lors important de pouvoir répondre à la charge de travail sans se laisser dépasser par les mails et messages instantanés ;
- (5) Le cinquième impact, la surcharge informationnelle et communicationnelle, représente le fait que les travailleurs doivent gérer les urgences sans se laisser dépasser par le nombre d'informations ;
- (6) Le sixième impact est l'acceptation de la logique contractuelle. L'entreprise est faite de procédures et de modes d'emploi des logiciels qui peuvent être standardisés. Cependant, il ne faut pas toujours suivre les procédures pour accomplir la tâche demandée ;

(7) Le septième impact porte sur la gestion du temps, des délais et de l'urgence. Bien qu'une augmentation de productivité apparaisse grâce à la rapidité de traitement et de transmission des données, l'usage des TIC est rendu « chronophage » parce qu'un sentiment de perte de temps est ressenti par les collaborateurs notamment dû au grand nombre de données à traiter ;

(8) Le huitième impact concerne la gestion de l'espace et du travail à distance. Le bien-être des travailleurs dépend, désormais, de leur droit à la déconnexion. Or les TIC ont permis de développer de nouveaux modes de fonctionnement tels que, par exemple, des vidéoconférences, de l'e-learning, du télétravail ou encore du co-working. Il est dès lors plus complexe de concilier la vie privée et la vie professionnelle ;

(9) Le neuvième impact reprend la capacité de gérer la vulnérabilité des pannes pouvant toucher les TIC. Ces pannes peuvent perturber et ralentir le travail des travailleurs ;

(10) Le dixième et dernier impact concerne la gestion de la traçabilité et de la transparence étant donné les capacités de stockage des informations numérisées.

5.2.4. Impact sur la communication interne

Grâce aux TIC, la communication entre l'entreprise et ses parties prenantes s'est transformée radicalement (Aourik et Ouzid, 2020). Maintenant, l'organisation peut, aisément, utiliser le système d'information, l'Internet, l'intranet, les médias et le web social pour communiquer en temps réel. C'est ainsi que l'utilisation grandissante des TIC a permis d'émanciper et décroïsonner plusieurs régions dans le monde. C'est la naissance de la grande société numérique (Aourik et Ouzid, 2020).

Les TIC ont l'avantage de permettre un accès facile et rapide aux ressources sans contrainte ni limite spatio-temporelles. C'est ce qui les rendent faciles d'accès et qui influence, par conséquent, la manière dont les entreprises, les individus et les sociétés communiquent ensemble (Aourik et Ouzid, 2020).

Malgré les avantages apportés par les TIC, il existe, également, de nombreuses contraintes au niveau des relations sociales. Pour limiter les conflits interpersonnels, il est nécessaire d'avoir une grande transparence dans la communication. En effet, les différentes parties prenantes ne poursuivent pas les mêmes buts et cela peut, en cas de manque de transparence notamment, engendrer des conflits d'intérêts. Il faut donc veiller à ce que le dialogue soit permanent et qu'il y ait le moins de zone d'incertitude possible. Le contrôle réside dans la gouvernance va mettre en place des mécanismes incitatifs de diffusion de l'information. Ceci aura pour but d'établir un dialogue constructif et de limiter l'émergence de potentiels conflits et/ou de résorber ceux déjà existants dans l'organisation (Aourik et Ouzid, 2020).

De plus, autant les TIC peuvent générer de la valeur dans une entreprise, autant il peut s'avérer néfaste de ne pas savoir les utiliser. Les TIC permettent à la communication interne et externe d'être

instantanée ce qui permet une meilleure gestion de l'entreprise. Il ne faut pas oublier que les coûts d'approvisionnement et l'amélioration de l'image employeur sont également deux conséquences positives de l'évolution des TIC. Cependant, si les informations reçues ne sont pas correctes cela aura pour conséquence une mauvaise prise de décision provoquant des problèmes tant au niveau de la rentabilité des coûts matériels que de la formation du personnel ou encore de la modification des structures (Aourik et Ouzid, 2020).

Pour conclure ce chapitre, les TIC ont offert de nouvelles opportunités aux organisations qui les utilisent. C'est, notamment, le cas de certaines sociétés qui ont proposé des solutions adaptées aux besoins des parties prenantes tout en créant une communication adéquate (El Yaacoubi & El Kaoune, 2019).

Chapitre 2 : Les réunions

1. Définition

Définir le mot réunion est, en réalité, plus complexe qu'il n'y paraît. Si l'on s'arrête à la définition du dictionnaire « Le Robert illustré » de 2021, la réunion est le « fait de se retrouver ensemble ». Ses synonymes sont « rassemblement » ou encore « rencontre ».

Les réunions d'affaires sont des activités organisationnelles impliquant une interaction entre deux ou plusieurs personnes et sont organisées dans différents buts que ce soit pour informer, discuter, présenter, collaborer, vendre, élaborer des stratégies, etc. (Romano & Nunamaker, 2001 ; Yates & Orlikowski, 1992).

Iugulescu-Lestrade (2016) affirme que la réunion est perçue comme respectant la règle des trois éléments : le temps, l'espace commun et le caractère exclusif du travail. Dans sa recherche, il demande à ses interlocuteurs de définir le mot « réunion ». Différentes réponses sont données, mais tous voient la réunion comme un espace (lieu) dans lequel une action se passe (quelle qu'elle soit, que ce soit une prise de décision commune, le partage d'information ou un travail sur des dossiers) qui peut durer d'une à plusieurs heures selon l'importance du travail à réaliser (Iugulescu-Lestrade, 2016).

2. La place des réunions dans la vie des travailleurs

Les réunions font partie intégrante du temps de travail des employés, mais sont également un des moyens de communication de l'entreprise (Gerbaix, 1993). La plupart des organisations dépendent fortement de leur capacité à communiquer autant en interne qu'en externe. Cette communication se déroule principalement sous forme de réunions. De nombreux professionnels, essentiellement les cadres, passent la majeure partie de leur temps de travail en réunion (Arnalf et Kogg, 2003). Le Harvard Business Review a rapporté, dans une enquête menée en 2017, que les cadres passent environ 23 heures en réunion, par semaine (Perlow, Noonan Hadley et Eunice, 2017).

La fréquence et la durée des réunions permettent de créer des espaces de socialisation dans lesquelles les frontières s'effacent peu à peu pour laisser place à une certaine familiarité (ou une inimitié). Les liens entre les participants se resserrent, notamment, au cours soit de repas partagés, soit de pauses-café ou lors des trajets. Ces moments permettent également aux tensions qui peuvent s'être accumulées de s'évacuer ou se renforcer, mais aussi de prendre des arbitrages décisifs (Iugulescu-Lestrade, 2016).

La communication interpersonnelle, et ce quel que soit le mode de réunion choisi, peut être combinée avec l'utilisation d'applications et d'outils logiciels comme, par exemple, le partage de bureau ou le tableau blanc (Standaert, Muylle, Basu, 2015).

Pour toutes ces raisons, elles sont essentielles dans une organisation et sont, traditionnellement, organisées en face à face (Standaert, Muylle, Basu, 2015).

3. Les différents types de réunion

La toute première règle en matière de réunion est de rassembler des personnes qui montrent un intérêt pour un sujet autour d'une même action (ou liste d'actions) (Iugulescu-Lestrade, 2016).

Différents types de réunions peuvent être organisées. Premièrement, la réunion peut prendre la forme d'une réunion d'information qui ne serait conduite que par une seule personne, la présence des autres participants est uniquement nécessaire pour les tenir au courant d'un sujet spécifique, des changements d'organisation ou de nouvelles procédures par exemple. Ce type de réunion réunit des travailleurs de manière pyramidale comprenant la hiérarchie et leurs collaborateurs. Deuxièmement, certaines réunions peuvent être organisées pour débattre autour d'un sujet. C'est alors une réunion où la parole sera distribuée à plusieurs participants, voire à tous. Enfin, elle pourrait être une « réunion de travail » dans laquelle les participants valident certaines directions, avancées de certains projets, etc. (Iugulescu-Lestrade, 2016).

4. Les différentes fonctions de la réunion

Les chercheurs se sont appuyés sur une approche instrumentale. Cette approche implique 1) que les réunions considérées comme des outils simples et utilisés, par les organisations, pour atteindre des objectifs organisationnels comprenant, par exemple, la prise de décision ou l'élaboration d'une stratégie (Scott et al., 2015 b). Autrement dit, les réunions sont conçues dans une perspective stratégique comme des « outils pour les tâches » ; 2) qu'elles sont, néanmoins, évaluées comme des outils inefficaces entraînant des coûts organisationnels considérables pouvant avoir un impact sur le bien-être des travailleurs au travail (Roglberg et al. 2010) ; 3) Qu'il faut, par conséquent, se concentrer sur l'amélioration de leur efficacité (Schwartzman, 1989). C'est pourquoi la recherche s'est principalement consacrée sur l'amélioration de l'efficacité des réunions en travaillant, notamment, sur la préparation, la conception ou encore l'animation des réunions (Odermatt, Kleinmann et König, 2015).

Schwartzman (1989) parlera de la réunion en tant que processus sensoriel et met l'accent sur la manière dont les réunions donnent aux participants la possibilité d'apprendre à se connaître et à agir ensemble. Cet auteur a attiré l'attention sur l'importance des réunions comme « forme de création de sens pour les individus et les organisations » (Schwartzman, 1989). En d'autres termes, l'auteur attire l'attention sur la manière dont les réunions aident les acteurs à faire face aux incertitudes et à l'ambiguïté tant au sein de l'organisation qu'en dehors de celle-ci. C'est, notamment dans sa recherche portant sur les réunions dans les organisations de soins de santé mentale aux États-Unis, que Schwartzman (1989) a établi que les réunions ne pouvaient se réduire à un simple outil au service d'autres objectifs organisationnels. Au contraire, elle démontre que les réunions étaient, en elles-mêmes, l'organisation parce que les praticiens en santé mentale ont émis le besoin de se réunir pour établir, ensemble, comment faire face à un flux incessant de situations incertaines et ambiguës.

Se basant sur l'idée de Schwartzman qui vise à ne plus considérer les réunions comme des outils pour les tâches, Peck et al (2004) ont développé une « vision sociale ». Cette perspective voit les réunions *en tant que rituels* (Peck et al., 2004) et met en lumière la façon dont les réunions permettent de (re) créer une culture organisationnelle en permettant aux participants d'observer et de mettre en œuvre des normes et des valeurs organisationnelles. Les réunions sont, pour l'auteur, conçues comme des rituels en ce sens qu'elles permettent l'établissement de relations sociales et la création de communautés partageant des valeurs, des normes, des règles et des routines particulières et spécifiques au groupe.

Le concept de réunion en tant que rituel a mis l'accent sur les aspects relationnels des réunions (Peck et al., 2004). Les réunions aident donc dans la construction de communautés en offrant à des personnes ayant des emplois différents, provenant de départements différents au sein de la même organisation ou de pays différents, la possibilité d'interagir, d'apprendre à se connaître et de savoir que et comment réaliser une tâche ensemble (Peck et al., 2004). De plus, elles jouent un rôle important dans la reproduction de communautés déjà existantes en étalant les habitudes et les routines de réunion pour donner, aux nouveaux participants, des indications sur le comportement à adopter et la manière de penser tant pendant la réunion que dans l'organisation en général. Cette dernière image des réunions en tant que rituels souligne donc l'importance des réunions pour les relations sociales, les valeurs et les normes au sein des organisations (Peck et al., 2004).

5. La réunion comme créateur d'ambiguïté

Étant donné que l'interaction représente le premier chemin vers une organisation optimale, l'approche sociologique sur l'interactivité des individus a été et est toujours le sujet de nombreuses recherches d'autant plus dans le contexte économique actuel étant donné que les organisations agissent et interagissent dans une véritable toile de complexité (Duit, 2016). Dans ce mémoire, nous ne nous focaliserons que sur une de ces théories, celle du sensemaking de Karl Weick (1995). Le sensemaking, ou l'idée de la construction de sens, permet de mettre en évidence les outils par lesquels l'interaction entre les individus forme le tissu organisationnel susceptible de modifier les comportements.

5.1. Le vocabulaire propre au sensemaking

Suite à ses réflexions, Weick crée un modèle de sensemaking. Dans ce modèle, l'auteur utilise un vocabulaire propre à ses travaux qui l'aide à définir les étapes de création de sens.

Tout d'abord, Weick (1995) définit l'ambiguïté comme l'idée selon laquelle les individus, qui sont confrontés à des situations ambiguës, sont continuellement en recherche de solution parce que de nombreuses interprétations peuvent être données à ces situations. Ensuite, l'auteur explique la notion

d'Enactment¹ qui renvoie au fait qu'un individu doit voir l'environnement qui l'entoure, son organisation, comme le résultat d'une production collective sociale (Weick, 1995).

S'en suit l'Interaction qui permet aux individus de se construire une idée partagée, d'élaborer une Communication optimale qui aidera les individus à se rendre compte que l'environnement dans lequel ils évoluent est le fruit des interactions sociales permettant une véritable cohésion sociale, elle-même source de comportements favorables à la création de sens (Weick, 1995).

La Plausibilité renvoie au fait qu'un individu se tournera plus facilement vers une solution qui lui semble plus abordable, simple et donc possible et plausible, pour faire sens de l'avenir. Weick met ensuite en évidence la notion de Bricolage, autrement dit la capacité à créer des choses nouvelles à partir d'outils existants pour en ressortir de nouveaux apprentissages. Pour finir, l'auteur insiste sur la notion de Résilience qu'il définit comme l'aptitude à protéger un système de gestion, lors d'une situation exceptionnelle, pour permettre à l'organisation de continuer d'évoluer positivement (Weick, 1995).

5.2. Que nous apprend la théorie ?

La construction de sens est déclenchée au moment où le déroulement des projets est suspendu soit par un évènement inattendu soit par la non-réalisation d'un évènement prévu (Weick, 1995). Weick (1995) insiste sur l'importance des émotions liées à ces interruptions. Ces émotions renvoient à des évènements passés qui provoquent, auprès des individus, les mêmes sentiments. Ainsi, l'auteur assume que le sens émerge à partir des émotions et se construit en réaction à des chocs.

Il définit deux chocs : (1) choc de l'ignorance (en situation d'incertitude) qui apparaît quand on manque d'information ou quand on en possède trop et qu'il faut les maîtriser pour en sélectionner les meilleures. (2) Choc de la confusion (en situation d'ambiguïté) qui apparaît quand la situation propose trop d'interprétations différentes (Weick, 1995).

Pour Weick (1995), l'organisation est le centre de construction et de destruction qui dépend des liens entre chaque individu qui la compose. Pour l'auteur : « *s'organiser, c'est créé le sens collectivement dans les activités communes* ». C'est par la création du sens vis-à-vis des situations passées que l'individu et l'organisation construisent la situation future. Weick recense 6 types de cadres (résultats du passé) : (1) les idéologies organisationnelles ; (2) Le contrôle du troisième ordre (la supervision directe et les routines étant les deux premiers ordres du contrôle dans les organisations selon Perrow) ; (3) Les paradigmes organisationnels qui sont des ensembles d'exemples autoréférentiels ; (4) Les théories pour l'action du type « si A, alors faire B » ; (5) Les traditions ; (6) Les histoires. D'après Weick, il s'agirait d'une boucle : la création de sens impacte l'environnement qui impacte à son tour la

¹ Le terme « enactment est défini par Linguee comme : « l'adoption, la promulgation, d'une loi par exemple »

création de sens. C'est cette boucle qui serait à l'origine du concept de résilience selon l'auteur (Weick, 1995).

L'auteur insiste sur le fait que le sens ne peut émerger que dans, et par l'action, assumant que tout individu a un rôle à jouer dans la conception de l'organisation, tant d'un point de vue pratique que managériale (Weick, 1995). L'initiative est l'un des termes les plus importants quand on aborde la construction du changement et, a posteriori, la construction du sens (Weick, 1995). Pour l'auteur, une action quotidienne aura plus d'impact sur la création de sens dans une organisation qu'une action à long terme (Weick, 1995).

5.3. La réunion et l'ambiguïté

Les organisations s'efforcent, quotidiennement, de donner sens aux environnements complexes, incertains et changeants (Duit, 2016). Ces organisations sont donc capables de « saisir l'ambiguïté » (Weick, 2015), c'est-à-dire de faire face simultanément à un grand nombre de connaissances spécifiques et à l'ignorance quant à la manière de les utiliser pour résoudre les problèmes complexes que rencontrent les organisations.

Dans son livre, Weick (1995) énonce une liste de « maximes à l'usage des managers » :

1. Dites ce que vous faites (plutôt que faites ce que vous dites) : dire ce qu'on fait c'est en trouver le sens.
2. Tout manager est un auteur : en mettant des mots sur l'action, on réalise un acte d'invention.
3. Tout manager est un historien (plutôt qu'un décideur).
4. Faites des réunions parce que les réunions construisent le sens. Elles représentent même le lieu privilégié du processus de sensemaking.
5. Utilisez des verbes, pas des substantifs.
6. Encouragez le partage d'expérience.
7. Les attentes sont des réalités : les attentes créent la réalité. Donc il faut les prendre au sérieux, et s'en méfier en recherchant les occasions de les mettre en doute.

6. Le rôle de l'animateur

Dans les espaces de partage d'information et de parole, telle qu'une réunion, il est nécessaire d'avoir une répartition des rôles : notamment celui de l'animateur, des personnes devant prendre la parole et du/de la secrétaire (Iugulescu-Lestrade, 2016). Selon Iugulescu-Lestrade (2016), un bon animateur est vu comme un bon orateur dynamique qui a pour objectif de donner la parole équitablement et de maintenir la cohésion d'une réunion. Le modérateur possède comme qualité de pouvoir amener, recadrer et synthétiser le débat, être à l'écoute et prendre des décisions.

7. La communication non verbale

La communication ne se limite pas à la communication verbale. En effet, Y. Winkin (2001) définit le principe de base de la communication comme : « *la transmission d'une information d'un point A à un point B* » avant d'ajouter qu'il existe d'autres moyens que la parole pour transmettre un message : la communication non verbale.

Lewis (1987) définit la communication non verbale comme étant : « *Tout moyen de transmettre un sens sans l'utilisation d'indices verbaux. C'est l'utilisation d'expressions émotionnelles par signaux faciaux et/ou paralinguistiques* ».

La communication non verbale peut être volontaire comme involontaire et est très importante lors de la prise de décision. En effet, lorsque ces signaux sont perçus et compris par le receveur, celui-ci peut répondre avec plus de sensibilité et de compréhension (Campbell, 1998). Le langage non verbal peut avoir deux significations différentes, il peut soit soutenir soit contredire la communication verbale. Dans le cas où il la contredit, l'interlocuteur aura tendance à croire les actions et donc les paroles (Lewis, 1987).

Watzlawick (1979) résume en 5 axiomes les principes de la communication. Celui qui nous intéressera sera le premier qui stipule : « *On ne peut pas ne pas communiquer.* » Il ajoute que le comportement n'a pas de contraire, il n'existe pas de « non-comportement ». De ce fait, si chaque comportement a valeur de message (donc une communication), alors il est impossible de ne pas communiquer. En disant cela, l'auteur assume que l'Homme, dans son non verbal, communique. Alors que la perception des signaux non verbaux des différents interlocuteurs est possible et aisée lors des réunions en présentiel, lors d'une réunion virtuelle, le non verbal ainsi que l'interaction sont plus compliqués à décoder (Campbell, 1998). En effet, une étude de Campbell (1996) montre que la visioconférence ne faciliterait pas les interactions souhaitées lors, notamment, de réunions impliquant négociation, conflit ou génération d'idées.

8. La réunion optimale

La réunion optimale est un concept inventé pour illustrer l'ensemble des aspects complexes qui affectent les coûts et les avantages d'une réunion. En outre, pour que cette théorie soit valide, les auteurs partent de l'hypothèse que l'organisation reconnaît et accepte les facteurs environnementaux comme des facteurs valables et qu'il est de son devoir d'en tenir compte dans son processus décisionnel (Arnalf et Kogg, 2003).

En règle générale, il n'y a pas de but unique pour une réunion. Afin de choisir le type de réunion, il est nécessaire de tenir compte du ou des objectifs de la communication et donc de la réunion (Arnalf et Kogg, 2003).

Le concept de réunion optimale aborde les effets positifs et négatifs des réunions et permet, non seulement de défendre et de critiquer le comportement actuel de la réunion, mais aussi d'avoir des discussions plus constructives sur ce qu'il est nécessaire de faire et comment prendre des décisions éclairées. C'est une manière de maximiser les avantages et de minimiser les coûts des réunions (Arnalf et Kogg, 2003).

8.1. Les différents avantages

Les avantages privés doivent refléter la somme des intérêts personnels de chaque participant à une réunion. Par exemple, cela peut être la constitution d'un réseau personnel (Arnalf et Kogg, 2003).

Les avantages organisationnels, quant à eux, sont les avantages des réunions pour chaque organisation participante, y compris les conséquences à court et à long terme de la réunion. Cependant, cela peut également inclure certains avantages privés qui sont utiles à l'employeur. Prenons, par exemple, un employé qui entretient une relation étroite avec un client. Cela peut servir tant au travailleur qu'à l'employeur (Arnalf et Kogg, 2003).

8.2. Les différents coûts

Les coûts privés doivent refléter l'ensemble des désagréments individuels de chaque participant à une réunion. Ceux-ci peuvent être, entre autres, le fait de devoir rester loin de chez soi pendant la nuit ou se lever tôt pour prendre l'avion, par exemple (Arnalf et Kogg, 2003).

Les coûts organisationnels sont la somme des coûts des réunions pour l'organisation participante y compris, par exemple, les frais de voyage et d'hébergement, les indemnités de déplacement, les frais de connexion (Arnalf et Kogg, 2003).

Les coûts sociétaux devraient refléter le coût d'une réunion pour la société ce qui comprend les impacts environnementaux causés par la réunion, mais aussi les coûts d'infrastructure, de soins de santé, etc. (Arnalf et Kogg, 2003).

9. La réunion virtuelle

9.1. Définition

En 1993, Sylvie Gerbaix présente la visioconférence comme : « *un média de communication de groupe en temps réel et à dominante orale. Ces modalités abolissent la distance et confèrent au processus de communication de nouvelles dimensions en termes d'ubiquité et d'instantanéité* ». Aujourd'hui, une série d'outils TIC existent et permettent à plusieurs personnes, localisées dans différents lieux, de communiquer et de se rencontrer sans avoir à se déplacer (Arnalf et Kogg, 2003). Lors de réunions virtuelles, en plus de l'audio, des indices visuels sont ajoutés ce qui permet d'apporter de l'interaction et de transmettre des indices non verbaux tels que les gestes et le langage corporel (Standaert, Muylle, Basu, 2015).

9.2. Avantages

En plus de permettre de réduire les frais de déplacement et donc, dans un même temps, de réduire l'impact environnemental et d'obtenir des améliorations financières (Arnalf et Kogg, 2003), la réunion virtuelle assure la coordination des activités et crée un sentiment d'utilité commune. (Campbell, 1998). De plus, les réunions virtuelles sont plus faciles à organiser et offrent la possibilité à plus de personnes d'y participer. Elles permettent également de faciliter une meilleure utilisation des ressources tout en offrant de nouvelles possibilités stratégiques et notamment concurrentielles (Campbell, 1998).

Selon Campbell (1998), la réunion virtuelle, grâce à l'utilisation d'images vidées et de son, permet aux participants d'interagir avec leurs collègues et de voir leur communication non verbale. C'est un élément important à prendre en compte afin d'avoir une relation de travail efficace (Campbell, 1998).

De plus, certains avantages ont été définis comme suis : plus d'informations, plus de rapidité et moins d'informations modifiées (Campbell, 1998). En effet, selon une étude de Fulk et Dutton (1984), un grand nombre de participants ont exprimé que la possibilité de groupes plus importants, lors de réunions virtuelles, avait comme conséquence d'avoir un meilleur accès à une responsabilité plus directe et à des informations pertinentes et adaptées aux besoins de chaque collaborateur.

Selon l'enquête de Dutton et al (1982), beaucoup de participants ont déclaré avoir reçu plus de feedback de leurs collègues et que les réunions en visioconférences sont perçues comme moins menaçantes que celles en face à face. De plus, leur recherche a permis de définir plusieurs avantages. Premièrement, les réunions sont plus courtes parce que les participants se focalisent sur la tâche à accomplir. Deuxièmement, les réunions sont mieux structurées, ordonnées et axées sur les tâches. Troisièmement, il y a généralement plus d'égalité dans la participation de chacun et davantage d'échanges d'opinions. Enfin, les participants trouvent qu'il est plus facile de persuader et/ou de modifier l'opinion d'autrui.

9.3. Freins à l'adoption

Les organisations sont amenées à prendre des décisions difficiles quant à l'adoption ou non de nouveau système innovant de communication organisationnelle. L'aversion pour l'utilisation de la technologie peut réduire considérablement l'efficacité et l'efficience des individus et des organisations (Campbell, 1998).

Selon différents auteurs, à cause de certaines fonctionnalités déficientes, l'utilisation des TIC est considérée comme moins efficace que les réunions en face à face (Standaert, Muylle, Basu, 2015). Cependant, bien que certains échecs soient liés à des problèmes techniques, Arnalf et Kogg (2003) ont constaté que les attitudes, les compétences et les préférences des travailleurs supposés utiliser les systèmes ont autant d'importance. Il faut donc tenir compte du facteur humain dans le développement de nouveaux outils. Iugulescu-Lestrade (2016), dans son enquête, a constaté que certains participants

avaient des comportements opportunistes lors de réunions virtuelles. En effet, certains répondants ont avoué s'occuper parfois d'autre chose comme répondre aux mails ou envoyer des SMS à leurs collègues afin de se mettre d'accord sur une position commune par exemple.

De plus, selon Legrave (1992), la réunion virtuelle aurait des effets voire ferait disparaître le off (les échanges avant, pendant et après celle-ci.) Ces échanges informels, dont les collaborateurs estiment avoir besoin dans le cadre de leur travail, ont pour rôle de débriefer la réunion et se retrouvent sous la forme de prise de café convivial ensemble, de fin de réunion par un repas, etc. En outre, les réunions virtuelles peuvent avoir comme conséquence la dilution des liens sociaux via la disparition des zones d'informelles alors que les collaborateurs les trouvent indispensables et n'ont pas envie de les perdre (Iugulescu-Lestrade, 2016).

Enfin, selon l'étude de Iugulescu-Lestrade (2016), la communication, lors de réunion virtuelle, est davantage descendante et donc moins participative.

9.4. Efficacité des réunions

Il est important de faire la distinction entre l'efficacité du mode de réunion et la notion plus large d'efficacité de la réunion. Au-delà du mode de réunion utilisé, l'efficacité de la réunion est également affectée par des facteurs culturels, organisationnels, temporels et situationnels (Leach et al., 2009).

Le succès, comme l'échec, des réunions virtuelles dépend des questions humaines autant que des questions technologiques (Arnalf et Kogg, 2003). Fishbein et Ajzen (1957) ont proposé que le comportement d'un individu soit déterminé par son intention d'adopter un comportement et dépende, dès lors, des formations reçues.

Pour augmenter l'efficacité des réunions, il faut veiller à plusieurs choses : ne pas augmenter la charge de travail cognitive, comprendre le contexte de la réunion et évaluer la tâche de la communication, avoir une bonne qualité de technologie, évaluer la taille du groupe et identifier la localisation des installations (Campbell, 1998).

9.4.1. La charge de travail cognitive

Il faut veiller à ce que la charge de travail cognitive, lors d'une réunion virtuelle, ne soit pas plus importante que celle ressentie lors d'une réunion en face à face. Pour cela, il est nécessaire de choisir une plateforme simple et qui permette la libre circulation de l'information entre les participants (Campbell, 1998). Il faut également être vigilant à ce que la réunion virtuelle soit correctement planifiée et entreprise. Si cela n'est pas respecté, de nombreuses réunions seront inefficaces et en termes de temps et de ressources et donc augmentera la charge de travail des collaborateurs (Arnalf et Kogg, 2003).

Le manque de formation peut rendre la charge de travail plus conséquente. En effet, ce n'est pas parce que les collaborateurs sont habitués à travailler avec les TIC qu'ils savent comment utiliser l'outil de réunions virtuelles. Il est donc nécessaire de les former à l'outil utilisé (Arnalf et Kogg, 2003).

9.4.2. Le contexte de la réunion et la tâche de la communication

La réunion est toujours menée dans un contexte. Ce n'est pas un événement isolé et les participants peuvent poursuivre différents objectifs. Ce sont les facteurs situationnels qui influencent le choix du canal de rencontre. En outre, le choix du canal dépend de la tâche de la communication. McGrath (1984) en a identifié quatre : (1) générer des idées et des plans ; (2) choisir les réponses correctes ou préférées ; (3) exécuter les tâches de performance : et de (4) négocier les points de vue.

L'alternative de la communication virtuelle est considérée comme plus adaptée à certains types de réunions qu'à d'autres (Arnalf et Kogg, 2003). La perception de l'adéquation de la technologie de vidéoconférence dépendrait des attentes de l'individu en matière d'amélioration de productivité (Campbell, 1998).

9.4.3. La qualité de la technologie et la localisation des installations

La qualité et la capacité de la technologie à satisfaire les besoins communicationnels et informationnels des collaborateurs devraient être des facteurs importants pour favoriser l'adoption (Campbell, 1998, p333).

Mantei (1989) a réalisé une étude qui montre que la disposition des équipements et des salles de réunions joue un rôle sur les comportements des individus et sur la dynamique des réunions. Concernant les réunions virtuelles, la conception de l'outil peut varier en termes de disposition, de complexité de l'interface et d'ambiance, ce qui peut également avoir des conséquences sur l'intérêt des collaborateurs lors des réunions et donc sur l'efficacité de celles-ci (Mantei, 1989).

9.4.4. La taille du groupe et le niveau de participation des collaborateurs

La taille du groupe influence également l'adhésion et donc l'efficacité des réunions.

Les réunions en ligne permettent à un plus grand nombre de personnes d'y participer ce qui rend l'accès aux informations plus rapide, plus direct et moins sujet à diverses modifications. Cependant, il faut veiller à ce que la communication interpersonnelle ne se détériore quand le nombre de personnes présentes à la réunion augmente parce qu'à mesure que la largeur de bande se réduit, le canal de communication devient moins adapté aux interactions sociales complexes (Campbell, 1998). Iugulescu-Lestrade (2016) a fait une recherche dans laquelle il affirme que nombreux sont les travailleurs qui disent qu'une réunion virtuelle est plus compliquée à suivre notamment à cause du nombre de voix, mais aussi des problèmes techniques.

Enfin, le niveau de participation joue un rôle sur l'efficacité de la réunion. Deux collaborateurs ne percevront pas obligatoirement une réunion virtuelle de la même manière. Cela s'explique par le fait

que le niveau de participation aura un impact sur la manière dont il percevra la réunion. En effet, selon leur rôle dans la communication, l'implication sur participant sera plus ou moins élevée. 2 groupes distincts de personnes sont définis : d'abord, ceux qui participent activement à la réunion et ceux qui sont présents afin d'observer, d'écouter et d'apporter un soutien (Campbell, 1998).

Chapitre 3 : la crise du coronavirus

1. Une situation exceptionnelle

L'année 2020 a été marquée par l'apparition et l'expansion du coronavirus. L'histoire a démontré que, bien que le coronavirus ait marqué les esprits partout dans le monde, ce n'est pas la première fois que l'Homme fait face à une pandémie de cette ampleur. Dès le 6^e siècle av. J.-C., le monde a été marqué par l'apparition de nombreux virus ayant des conséquences plus ou moins désastreuses. Pour ne reprendre que quelques-unes des plus meurtrières, nous pouvons citer la peste Antonine (165-166) qui n'est, malgré son nom, pas due à la peste, mais bien à la variole. Cette pandémie tient son nom de la dynastie des Antonins et fera, selon des estimations, 10 millions de victimes entre 166 et 189 av. J.-C. dans le monde. Ce ne sera qu'en 1980 qu'elle sera déclarée éradiquée. Nous ne pouvons pas parler de pandémie sans parler de la peste noire, aussi surnommée « la grande peste ». Elle arrive en 1346 en Asie avant de se propager en Afrique du Nord et en Europe. Le nombre de victimes aurait été estimé à entre 25 et 40 millions en Europe. Afin de limiter sa propagation, certaines grandes villes ont mis en place des systèmes de quarantaines pour les personnes atteintes. Enfin, plus récemment, la grippe espagnole aura fait entre 1918 et 1919 près de 50 millions de victimes dans le monde. Certains commerces, notamment des restaurants et cafés, avaient décidé de fermer leurs portes pour limiter la propagation du virus, mais le gouvernement avait pour première occupation la guerre qui frappait à cette époque. Il semblerait donc que le confinement, tel que nous l'avons connu en mars 2020, soit bel et bien le premier jamais connu par l'Homme.

En Belgique², de nombreuses mesures ont été prises par le gouvernement afin de contrôler la propagation de la Covid-19. La Belgique est passée par différentes phases. Le 18 mars 2020, chaque citoyen belge a pour obligation de rester à son domicile. Il ne peut le quitter que pour se rendre sur son lieu de travail (si celui-ci n'est pas suspendu et/ou si le télétravail ne peut être envisagé), pour aller dans les différents magasins de première nécessité (alimentation, pompe à essence et pharmacie), pour se rendre chez le médecin ou à l'hôpital et enfin pour rendre visite à une personne dite « à risque » et qui ne peut pas subvenir à ses besoins seuls. Au niveau des loisirs, seules les activités sportives en plein air étaient autorisées avec un ami. Ces mesures se sont peu à peu assouplies en raison de l'amélioration de chiffres liés à la propagation du virus avant d'être remis en vigueur en octobre 2020 suite à une augmentation du nombre de cas positifs.

Ces mesures ont contribué à limiter et même diminuer la propagation du virus, mais elles ont également eu un impact non négligeable sur le quotidien des Belges et ont créé une distance sociale et une diminution des contacts humains.

Le monde du travail n'a pas été épargné. Dès le 18 mars 2020, le télétravail a été obligatoire pour toutes les fonctions qui le permettaient, les autres travailleurs se sont vus au chômage économique

² <https://diplomatie.belgium.be/fr/Services/Protocole/Covid-19> consulté le 25 novembre 2020

voire au chômage dans certains cas. Aujourd'hui, le télétravail reste recommandé, mais le retour sur le lieu de travail est autorisé sous réserve du respect de certaines règles comme le fait de porter le masque dès que l'on quitte son poste de travail par exemple.

2. Définition de la crise et incertitudes perçues

Du latin *crisis* signifiant couper, trancher, le mot crise fut dans un premier temps appliqué au vocabulaire médical avant de s'utiliser également dans le milieu économique. La crise représente un moment dans l'évolution d'une maladie grave comme une aggravation par exemple. À partir de cet instant, nous entrons dans une phase d'incertitude (concept qui sera étudié plus en détails plus loin dans ce mémoire) parce que la situation peut soit évoluer vers la guérison, soit vers la mort, soit encore vers la chronicité d'un état pathologique (Dubar, 2011).

Selon Dubar (2011), le temps de crise est, en résumé, un temps de rupture avec l'état passé et l'incertitude concernant un avenir bloqué. La crise est donc un événement qui crée un temps d'innovation et de confiance, mais également de souffrance, d'impuissance et d'urgence (Dubar, 2011).

Coombs et Holladay (2005) définissent une crise comme « *un événement soudain et inattendu qui menace de perturber le fonctionnement d'une organisation et constitue une menace financière et de réputation.* » En plus de créer une menace financière et de réputation, la crise peut également affecter les individus psychologiquement. Ces impacts psychologiques surviennent généralement sous la forme d'incertitudes que les individus perçoivent lorsqu'ils vivent une crise. Le sens général de l'incertitude est « *l'incapacité perçue d'un individu à prédire quelque chose avec précision* » (Milliken, 1987). En outre, la situation liée à la Covid-19 est considérée comme une situation de crise ayant comme conséquences une instabilité financière des organisations et une diminution du bien-être psychologique des employés dans tous les secteurs confondus à travers le globe (Charoensukmongkol & Phungsoonthorn, 2019).

3. Gestion de la crise

Lorsqu'elle est bien réalisée, la gestion d'une crise se compose d'un enchaînement de décisions prises dans des moments où il y avait soit de l'incertitude soit de l'ambiguïté que ce soient parce que les individus n'ont accès qu'à des informations partielles, contradictoires ou parce que ces informations étaient trop nombreuses (Coulombe, Alalouf-Hall & Audet, 2019).

La crise génère, chez chaque individu, diverses réactions, à la fois physiologiques (les jambes tremblantes, accélération du rythme cardiaque, la perte d'appétit ou de sommeil, etc.) et psychologiques (le déni, le sarcasme, l'exagération, confusion, crise de panique, difficulté à se concentrer, etc.) (Coulombe, Alalouf-Hall & Audet, 2020). Il est important, pour les personnes responsables de la gestion de la crise, de percevoir et anticiper les émotions qui sont au cœur des réactions et qui agissent sur les comportements des travailleurs. Et pourtant, les émotions sont le grand tabou des organisations (Coulombe, Alalouf-Hall & Audet, 2020).

La crise du coronavirus a obligé les organisations à se réinventer. C'est le principe même d'une crise : « revoir les processus », « questionner nos choix », « réinventer des solutions » (Coulombe, Alalouf-Hall & Audet, 2019). Selon Coulombe, Alalouf-Hall & Audet (2019), il ne faut pas proposer des solutions sans passer par l'étape de la vision et du chemin de la transformation. C'est grâce au leadership qu'il sera possible d'ancrer la crédibilité des transformations souhaitées et d'assurer de la cohérence et ce ne sera possible que si l'organisation offre une vision claire à ses parties prenantes. Une vision n'est pas seulement l'endroit où l'organisation souhaite aller, c'est aussi le lieu des valeurs prônées et qui teinteront cette destination. Mais la vision représente également un défi pour les individus parce que le changement suppose et s'appuie sur l'implication des parties prenantes. Une vision se co-construit socialement (Coulombe, Alalouf-Hall & Audet, 2019).

La crise sanitaire de la Covid-19 était suffisamment effrayante pour avoir créé une sorte d'urgence générale. Si bien qu'il n'y a pas eu de temps pour la résistance. Ce n'est que plus tard que les premières interrogations sont apparues. Selon les points de vue et les sensibilités, les réactions, les émotions et les préoccupations sont différentes (Coulombe, Alalouf-Hall & Audet, 2020).

4. Le rôle du supérieur hiérarchique

Plusieurs recherches antérieures ont montré le rôle crucial que jouent les superviseurs dans la réduction des incertitudes et des ambiguïtés que peuvent ressentir les travailleurs dans une organisation (Blanco-Donoso, Moreno-Jimenez, Pereira, & Garrosa, 2019 ; Skiba & Wildman, 2019). Charoensukmongkol & Phungsoonthorn (2019) ont analysé, dans leur recherche, le rôle du soutien des superviseurs pour atténuer le niveau d'incertitudes ressenti pendant la crise de la Covid-19.

De nombreuses recherches ont montré qu'une crise organisationnelle pouvait avoir comme conséquence une diminution du bien-être psychologique des employés, dont, notamment, un épuisement émotionnel (Charoensukmongkol & Phungsoonthorn, 2019). L'épuisement émotionnel représente l'aspect central de l'épuisement professionnel et se produit principalement au moment où le travailleur souffre de stress pendant une période prolongée (Lambert, Qureshi, Frank, Klahm, & Smith, 2018 ; Moyer, Aziz, & Wuensch, 2017). L'épuisement émotionnel provoque un sentiment d'impuissance par rapport à ce qui se déroule sur le lieu de travail et, par conséquent, il affecte la motivation au travail, les performances et la santé mentale des travailleurs, réduisant de surcroît leur engagement dans leur travail voire de l'absentéisme ou une envie de quitter leur emploi (Seriwatana & Charoensukmongkol, 2020).

Les événements qui se produisent pendant la crise et leurs conséquences créent de l'incertitude et tendent à rendre les collaborateurs davantage sceptiques quant à la survie de l'organisation et, par conséquent, à l'impact que cela peut avoir sur eux (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish, & DiFonzo, 2004). C'est pourquoi le degré des incertitudes perçues par les employés concernant les impacts de la crise du coronavirus peut augmenter leur niveau d'épuisement émotionnel (Charoensukmongkol &

Phungsoonthorn, 2019). En outre, dans sa recherche, Bastien (1987) montre que l'incertitude perçue peut provoquer la peur de la perte en raison du fait qu'elle réduise les capacités de contrôle d'une personne. Étant donné le caractère soudain de la crise de la Covid-19 et que l'on ne connaît pas le temps nécessaire pour que la situation se résorbe ou s'améliore, les employés sont, assez fréquemment, anxieux quant aux conséquences pour eux ce qui augmente les risques d'épuisement émotionnel (Charoensukmongkol & Phungsoonthorn, 2019.)

Stinglhamber & Vandenberghe (2003) définissent le soutien du superviseur comme la « *perception qu'ont les employés de la qualité de leur relation avec leur superviseur.* » En outre, le rôle du soutien des managers aide à maintenir le moral et le bien-être psychologique des employés au travail en période de crise (Cole, Bruch et Vogel, 2006). Par exemple, Cole (2006), dans son étude basée sur le cas d'une entreprise de technologie médicale en Suisse, a montré que le superviseur jouait un rôle de soutien et que cela avait pour effet d'atténuer le cynisme des employés pendant une crise organisationnelle.

D'un point de vue théorique, le rôle du soutien des N+1³ dans la diminution des incertitudes perçues et de l'épuisement émotionnel des employés pendant la crise liée à la Covid-19 peut s'expliquer à l'aide de la théorie du soutien social (Phungsoonthorn & Charoensukmongkol, 2019). Cette théorie suggère que le soutien social influence les pensées des gens et la manière dont ils font face aux événements stressants tout en les protégeant des effets néfastes de ces événements (Shumaker & Brownell, 1984). En outre, le soutien social désigne la mise à disposition de ressources, tant psychologiques que matérielles, par un réseau social, qui sont destinées à aider une personne à faire face au stress (Amason et al., 1999). Pour Phungsoonthorn & Charoensukmongkol (2019), les supérieurs hiérarchiques représentent la principale source de soutien social, pour les travailleurs, parce que ce sont ceux peuvent fournir des récompenses, une protection, des encouragements et une motivation aux employés. Ils les soutiennent également en leur procurant des informations qui apaisent leurs inquiétudes face aux incertitudes (Skiba & Wildman, 2019). Selon la recherche menée par Skiba et Wildman (2019), cette idée est vérifiée. En effet, l'étude a permis aux chercheurs de constater que dépendamment de la qualité de la relation que les employés développent avec leur manager, l'incertitude des employés sur le lieu de travail était plus ou moins élevée.

Outre la théorie du soutien social, le JD-R modèle de stress au travail (Bakker & Demerouti, 2007) peut expliquer le rôle du soutien du superviseur dans la réduction de l'épuisement émotionnel. Le JD-R modèle décrit la relation entre les exigences professionnelles et les ressources qui déterminent le niveau de stress au travail éprouvé par les travailleurs. Les exigences de l'emploi peuvent être définies comme des charges de travail psychologiques et créent en grande quantité des tensions psychologiques chez les travailleurs tandis que les ressources du travail sont définies comme des conditions facilitantes,

³ Synonyme de supérieur hiérarchique

des caractéristiques de travail favorables et un soutien social qui aide les employés à faire face aux exigences de l'emploi.

Selon le postulat du JD-R modèle, le niveau de perception du stress des employés diminue à mesure qu'ils disposent de ressources professionnelles suffisantes pour faire face aux exigences de leur travail (Bakker & Demerouti, 2007). Dans le cas de la crise du coronavirus, le niveau élevé d'incertitudes perçues par les employés, dans les organisations, engendre le fait que les employés se sentent en insécurité et anxieux face à l'imprévisibilité de leur situation professionnelle, ce qui, par conséquent, les rend émotionnellement épuisés (Skiba & Wildman, 2019). De plus, le soutien des N+1 est considéré comme une ressource du travail étant donné que c'est le soutien social qui permet d'atténuer les inquiétudes des employés face aux incertitudes causées par la crise (Charoensukmongkol & Phungsoonthorn, 2019). Le rôle du superviseur est étudié par Blanco-Donoso et al. (2019) et ils ont postulé que le soutien des supérieurs hiérarchiques joue un rôle crucial dans la gestion efficace de l'ambiguïté au travail. En effet, en recevant davantage de soutien de leur superviseur, le niveau d'incertitude des employés devrait se réduire parce qu'ils peuvent avoir confiance en leur N+1 pour les aider à gérer les incertitudes (Skiba & Wildman, 2019).

5. Les jeux de pouvoir en temps de crise

5.1. Définition des principaux concepts

La conception du pouvoir, telle Crozier la définit, est avant tout relationnelle. En effet, selon l'auteur le pouvoir n'existe pas : « *La relation de pouvoir ne s'établit que si les deux parties s'intègrent au moins temporairement dans un ensemble organisé* » (Crozier, 1963). Pour Friedberg (1992), le pouvoir est une relation de dépendance, réciproque, déséquilibrée et non transitive. En outre, les individus appartiennent à des groupes d'acteurs différents qui poursuivent des objectifs qui leur sont propres en prenant en compte les règles de l'organisation : « *Certes, les stratégies individuelles peuvent être et sont effectivement différentes, mais leur rationalité ne peut être découverte qu'une fois la rationalité du jeu collectif bien établie* » (Crozier & Thoenig, 1975).

5.2. Les « zones d'incertitude » dépendent de quatre sources du pouvoir

Pour Crozier et Friedberg (1981), l'individu est autonome et possède une certaine marge de liberté dans le sens où il est libre de faire ses propres choix. Cependant, une fois que deux individus doivent collaborer, ils possèdent un objectif commun ce qui impose une frontière à l'expression libre et totale de l'autonomie individuelle des personnes. La coopération, dans un contexte d'action collective, sous-entend forcément le conflit. Ce conflit est tacite et nécessite de trouver un point d'équilibre pour atteindre le but commun. Pour qu'il y ait coopération, il faut une interdépendance des acteurs dans la mesure où l'un ne pourra pas réaliser ses actions sans les informations et/ou le travail de l'autre. De ce fait, la mobilisation d'un acteur dépendra de la mobilisation des autres. Des zones d'incertitude émergeront des ressources et des comportements de chacun qui ne sont pas entièrement contrôlables par les autres acteurs (Pirrotton, 2009).

Crozier et Friedberg (1981) ont défini 4 sources de pouvoirs qui peuvent aider à maîtriser ces zones d'incertitude :

- Des compétences particulières (par exemple la maîtrise d'un outil spécifique) ;
- Des contacts privilégiés avec l'extérieur (par exemple les commerciaux qui peuvent avoir la confiance de certains clients) ;
- Un accès volontaire et une conservation de certaines informations (par exemple, des secrétaires capables de gérer les priorités ou les urgences) ;
- La maîtrise des règles organisationnelles (par exemple un groupe de chefs de service, qui seuls peuvent gérer un planning).

Ces sources de pouvoir relèvent d'un pouvoir d'obligation (être capable de contraindre par la maîtrise inégale des règles formelles) ou d'un pouvoir d'exclusion (ayant la capacité d'empêcher par la rétention d'informations ou l'accès inégal à la connaissance) (Fallery, 2016).

Fallery (2016) a défini deux autres sources de pouvoir. D'abord celle qui relève d'un pouvoir d'influence. Autrement dit qui a la capacité à maîtriser la création, les représentations, les liens et les discours. Ensuite, celle qui relève d'un pouvoir de facilitation donc ayant la capacité à maîtriser le don/contre-don dans les liens sociaux et dans la coopération.

5.3. Le « Système d'action concrète » n'est pas seulement le système formel

Dans sa théorie de la régulation sociale, Reynaud (1987, 1991) explique que le système d'action concret se compose non seulement des règles formelles (qui apparaissent dans l'organigramme ou dans le règlement par exemple), des règles informelles (en reconstruction permanente), mais aussi et surtout des relations d'alliances entre les différents groupes d'acteurs.

Travailler dans une organisation suppose des interactions créant des règles permettant la communication et l'échange social, la collaboration et le conflit, l'arbitrage et le compromis. Pour Reynaud (1987), il n'existe pas de règles stables dans l'organisation, mais une stabilisation est possible sous certaines conditions.

5.4. Les « Jeux de pouvoir » se développent dans l'organisation

Des jeux de pouvoir se développent entre les zones d'incertitude et le système d'action concret (Mucchielli, 1998) : jeux d'autonomie, jeux d'opacité/transparence, jeux d'évitement des responsabilités, jeux de valorisation/dévalorisation, jeux du refus de changement technologique, jeux d'accusation réciproque, etc. Pour « gagner » dans certains domaines, les acteurs doivent souvent accepter de « perdre » dans d'autres (Vasquez-Bronfman 2004).

5.5. Le « changement organisationnel » est alors un changement dans les zones d'incertitude et les relations de pouvoir

« Face au monde qui change, il vaut mieux penser le changement que changer le pansement »

Francis Blanche.

Le changement fait partie intégrante de la vie. C'est d'autant plus vrai que nous savons que dans notre économie mondialisée et interconnectée, les organisations changent constamment sous l'influence d'éléments externes tels que les conditions du marché, les demandes des clients, la concurrence, les politiques, les changements technologiques et les coûts de production. Les entreprises, si elles ne veulent pas être amenées à disparaître, doivent s'adapter et accompagner les changements de notre société pour rester performantes et perdurer dans le temps (Soparnot, 2013).

« Le changement organisationnel est un concept de gestion couvrant un ensemble de mutations dynamiques internes, subies ou désirées par les parties concernées, permettant le passage d'un état présent à un état convoité considéré comme plus approprié » (Isri, 2013). Nous n'irons pas plus loin dans la définition du changement parce que, étant un concept large et ambigu pouvant être difficile à cerner, il existe plusieurs définitions spécifiques aux différents types de changement.

Crozier (1963) considère que le changement n'est ni une solution ni une finalité, c'est, en fait, un problème sociologique de relations dans les jeux d'acteurs qui dépend des opportunités et des stratégies de ceux-ci. Les acteurs changent au sein d'une collectivité et non pas passivement ou individuellement comme le laisserait entendre la littérature sur les « résistances au changement » dans la conduite du changement. Les acteurs apprennent au sein de l'organisation les règles du jeu ou la nature même du jeu (Crozier et Friedberg, 1977). Crozier et Friedberg (1977) notent ainsi qu'il est impossible de réduire les acteurs à des fonctions abstraites et désincarnées. Ces acteurs possèdent une marge de liberté qu'ils utilisent notamment dans leurs interactions les uns avec les autres dans un système qui leur impose des contraintes souvent lourdes. Autrement dit, les individus ne sont pas des objets manipulables à travers un processus de changement parce qu'ils sont capables d'orienter leurs actions dans le sens qui leur est le plus favorable. Par conséquent, ils peuvent accepter le changement s'ils n'y perçoivent pas une perte de source de pouvoir, une liberté d'action ou une augmentation de nouvelles zones d'incertitude qu'ils ne maîtrisent pas.

Par exemple, la formalisation et la transparence induite par l'informatique ont modifié les zones d'incertitude de certains acteurs. Changer signifie donc établir de nouveaux modèles de « jeux » (avec leurs composantes affectives, cognitives et relationnelles) et courir le risque que certains acteurs soient prisonniers d'anciens « systèmes d'action concrets » (Michaux 2007). Un deuxième exemple serait un excès de confiance dans les règles du jeu qui modifie l'attention que portent certains acteurs sur les risques. Alors, un relâchement progressif dans les procédures qui entraîne alors une augmentation de confusion concernant les responsabilités des acteurs dans la prévention (Michaux 2007).

Analyse empirique

Chapitre 1 : Méthodologie

1. Rupture épistémologique

Lors des prémices de ce travail, il a été nécessaire, dans un premier temps, de procéder à une rupture épistémologique. Pour ce faire, l'ensemble de nos stéréotypes ont été mis à plat afin de ne laisser qu'un terrain vierge de tout préjugé.

2. Méthodologie de recherche

Deux modes d'inférence ont été utilisés. Le premier est la déduction. La démarche déductive se qualifie par le fait qu'elle allie l'étude des sources reprises dans la littérature scientifique et l'émission d'hypothèses, qui ont largement orienté notre recherche. Autrement dit, nous avons étudié le cadre théorique de notre étude d'abord de manière générale pour ensuite nous concentrer sur le cas particulier des réunions virtuelles et du confinement. Les hypothèses, qui ont été formulées en prenant compte des recherches scientifiques, seront confirmées ou réfutées au cours de la discussion.

Le deuxième mode d'inférence utilisé est l'abduction que Dubois & Gadde (2002) définissent comme: «*The main characteristic of this approach is a continuous movement between an empirical world and a model world. During this process, the research issues and the analytical framework are successively reoriented when they are confronted with the empirical world*». En effet, de nouveaux éléments ont émergé des résultats de l'enquête ce qui nous a obligés à mettre à jour régulièrement le cadre théorique pour pouvoir confronter les réalités du terrain à la théorie. Nous n'avons donc pas réalisé un cadre d'analyse immuable au début de notre recherche, mais celui-ci s'est modifié au fur et à mesure de l'avancée de notre recherche.

Dans cette partie, nous décrirons notre méthodologie et les limites auxquelles nous avons été confrontés.

Après nous être intéressée de plus près au sujet, la question de recherche suivante, nous est apparue pertinente dans le cadre de ce travail : « **Comment les réunions virtuelles participent-elles au maintien de la culture organisationnelle au sein des universités francophones belges pendant la crise sanitaire liée à la Covid-19 ?** »

Pour remplir correctement sa fonction, la question de recherche doit, selon Quivy et Van Campenhoudt, répondre à trois critères : premièrement, la question doit être réaliste ce qui est le cas parce qu'une étude a été réalisée pour permettre d'en retirer des éléments de réponse et d'en analyser les résultats. Deuxièmement, la question doit être précise et concise, ce qui est le cas ici dans le choix du problème posé : « la culture organisationnelle » ainsi que par rapport à l'environnement de cette recherche à savoir « les universités francophones de Belgique ». Pour finir, elle doit répondre au critère de pertinence, ce qui est le cas, parce qu'à nouveau, l'intention de cet écrit est de permettre de comprendre l'impact qu'ont eu les réunions virtuelles sur la culture organisationnelle.

Pour tenter de répondre à notre question de recherche, nous avons mis au point trois hypothèses qui nous permettront de mettre en place un début de réponse :

- Hypothèse 1 : Les réunions virtuelles permettent de remplir les différentes fonctions des réunions.
- Hypothèse 2 : Le responsable hiérarchique permet de pallier la perte de sens engendrée par les réunions virtuelles ;
- Hypothèse 3 : le modérateur a le rôle de régulateur dans les réunions virtuelles.

Ces hypothèses devront être confirmées ou infirmées à l'aide d'un cas empirique particulier qui se base sur une enquête réalisée dans les universités francophones belges pendant le premier confinement.

Nous avons, dans un premier temps, regroupé des sources afin de mettre en place une revue de littérature qui servira de base théorique à l'analyse. En définitive, ce corpus se compose de différents ouvrages et d'articles scientifiques qui se veulent cohérents et en relation avec le sujet de ce mémoire sans se prétendre exhaustif. Dans un second temps, nous avons comparé ce corpus théorique au cas empirique pour en relever les similitudes, les différences ainsi que les limites. Finalement, les réponses aux questions posées par ce mémoire constituent une base de réflexion et en aucun cas une réponse complète et unique.

3. Méthode de recueil des données : le questionnaire

L'enquête a été pensée et créée par 4 chercheurs belges pendant le premier confinement, c'est-à-dire en mars 2020. Afin d'apporter un maximum de pistes de réponses, leur choix s'est arrêté sur une méthode d'analyse : via un questionnaire composé de 29 questions, ils ont réalisé en recherche qualitative. L'analyse qualitative, souvent utilisée via les interviews (dirigées ou non), permet de récolter des informations qui seront ensuite analysées de manière « interprétative, subjective, impressionniste ou même diagnostic ». Ce type d'analyse permet au répondant de motiver sa réponse et/ou de la nuancer. Même si l'interviewer pose une question fermée, le correspondant peut, s'il le souhaite, développer sa réponse. Cela permet de comprendre, de décrire et d'explorer un nouveau domaine. Dans notre cas, les questions qualitatives visent à mieux saisir l'expérience des interrogés en matière de réunions virtuelles et à leur donner la possibilité d'expliquer le sens à donner à leurs réponses.

L'enquête s'adresse à trois universités belges francophones : l'ULiège, l'UCLouvain et l'ULB. Ce secteur est apparu pertinent pour trois raisons : premièrement, l'enseignement supérieur est une fonction sociale essentielle dont la réalisation doit être assurée en dépit du contexte de la crise ; deuxièmement, elle peut partiellement ou totalement accomplie à distance ; et troisièmement, elle était accessible aux chercheurs et/ou correspondait à leurs domaines d'expertise (Thunus, 2020).

Notre rôle, dans cette recherche, était de s’imprégner des réponses du questionnaire et les interpréter sous le regard de la culture organisationnelle.

4. Constitution de l’échantillon

La diffusion de l’enquête a commencé le 3 avril dans les universités francophones, le 20 avril dans les universités flamandes et le 27 avril dans les administrations et services de soins de santé.

		18-29	30-39	40-49	50-59	60+	Totaux H/F
Du corps académique	Femme	11	15	27	31	6	90
	Homme	3	9	41	32	19	104
Du corps administratif	Femme	6	29	40	36	6	117
	Homme	0	12	7	4	0	23
Du corps ouvrier ou technique	Femme	1	4	1	6	0	12
	Homme	3	9	5	3	2	22
Du corps scientifique	Femme	70	50	26	12	2	160
	Homme	31	30	11	2	4	78
Totaux ages		125	158	158	126	39	606

Table 1 Constitution de l’échantillon

L’échantillon se compose, au total, de 606 personnes réparties en 4 catégories : le corps académique (32 %), le corps administratif (23 %), le corps ouvrier ou technique (6 %) et enfin le corps scientifique (39 %).

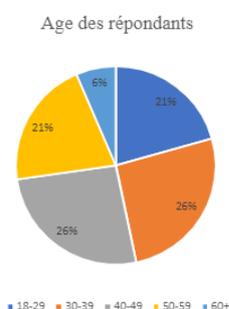


Figure 1 - Pourcentage des âges des répondants

La moyenne d’âge des répondants est de 41 ans : 21 % des répondants ont entre 18 et 29 ans, 26 % ont entre 30 et 39 ans, 26 % ont entre 40 et 49 ans, 21 % ont entre 50 et 59 ans et seulement 6 % de la population est âgé de 60 ans ou plus.

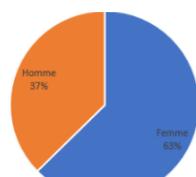


Figure 2 - Pourcentage du sexe des répondants

Dans notre enquête, les femmes sont représentées à 63 % contre 37 % d’hommes. Cela s’explique notamment avec une surreprésentation des femmes doctorantes au sein des universités.

5. Limites de l'enquête

D'abord, notre échantillon n'apparaît pas comme étant exhaustif. En effet, l'enquête a été envoyée à l'ensemble du personnel des universités belges et des administrations et services de soins de santé considérés uniquement au niveau de la gestion cependant 606 personnes y ont répondu.

Ensuite, notre recherche est une recherche qualitative qui nous a permis de récolter des informations qui seront ensuite analysées de manière interprétative, subjective, impressionniste ou même diagnostic. Ce type d'analyse permet au répondant de motiver sa réponse et/ou de la nuancer et de comprendre, de décrire et d'explorer un nouveau domaine. Dans notre étude, les questions qualitatives visaient à mieux saisir l'expérience des interrogés en matière de réunions virtuelles et à leur donner la possibilité d'expliquer et de justifier leurs réponses. Néanmoins, nous n'avons pas rapproché les données qualitatives des données descriptives telles que le sexe, le genre ou la fonction de l'interrogé. Cela pourrait être intéressant à réaliser dans le futur.

Enfin, notre récolte de données a été réalisée au début du premier confinement, en avril 2020. Ces données ont donc été récoltées à chaud alors que le confinement venait de commencer et que le coronavirus arrivait seulement en Belgique. Un tel changement organisationnel a des conséquences à court terme, mais également sur du plus long terme, il serait donc intéressant, selon nous, de vérifier les résultats dans le temps.

Chapitre 2 : Approche empirique (Résultats)

1. Analyse du terrain

1.1. Configuration de GRH

Selon Pichault et Nizet (2000), les universités francophones belges auraient une configuration professionnelle. Cette configuration se caractérise par sa division horizontale forte et verticale faible. Ce sont des acteurs très spécialisés dans un domaine, mais qui jouissent d'une grande autonomie dans la réalisation de leur travail. En effet, les professeurs sont relativement spécialisés dans un domaine et les activités qu'ils effectuent se répètent d'année en année, mais ils sont complètement libres sur la façon de réaliser leur travail.

Une autre caractéristique est le mécanisme de coordination bien spécifique à la configuration professionnelle : la standardisation des qualifications. Le contrôle s'effectue *à priori* donc pendant le recrutement et par rapport à des qualifications acquises en dehors de l'organisation. Une fois engagé pour ses qualifications, l'opérateur jouit de beaucoup d'autonomie et d'une grande liberté d'action.

	entrepreneuriale	mécaniste	missionnaire	professionnelle	adhocratique
<i>Division du travail</i>	informelle	verticale forte	indéterminée	horizontale forte, verticale faible	horizontale et verticale faible
<i>Mécanismes de coordination</i>	supervision directe	standardisation des procédés/ résultats	standardisation des valeurs	standardisation des qualifications	ajustement mutuel
<i>Différenciation inter-unités</i>	faible	verticale forte	horizontale forte	horizontale forte	horizontale forte
<i>Liaison inter-unités</i>	inexistante	planification et contrôle	socialisation, mobilisation	agents de liaison, comités permanents	groupes de projet, structure matricielle
<i>Concentration du pouvoir</i>	sommet stratégique (PDG)	analystes, syndicats	sommet stratégique, analystes	opérateurs qualifiés	opérateurs qualifiés + sommet stratégique
<i>Centralisation du processus décisionnel</i>	élevée	élevée	intermédiaire	faible	contrôlée
<i>Buts prioritaires</i>	priorité aux buts de mission + survie	priorité aux buts de système	priorité aux buts de mission	conceptions variées de la mission	priorité aux buts de mission + efficience

Table 2 - Configurations

1.2. Les universités francophones belges et le confinement

Le 12 mars 2020, les Universités belges ont basculé vers un enseignement à distance pour répondre à l'urgence liée à la situation de crise sanitaire du coronavirus. L'opération avait comme but d'assurer la continuité pédagogique en dehors des infrastructures universitaires.- (Gavray, Hagelstein, Pieron, 2020). C'est une décision, réduisant l'enseignement à une transmission de purs contenus théoriques déconnectée de toute situation sociohistorique, qui fut prise sans concerter au préalable les enseignants et les étudiants concernés, et sans avoir réalisé enquête institutionnelle permettant de s'assurer que tous les acteurs étaient en mesure de suivre et de s'adapter aux changements (Gavray, Hagelstein, Pieron, 2020).

C'est alors que dès le 16 mars, les cours en ligne ont remplacé les cours en présentiel. Ce sont les enseignants qui ont dû les mettre en place dans de brefs délais et, souvent, sans en avoir débattu dans les instances de concertation pédagogique appropriées, alors que les étudiants ont été invités à travailler « comme si de rien n'était » (Gavray, Hagelstein, Pieron, 2020).

Une enquête menée au sein du département de philosophie de l'Uliège, combinée aux témoignages publiés dans la presse ainsi que d'autres enquêtes réalisées par des chercheurs soumis aux conditions similaires, a permis de montrer les conséquences sur l'enseignement et leurs acteurs (Gavray, Hagelstein, Pieron, 2020). Nous allons les citer brièvement : (1) il y a une impossibilité d'assurer la participation massive parce qu'il semble que les étudiants ne se connectent pas aux plateformes, notamment les BAC1 ; (2) Il y aurait une inadéquation entre les dispositifs adoptés dans l'urgence et la matière enseignée ; (3) Les étudiants éprouveraient des difficultés à assimiler les contenus sous leurs nouveaux formats et cela s'expliquerait par le fait qu'ils se sentent démotivés et ont du mal à s'organiser ; (4) Les étudiants et enseignants expriment leur désarroi face à l'impossibilité d'accéder aux lieux physiques de leurs recherches, à l'interruption des stages et à la difficulté accrue d'échanger avec les autres ; (5) La situation actuelle renforce les inégalités économiques et sociales (Gavray, Hagelstein, Pieron, 2020).

En résumé, l'étude démontre que la « continuité pédagogique » marque une rupture (Gavray, Hagelstein, Pieron, 2020). Les enseignants ont mis en place des solutions de fortune dont ils ne peuvent mesurer l'efficacité réelle, et qui sont très coûteuses en énergie, dans une situation où beaucoup d'acteurs possèdent moins de temps et de disponibilité intellectuelle (Gavray, Hagelstein, Pieron, 2020).

2. Mise à plat des résultats

2.1. Satisfaction vs efficacité

Les répondants semblent, dans l'ensemble, très satisfaits des réunions virtuelles parce qu'ils les estiment nécessaires vu la situation actuelle comme l'explique un des interrogés parce qu'elles permettent d'assurer une continuité dans les activités professionnelles (tant au niveau des cours, des suivis des cours, des réunions d'équipe, etc.). Cependant, 14 % des interviewés les trouvent « superficielles », « inconfortables », voire « désagréables », et préféreraient ne pas y participer.

<i>« (les réunions virtuelles sont) indispensables en cette période et très utiles parce qu'elles permettent de conserver le lien et d'assurer le suivi des actions »</i>

<i>« Faute de mieux, elles permettent de garder le cap dans les projets en cours et le contact avec les membres de l'équipe. »</i>
--

<i>« Elles sont pour moi indispensables pour conserver l'engagement des membres de l'équipe. »</i>
--

Ces réunions virtuelles sont vues comme un complément aux réunions classiques, mais les répondants ne voudraient pas qu'elles les remplacent.

« (elles doivent être) un complément des réunions en présentiel »

« Je préfère cependant le face-to-face. »

Les répondants s'accordent sur le fait que, bien qu'elles soient utiles, les réunions virtuelles sont davantage efficaces dans de petits groupes et pour atteindre des objectifs tels que prendre une décision, résoudre un problème, échanger des informations ou donner et recevoir des instructions.

« Jusqu'à présent, les réunions se passent très bien, mais en petit comité. »

« (les) réunions en face à face pour répondre rapidement à un problème sont très utiles et les réunions en petit comité avec un but précis sont efficaces »

Cependant, celles-ci semblent moins efficaces pour lier de nouveaux liens.

« Ces réunions peuvent être très efficaces avec des gens que l'on connaît et restent aussi très conviviales. »

En outre, l'efficacité accrue des réunions virtuelles dépendrait du fait que les réunions soient plus courtes, et ce en raison des échanges qui se font dans le respect du temps de parole de l'autre et de la réduction du nombre d'anecdotes et d'apartés. Cela peut s'expliquer, selon certains répondants, par le fait qu'il y a moins de distractions parce que, la communication non verbale étant plus compliquée à percevoir, il faut davantage se concentrer sur le contenu de la réunion

« Tout le monde respecte l'avis et temps de parole de chacun. Ceci est lié aussi qu'il n'y a que rarement un temps limite imposé, et donc les réunions ont tendance aussi à s'éterniser. »

« J'ai le sentiment qu'il y a moins de distraction, et que les réunions sont par conséquent plus productives. De plus, le fait qu'on puisse moins voir le langage non verbal, malgré les inconvénients que ça peut comporter, oblige finalement à se concentrer plus sur le contenu. »

De plus, l'efficacité dépendrait des outils mis à disposition par l'Uliège qui sont considérés comme très efficaces et permettent, notamment, l'utilisation de partage d'écran et de documents par exemple.

« C'est très pratique [...] et on peut partager son écran pour montrer du matériel. » « Ressenti plutôt positif, car les dispositifs mis à disposition fonctionnent bien (Lifesize, zoom, skype, collaborate, etc. »

Certains répondants se sentent également moins stressés qu'en présentiel notamment grâce à ces changements dans le temps de parole.

« Je me sens "protégée" quelque part derrière mon écran »

Enfin, le rôle du modérateur se trouve renforcé avec l'utilisation accrue des réunions virtuelles et celui-ci aurait un impact sur l'efficacité des réunions. Étant donné la nature même des réunions, la communication non verbale est moins perceptible ce qui a pour conséquence directe que de nouvelles méthodes de régulation doivent être mises en place pour permettre à tous les collaborateurs de prendre la parole, et ce dans le but d'atteindre les objectifs de la réunion.

« Dans une réunion physique, beaucoup de choses passent par le non verbal. Le modérateur identifie rapidement la personne qui a envie de s'exprimer. Il est aussi plus simple de mesurer quand on a fait le tour d'une question. Et à cet instant, généralement les personnes autour de la table n'ont plus l'impression d'avoir été ignorées. Obtenir le même niveau de discussion et de satisfaction nécessite plus d'attention, et prend beaucoup plus de temps. »

2.2. Gain de temps vs perte de temps

Si la majorité des répondants s'accordent sur le gain de temps sur les déplacements et la préparation des réunions, 36 % des répondants estiment que les réunions virtuelles sont, en moyenne, plus longues que les réunions en présentiel contre 64 % qui les trouvent justement plus courtes et davantage productives. Par contre, la plupart des interrogés trouvent qu'elles sont moins nombreuses qu'auparavant.

« Les réunions de vidéoconférence permettent de gagner du temps sur la partie déplacement - entrée en réunion (connexion du matériel, recherche de la salle, service café) - fin de réunion (en réunion en présentiel souvent des discussions débordent de la réunion - raccompagnement des visiteurs -, etc.) »

Nombreuses personnes estiment que les réunions virtuelles sont plus rapides et atteignent plus efficacement les objectifs parce qu'elles sont mieux préparées et mieux structurées que les réunions en face à-face. Selon certains répondants, elles iraient plus à l'essentiel et permettraient de retourner directement au travail dès la fin de la réunion.

« Les réunions sont en général plus efficaces et mieux préparées et structurées (ordre du jour mieux défini). Elles sont nécessairement programmées à l'avance et d'une durée mieux limitée. »

En conclusion, nous pouvons dire que bien qu'elles permettent de réunir des personnes provenant de lieux géographiques différents, de gagner du temps sur les échanges informels ou encore de réduire les émissions de CO² des déplacements, les réunions virtuelles ne sont pas toujours plus rapides et concises que les réunions en face à face.

2.3. Relations informelles

Les réunions permettraient d'assurer un sentiment de continuité. En effet, en fonction des habitudes préconfinement, les répondants sont plus ou moins friands des réunions informelles. S'ils avaient l'habitude de se retrouver pour manger à midi ou boire un café, les travailleurs auront tendance à s'appeler pour déjeuner ensemble ou prendre un café.

« Cela permet de garder une forme de "normalité" par rapport à la situation avant le confinement où nous pouvions avoir ce genre de moment informel plus souvent autour d'une tasse de café par exemple. »

« Ces moments me semblent essentiels, mais tout comme ils l'étaient avant le confinement. » « J'ai l'impression qu'il s'agit là d'un moyen de se soutenir mutuellement et de poser un cadre, de reproduire des routines familières qui nous aident à maintenir notre travail dans ces conditions si exceptionnelles. »

« Elles remplacent les moments où nous nous rendions dans le bureau d'un collègue pour une petite information rapide qui nous permet d'avancer, de nous coordonner, donc oui, elles sont très importantes. »

Cependant, plusieurs répondants soulignent le côté moins spontané de ce genre de réunion par rapport à une réunion informelle classique. Ils dénoncent le fait que, maintenant, il faille les programmer ce qui les rend, dès lors, plus formelles.

« Ces réunions, plus informelles, sont hors confinement non prévues, on passe à l'improviste. Ce qui est plus difficile à faire via vidéo-conférence. Difficile de voir si maintenant est un bon moment pour interrompre la personne ou pas. »

De plus, la spontanéité est biaisée parce qu'il faut faire attention au parasitage et à ne pas parler en même temps que ses collègues. En revanche, à deux ou trois personnes, elles restent conviviales et la communication peut être plus spontanée.

« La spontanéité est biaisée, car on doit attendre que la personne qui parle se taise pour prendre la parole, ce n'est pas toujours facile pour des interventions en grand groupe. »

De plus, selon certains répondants, le temps nécessaire pour résoudre un petit problème est décuplé. Alors qu'un problème se réglait très simplement et rapidement entre deux personnes, avant le confinement, maintenant le triple du temps est nécessaire pour arriver au même résultat.

« Avant, nous aurions pu avoir une petite réunion informelle de 10 minutes pour régler un problème, nous passons maintenant 30 à 40 minutes sur Teams pour le même résultat. Elles sont toujours utiles, mais durent juste plus longtemps qu'avant. »

Avec l'utilisation accrue des réunions virtuelles, les apartés sont moins nombreux selon les répondants. En réalité, ils ne semblent pas complètement éradiqués des réunions, ceux-ci sont davantage réalisés par messages privés via Messenger, Teams ou Zoom par exemple.

« L'avantage des vidéoconférences est que nous discutons réellement du sujet de la réunion et que les "histoires de famille" en font moins partie. »

« En outre, les apartés entre les "voisins" sont plus canalisés, vu qu'il faut passer par l'écrit (conversations personnalisées avec une personne via Team ou Zoom) »

Comme le montrent ces extraits, pour une partie des répondants, c'est une bonne chose parce que ça rend la réunion plus efficace et concise. Néanmoins, pour une autre partie des répondants, c'était lors de ces interactions informelles qu'émergeaient de nouvelles idées et solutions.

« [Elles sont nécessaires] parce que de grandes idées ou des décisions importantes prennent leur source dans de tels moments. C'est le plus souvent autour du café du matin qu'on discute des projets, des manipulations et qu'on trouve des solutions. »

Donc, pour pallier ce manque, certains des répondants déclarent utiliser d'autres moyens de communication tels que WhatsApp, Skype ou encore le téléphone alors que d'autres organisent ponctuellement ou non des réunions virtuelles plus informelles sous la forme de pause-café, d'apéritif ou de dîner à distance.

« En fait, ce lien social s'est déplacé sur d'autres médias qui n'impliquent pas spécifiquement de la vidéoconférence. Avec mes collègues, nous échangeons beaucoup sur un groupe fermé WhatsApp (dans lequel le chef n'est pas présent) et très peu par vidéoconférence. »

La majorité des répondants s'accorde pour dire que ces réunions informelles sont primordiales en complément des réunions formelles parce qu'elles remplissent la fonction de débriefing et ce que ce soit lors de réunions en présentiel ou virtuelles.

« Elles permettent souvent de débriefer les sujets de réunion, de donner ses impressions, d'apporter plus de nuances et [...] Souvent, les réponses aux questions émises aux réunions viennent "après" les réunions [...] Le cerveau a eu le temps d'assimiler les informations et a pu réaliser son travail d'analyse et de créativité. »

Le partage d'informations informelles est considéré comme très utile, par les répondants, notamment pour la compréhension des dossiers et donc dans la réalisation de leur travail. Les répondants affirment avoir tendance à s'appeler plutôt que de « chatter » parce que les messages écrits laissent place à l'interprétation et peuvent créer de l'ambiguïté. Par oral, cette ambiguïté est moindre grâce au ton de la voix et à la possibilité de reformuler et d'expliquer ses propos.

« C'est plus rapide de s'appeler que de "chatter" via les différentes plateformes mises en place et donne la possibilité d'éviter toute ambiguïté dans ce qui pourrait être lu. »

2.4. Les nouvelles technologies d'informations et de communication

En fonction des facteurs techniques comme les bruits parasites, les problèmes de connexion ou les latences, l'effet Larsen ou encore des échos, le message peut, ou non, être entendu par les autres collaborateurs. Cela aura pour conséquence de créer un certain sentiment d'insécurité technique, de provoquer un arrêt complet de communication, chez certains travailleurs, ou d'amener de la discrimination.

« [ça crée un] sentiment d'insécurité technique, impression que les autres manipulent tout ça facilement et moi je suis moins à l'aise, surtout quand un souci technique survient. »

« Ma connexion étant très lente, mes collègues m'entendent en décaler. Donc quelqu'un parle, puis on m'entend, comme si je l'interrompais, alors qu'en réalité, je ne parle déjà plus. Ça tape sur les nerfs de tout le monde. Résultat : je ne prends plus la parole que quand c'est vraiment important, et ça plombe un peu la dynamique de la réunion. »

« Il peut y avoir des discriminations entre les opinions des uns et des autres, non pas en raison de la qualité de leur argument, mais en fonction de la qualité de leur connexion. »

2.5. Maintien le lien social

En plus de permettre de conserver les relations sociales, les répondants expriment que ce mode de réunion aurait pour objectif de permettre de développer la créativité, mais aussi de prendre soin de l'autre et même de renforcer les relations.

« Cela fait beaucoup de bien, en cette période de confinement où l'on ne voit quasiment personne d'autre, de voir (grâce à la caméra) les collègues et de pouvoir aussi discuter de tout et de rien (en plus de la réunion). »

« Elles permettent aussi de se soutenir et de s'encourager face à cette modalité inédite de travail. »

Certains répondants expliquent même que les réunions virtuelles aident à créer un sentiment d'appartenance à un groupe ce qui permet de maintenir notamment une cohésion de groupe, la motivation, la satisfaction au travail et du soulagement vis-à-vis de leur travail.

« Garder le lien et les contacts, maintenir une cohésion d'équipe, échanger, garder le moral et la motivation. »

« (je ressens) de la curiosité, de la joie et du soulagement de pouvoir maintenir une réunion malgré le confinement »

« Celles-ci permettent de maintenir une cohésion de groupe et quelque part de créer des liens différents avec nos collègues puisqu'on entre davantage dans leur intimité (discussion sur les peintures par exemple...). »

Néanmoins, elles sont perçues comme inadéquates pour nouer de nouveaux liens ce qui peut être un problème sur le plus long terme dans le cadre, par exemple, de la création ou développement de nouveaux projets.

« C'est un peu moins convivial avec des gens que l'on ne connaît pas ou moins, car je trouve qu'il manque un petit quelque chose. »

2.6. Le non verbal et l'importance du rôle du modérateur

« Quel que soit le mode de réunion, il est nécessaire d'avoir un modérateur afin d'éviter que plusieurs personnes ne parlent en même temps, que le temps ne soit dépassé, pour attribuer d'autres rôles (prise de notes...), pour veiller à ce que l'ordre du jour soit abordé entièrement, etc. »

L'accès à la communication non verbale est réduit dans les réunions virtuelles ce qui a pour conséquence que les intervenants perçoivent moins bien les signes d'incompréhension ou de désaccord. Le rôle du modérateur est, dès lors, considéré comme plus important par rapport aux réunions en face à face par 70 % des répondants. En effet, alors qu'habituellement, le modérateur peut s'appuyer sur le langage non verbal des collaborateurs pour distribuer la parole, rassembler les idées ou encore clôturer les échanges, son rôle se trouve renforcé par la disparition totale ou partielle de la communication non verbale.

« Le problème des vidéoconférences est qu'on ne voit pas l'intention de parler de la personne comme on le ferait dans l'analyse du non verbal dans la vie courante, car souvent ce n'est que le visage et le haut des épaules des personnes qui apparaissent à l'écran. »

Il est primordial de respecter le temps de parole de chacun et que tous les participants puissent exprimer leur point de vue, le modérateur doit ainsi veiller à ce qu'il y ait une certaine équité au sein des participants. En visioconférence, cela passe par la régulation du temps de parole via notamment le tour de table, la coupure des micros, mais aussi via la clarification et le résumé des propos. Ces nouvelles règles permettent également à ceux qui ne demandent pas la parole de l'avoir malgré tout.

« Le modérateur note qui demande la parole (icône "micro" ouvert ou demande formulée par écrit dans le "chat" comme indices). Les intervenants veillent à ne plus couper la parole intempestivement et le locuteur peut développer son raisonnement jusqu'au bout. »

« En présentiel, le non verbal (des personnes qui ne demandent pas la parole) ou leurs échanges avec un voisin de table auraient pu attirer l'attention du modérateur qui leur aurait alors donné la parole. En vidéoconférence, le non verbal est moins flagrant vu la taille des vignettes vidéo affichées simultanément à l'écran ».

Les réunions virtuelles permettent la continuité des habitudes préconfinement. En fonction des habitudes, certains n'ont pas besoin de modérateur.

« Au sein de mon équipe de travail, il n'y avait pas de modérateur avant le confinement. Il n'y en a toujours pas maintenant, car nous avons reproduit la même dynamique de réunion. »

2.7.Limites

Dès le début des réunions, les différences se font sentir. Bien que la bonne humeur soit présente, le démarrage de la réunion est un peu plus difficile.

« *(C'est plus) difficile de se mettre dans le rythme. »* »

Les répondants regrettent les changements dans la communication des réunions dans le contexte virtuel. Nombreux sont ceux qui regrettent les possibilités d'interaction qu'offrent les réunions en présentiel et donc la sensation de discussion plus superficielle et débat moins profond qu'en face à face. Nombreux interrogés déplorent le manque de spontanéité et de fluidité dans l'échange. Lors des réunions virtuelles, il est nécessaire qu'un participant attende que l'intervenant termine son idée pour ne pas risquer de le couper ce qui a pour conséquence directe qu'il faut moins rappeler à l'ordre et que le respect du temps de parole se fait de manière plus naturelle.

« *[Il y a une] perte de ces rebondissements, ce qui paradoxalement allonge une réunion, mais lui permet d'avoir fait le tour de toutes les idées/opportunités possibles. »* »

« *Impression de ne pas pouvoir aller au fond des discussions, comme si le débat n'était pas le bienvenu. [...] la discussion est moins "vive", chacun attend que son collègue ait fini de parler. »* »

« *Le système fonctionne bien, mais fait perdre la richesse qu'on trouve dans les interactions directes qui permettent d'avoir des discussions plus en finesse. »* »

De plus, les réunions virtuelles sont considérées comme plus fatigantes par rapport aux réunions en face à face notamment par les personnes qui estiment qu'elles durent plus longtemps et sont moins productives. Cette affirmation semble d'autant plus vraie que le nombre d'intervenants s'accroît parce que le temps de parole augmente, que les connexions Internet ont plus de risque de couper et que les intervenants ne sont pas tous intéressés par l'ensemble de la réunion et sont donc davantage tentés de faire autre chose sur le côté. Les répondants donnent au modérateur la charge de recentrer la réunion et de conserver l'attention de tous.

« *J'ai l'impression que certaines personnes sont plus distraites lors des réunions en vidéoconférence (ils regardent et écrivent des mails, font des statistiques, travaillent sur un document, etc.) »* »

« *Le modérateur peut avoir un rôle dans l'attention que l'on porte sur la réunion. »* »

Quelques répondants perçoivent une forme de contrôle via Teams qui permet de voir le statut des travailleurs. Cela crée, notamment, de l'anxiété.

« (j'ai) peur de ne pas être devant l'ordinateur si quelqu'un appelle, j'ai téléchargé l'application Teams sur mon téléphone pour être certaine de ne pas rater un appel. »

Enfin, la question de la séparation entre la vie privée et la vie professionnelle a été soulevée par un grand nombre de répondants. Alors que certains trouvent cela *« mignon de voir une petite tête blonde apparaître à l'écran et réclamer un câlin »*, d'autres regrettent les bruits générés par les enfants, les animaux ou tout autre membre de la famille. Ces mêmes répondants ressentent une certaine gêne à dévoiler une partie de leur intimité via la visioconférence

« L'inconvénient de la visioconférence est qu'elle dévoile à nos collègues/supérieurs hiérarchiques un morceau de notre sphère privée (par l'habitation, par le passage de membres de la famille devant la caméra). »

D'autres expliquent que les réunions virtuelles demandent beaucoup de temps et d'énergie qui se prolongent au-delà des heures de travail habituelles.

« Les réunions peuvent déborder. » « [Il y a un] stress de devoir s'occuper des siestes pendant les réunions. » « J'ai des réunions parfois jusque 12 h 30 et d'autres qui reprennent à 12 h 45. »

3. Analyse des résultats obtenus

3.1. Jeux de pouvoir

La crise du coronavirus a forcé les citoyens belges à se confiner et à travailler de la maison si cela était envisageable, le nombre de réunions de travail s'est accru et a déplacé le pouvoir procédural dans les mains, maintenant, du modérateur notamment via l'utilisation de l'ordre du jour de la réunion ou la gestion du temps de parole au cours une réunion virtuelle. En effet, étant donné qu'il est primordial de respecter le temps de parole de chacun et que tous les participants puissent exprimer leur point de vue, le modérateur doit veiller à ce qu'il y ait une certaine équité au sein des participants. En visioconférence, cela passe par la régulation du temps de parole via notamment le tour de table, la coupure des micros, mais aussi via la clarification et le résumé des propos. C'est pourquoi de nombreux répondants accordent au modérateur le rôle de régulateur qui instaure et rappelle les « règles du jeu » de la réunion.

Comme énoncé auparavant, selon les répondants, les bases informelles et interpersonnelles du pouvoir seraient moins importantes dans les réunions virtuelles parce qu'elles ne permettent pas les conversations parallèles ou, dans tous les cas, les rendraient invisibles. Hormis certains décideurs qui avouent utiliser les conversations secondaires pour influencer le processus décisionnel, une grande majorité des répondants montrent un soulagement en la disparition ou l'invisibilité des apartés. Enfin, les fondements symboliques du pouvoir, comme une salle de réunion où une personne s'assied à la table en élevant la voix naturellement, semblent également disparaître des réunions virtuelles.

Nous venons de l'établir, les pouvoirs personnels, interpersonnels et symboliques disparaissent avec l'utilisation des vidéoconférences comme moyen de réaliser une réunion. Cette disparition semble, en partie, remplacée par un pouvoir technologique et procédural.

Le pouvoir procédural serait détenu par le modérateur notamment via l'utilisation de l'ordre du jour de la réunion ou la gestion du temps de parole au cours une réunion virtuelle. En effet, nombreux sont les répondants qui accordent au modérateur le rôle de régulateur qui instaure et rappelle les nouvelles « règles du jeu » de la réunion afin que celle-ci soit la plus efficace possible et se déroule dans une ambiance agréable. C'est également au modérateur de ramener les participants dans le débat.

De plus, étant donné qu'il ne peut pas s'appuyer sur la communication non verbale, le modérateur exerce un contrôle qui semble moins symbolique, qui serait plus impersonnel et procédural. Autrement dit, le contrôle, lors des réunions virtuelles, ne se dépend plus de la position (l'endroit où l'on est assis à la table) ni de l'activité gestuelle et le regard (le fait de fixer ou parler plus fort par exemple.) Là où avant certaines personnes pouvaient asseoir une autorité en fonction de leur place physique, il est plus difficile de le faire en visioconférence selon les répondants. Cependant, le contrôle est toujours présent via le développement d'une nouvelle forme de contrôle social. En effet, certains répondants affirment ressentir un contrôle social via Teams et les statuts affichés. Nous émettons

l'hypothèse qu'il pourrait s'agir d'une manière de récupérer du pouvoir. Cependant, nous ne sommes pas en mesure de confirmer ou d'infirmer nos propos.

Le pouvoir technologique concerne la qualité des équipements technologiques et les connexions individuelles à l'Internet qui, avec l'utilisation accrue des réunions virtuelles, apparaissent comme de nouvelles sources de pouvoir. En fonction des facteurs techniques comme des bruits parasites, des problèmes de connexion ou des latences, l'effet Larsen ou encore des échos, le message peut, ou non, être entendu et/ou compris par les autres collaborateurs. Cela aura pour conséquence un certain sentiment d'insécurité technique.

3.2. Le maintien des relations interpersonnelles

Selon Campbell (1998), la réunion virtuelle, grâce à l'utilisation d'images vidées et de son, permet aux participants d'interagir et assure la coordination des activités et crée un sentiment d'utilité commune. Dans notre enquête, il ressort qu'en plus de permettre de conserver les relations sociales, ce mode de réunion aide à créer un sentiment d'appartenance à un groupe ce qui permet de maintenir notamment la cohésion, la motivation, la satisfaction au travail et le soulagement vis-à-vis de leur travail. En outre, elles permettent aux travailleurs de prendre soin les uns des autres et de renforcer les relations déjà existantes. Cependant, elles sont perçues comme inadéquates pour nouer de nouveaux liens ce qui peut être un problème sur le plus long terme dans le cadre, par exemple, de la création ou développement de nouveaux projets. Toutefois, bien qu'elle permette de conserver les relations sociales, les répondants expriment que la communication virtuelle ne remplace tout de même pas la communication en face à face.

De plus, selon Legrave (1992), la réunion virtuelle fait disparaître le *off* ce qui a des effets sur les échanges avant, pendant et après celle-ci. Certains échanges informels, qui se retrouvent sous la forme d'un café convivial ensemble, d'un repas en fin de réunion, sert de débriefing et pourraient se perdre. La réunion virtuelle peut avoir comme conséquence la dilution des liens via la disparition des zones d'informel et les collaborateurs n'ont pas envie de les perdre (Iugulescu-Lestrade, 2016). Dans notre enquête, nombreux répondants affirment que ces réunions virtuelles informelles sont primordiales en complément des réunions formelles parce qu'elles remplissent la fonction de débriefing. Quand elles sont mises en place, elles se déroulent toujours par visioconférence, mais les répondants regrettent le côté formel qu'elles ont par rapport aux réunions en face à face. C'est pourquoi, ce mode de communication informelle s'est déplacé sur d'autres applications telles que Teams, Facebook ou encore Whats'App.

3.3. Les échanges informels

Les échanges informels ont, parfois, encore lieu. Bien que certains répondants estiment que les apartés sont moins nombreux, il semble que les apartés entre voisins ne semblent pas complètement éradiqués des réunions virtuelles. Ceux-ci sont davantage réalisés par messages privés via Messenger, Teams ou Zoom par exemple. Pour une partie des répondants, c'est une bonne chose parce que ça évite de perdre du temps, ça ne distrait pas tout le monde et ça rend la réunion plus efficace et concise. Néanmoins, pour une autre partie des répondants, c'était lors de ces interactions informelles qu'émergeaient de nouvelles idées et solutions.

C'est pourquoi certaines réunions virtuelles informelles sont organisées. Cependant, plusieurs répondants soulignent le côté moins spontané de ce genre de réunion virtuelle informelle par rapport à une réunion informelle classique. Ils dénoncent, d'abord, le fait qu'il faille les programmer ce qui les rend, dès lors, plus formelles, mais également le fait qu'il soit nécessaire de faire attention au parasitage et à ne pas parler en même temps que ses collègues.

3.4. L'efficacité des réunions

Les réunions virtuelles permettent d'assurer une continuité dans les activités professionnelles et semblent davantage efficaces pour atteindre des objectifs tels que prendre une décision, résoudre un problème, échanger des informations ou donner et recevoir des instructions. En outre, l'efficacité des réunions dépendrait du modérateur, dont le rôle se trouve renforcé avec l'utilisation accrue des réunions virtuelles. De plus, la communication informelle semble jouer un rôle important parce que le partage d'informations informelles est considéré comme très utile, par les répondants, notamment pour la compréhension des dossiers et donc pour réaliser leur travail.

Dans la littérature, il existe différents facteurs qui expliquent ce à quoi les organisations doivent faire attention pour rendre les réunions virtuelles efficaces. Campbell (1998) en définit plusieurs. Selon l'auteur, il faut :

1. Veiller à ne pas augmenter la charge de travail cognitive. Pour cela, il est nécessaire de choisir une plateforme simple et qui permette la libre circulation de l'information entre les participants (Campbell, 1998). C'est vérifié dans notre enquête par le fait que bien que les travailleurs trouvent les réunions efficaces, notamment, grâce à la simplicité des programmes utilisés, le fait d'avoir accès à différents logiciels peut poser problème si tous les participants n'utilisent pas le même. En outre, nombreux répondants affirment que les réunions ont tendance à être moins longues, mais plus nombreuses et plus difficiles à suivre parce qu'elles demandent plus de concentration en raison des plus nombreuses distractions qu'il peut y avoir à leur domicile. Tout ceci peut augmenter la charge de travail cognitive.
2. Comprendre le contexte de la réunion et évaluer la tâche de la communication. La réunion n'est pas un événement isolé et les participants peuvent avoir différents objectifs. L'alternative de la communication virtuelle est considérée comme plus adaptée à certains types de réunions que pour

d'autres (Arnalf et Kogg, 2003). Premièrement, la réunion peut prendre la forme d'une réunion d'information qui ne serait conduite que par une seule personne, la présence des autres participants est uniquement nécessaire pour les tenir au courant d'un sujet spécifique, des changements d'organisation ou de nouvelles procédures par exemple. Deuxièmement, certaines réunions peuvent être organisées pour débattre autour d'un sujet. C'est alors une réunion où la parole sera distribuée à plusieurs participants, voire à tous. Enfin, elle pourrait être une « réunion de travail » dans laquelle les participants valident certaines directions, avancées de certains projets, etc. (Iugulescu-Lestrade, 2016). Selon l'enquête, il semble que les réunions virtuelles soient autant voire plus efficaces que les réunions en présentiel pour des réunions de types « réunion d'information » et « réunion de travail ». En effet, dans le premier cas, la réunion peut toucher un plus grand nombre de personnes sans changer la communication interpersonnelle qui est très faible dans ce genre de réunions. Dans le deuxième cas, la réunion de travail permet de vérifier l'avancée des projets et préparer les prochaines étapes du travail. Selon les répondants, les réunions virtuelles remplissent les mêmes objectifs que les réunions en face à face. Cependant, pour les réunions qui amènent un débat, l'alternative virtuelle semble moins efficace parce que les interactions sont biaisées par les problèmes technologiques.

3. Identifier la localisation des installations. Mantei (1989) a montré que la conception de l'outil peut varier en termes de disposition, de complexité de l'interface et d'ambiance ce qui peut avoir des conséquences sur l'intérêt des collaborateurs et donc sur l'efficacité de la réunion (Campbell, 1998). Selon un grand nombre de répondants, l'efficacité des réunions est expliquée par le fait que l'université ait mis à leur disposition des outils simples et efficaces permettant d'atteindre les objectifs des réunions.

4. Évaluer la taille du groupe influence également l'efficacité des réunions. La toute première règle en matière de réunion est de rassembler des personnes qui montrent un intérêt pour un sujet autour d'une même action (ou liste d'actions) (Iugulescu-Lestrade, 2016). Les réunions virtuelles permettent à un plus grand nombre de personnes d'y participer ce qui a pour conséquence que l'accès aux informations est plus rapide, plus direct et moins modifié. Cependant, il faut veiller à ce que la communication interpersonnelle ne se détériore quand le nombre de personnes présentes à la réunion augmente (Campbell, 1998). Or, dans notre recherche, les répondants affirment que plus le nombre de participants augmente et moins la communication interpersonnelle est facile en raison des connexions de chacun, de possibles latences et problèmes de son. La taille du groupe est un élément important à prendre en compte, selon les participants.

3.5. Avantages de la réunion virtuelle

Plusieurs avantages sont énoncés par la littérature. En plus de permettre de réduire les frais de déplacement et donc, dans un même temps, l'impact environnemental (Arnalf et Kogg, 2003), la réunion virtuelle assure la coordination des activités et crée un sentiment d'utilité commune (Campbell, 1998). Ces premiers avantages sont confirmés par nombreux répondants qui affirment gagner du temps sur les parties déplacement et préparation de la réunion en évitant, notamment, les trajets, la connexion du matériel, le service du café ou le raccompagnement des visiteurs par exemple. Aussi, ils sont nombreux à se dire satisfaits des réunions virtuelles parce qu'elles assurent la continuité de leur travail et la coordination des activités de chacun.

En outre, cette forme de réunion, grâce à l'utilisation d'images vidéo et de son, permet aux participants d'interagir avec leurs collègues et de voir leur communication non verbale (Campbell, 1998). Sur ce point-là, les avis divergent de la théorie. En effet, l'ensemble des participants regrettent de ne plus avoir accès au non verbal dans les réunions virtuelles et soulignent l'importance du rôle du modérateur. De plus, bien qu'elles permettent, dans de petits groupes, une interaction plus fluide, les répondants expriment un mécontentement quant au manque de spontanéité causé par le parasitage. Ils doivent désormais faire attention à ne pas parler en même temps.

De plus, selon une étude de Fulk et Dutton (1984), un grand nombre de participants ont exprimé que la possibilité de groupes plus importants, lors de réunions virtuelles, avait comme conséquence d'avoir un meilleur accès à des informations pertinentes et adaptées à leurs besoins. Cet avantage est confirmé par nos résultats parce que les répondants affirment que les réunions virtuelles sont davantage efficaces pour atteindre des objectifs tels que prendre une décision, résoudre un problème, échanger des informations ou donner et recevoir des instructions.

Selon Dutton et al (1982) stipulent que les réunions en visioconférences sont perçues comme moins menaçantes que celles en face à face. Cela semble partiellement vérifié par notre enquête. Bien que certains répondants expliquaient se sentir moins stressés de répondre par vidéoconférence, d'autres justement exprimaient le contraire.

Dutton et al (1982) postulent, premièrement, que les réunions sont plus courtes parce que les participants se focalisent sur la tâche à accomplir et, deuxièmement, elles sont mieux structurées, ordonnées et axées sur les tâches. Dans notre enquête, nombreuses personnes estiment que les réunions virtuelles sont plus rapides et atteignent plus efficacement les objectifs parce que les réunions sont mieux préparées et mieux structurées que les réunions en face à face. L'attention des participants, quant à elle, dépendrait beaucoup de l'objectif et du type de réunion. Troisièmement, les auteurs affirment qu'il y a généralement plus d'égalité dans la participation de chacun et davantage d'échanges d'opinions. Ici, également, il faut nuancer la réponse. De nombreux répondants affirment qu'il y a davantage d'égalité dans le temps de parole grâce, notamment, au modérateur. Néanmoins, il ne semble

pas être plus simple de débattre par vidéoconférence parce que le débat ressemble, selon les interrogés, plus à un tour d'arguments qu'à un réel échange.

Enfin, les réunions permettent de conserver le sentiment d'appartenance à un groupe, la cohésion d'équipe et la dynamique de groupe. Ces éléments sont importants dans la réalisation du travail, mais également parce qu'ils permettent de conserver la motivation, la satisfaction au travail et d'augmenter la joie et le soulagement quant au maintien des activités.

3.6. Le rôle du modérateur

Watzlawick (1979), quand il affirme « On ne peut pas ne pas communiquer », assume que l'Homme, dans son non verbal, communique. La communication non verbale peut être volontaire comme involontaire. En effet, lorsque ces signaux sont perçus et compris par le receveur, celui-ci peut répondre avec plus de sensibilité et de compréhension (Campbell, 1998). De notre enquête, il est ressorti que l'accès au langage non verbal est moindre dans les réunions virtuelles ce qui a pour conséquence que les intervenants perçoivent moins bien les signes d'incompréhension ou de désaccord. Le rôle du modérateur est, dès lors, considéré comme plus important par rapport aux réunions en face à face par 70 % des répondants. En effet, alors qu'habituellement, le modérateur peut s'appuyer sur le non verbal des collaborateurs pour déterminer qui souhaite réagir, distribuer la parole, rassembler les idées ou encore clôturer les échanges, son rôle se trouve renforcé par la disparition totale ou partielle de la communication non verbale. Il est primordial de respecter le temps de parole de chacun et que tous les participants puissent exprimer leur point de vue, le modérateur doit ainsi veiller à ce qu'il y ait une certaine équité au sein des participants. En visioconférence, cela passe par la régulation du temps de parole via notamment le tour de table, la coupure des micros, mais aussi via la clarification et le résumé des propos. Ces nouvelles règles permettent également à ceux qui ne demandent pas la parole de l'avoir.

Chapitre 3 : Discussion

Dans le chapitre précédent, nous avons analysé les résultats obtenus en les comparant aux éléments de théorie recensés dans la revue de littérature. Dans ce chapitre-ci, il sera question d'établir une relation entre l'analyse des résultats et notre question de recherche et nos trois hypothèses.

Pour rappel, notre question de recherche était la suivante : « **Comment les réunions virtuelles participent-elles au maintien de la culture organisationnelle au sein des universités francophones belges pendant la crise sanitaire liée à la Covid-19 ?** »

Dans un premier temps, nous analyserons les questions portant sur les fonctions des réunions en la comparant à différentes théories. Dans un second temps, il faudra analyser la manière dont le supérieur hiérarchique peut aider à faire sens dans ce contexte de crise en utilisant diverses théories. Enfin, il nous faudra faire un lien avec le rôle du modérateur comme régulateur de la réunion.

Hypothèse 1 : Les réunions virtuelles permettent de remplir les fonctions des réunions

Avant d'apporter tout élément de réponse, il nous semble important de rappeler que, pour les répondants, les réunions virtuelles assurent un sentiment de continuité et de normalité par rapport à la situation qu'ils vivent actuellement. Cette affirmation permet de mettre en lumière que certaines différences dans les réponses sont dues à des habitudes différentes avant le confinement.

Passons maintenant aux éléments de réponse. Dans un premier temps, mettons en relation les variables « individualisme – collectivisme » de la théorie de la comparaison des cultures d'Hofstede (2020) avec l'analyse des informations recueillies dans l'enquête et dans nos recherches théoriques.

Dans sa théorie, Hofstede (2020) définit les cultures individualistes comme des cultures mettant l'individu au centre et mettant la priorité à la réalisation des objectifs personnels alors que les cultures collectivistes mettent les objectifs du groupe (la famille ou l'entreprise) et son bien-être au détriment de ceux de l'individu. Transposons la théorie à notre étude, selon Hofstede les universités francophones belges seraient principalement individualistes parce que les individus mettent en priorité leur bien-être et leur qualité de vie notamment en séparant leur vie privée et leur vie professionnelle. De plus, l'université est caractérisée par une configuration professionnelle (Pichault et Nizet, 2000) représentée par des chercheurs qui sont des opérateurs qualifiés jouissant d'une grande autonomie grâce à leur expertise. Ceci répond à la caractéristique de l'individualisme affirmant que l'individu est responsable de son sort et se réalise indépendamment du groupe auquel il fait partie. Cependant, alors que la culture individualiste caractérise l'organisation, il arrive qu'un groupe de personnes s'associe pour réaliser un travail ou une recherche en partageant ainsi leurs connaissances et leurs expertises pour atteindre un but commun. Il est tout à fait possible de combiner la culture collectiviste avec l'individualiste dans le milieu du travail pour obtenir une approche plus équilibrée.

Davy, Kinicku & Scheck (1997) affirment que l'autonomie est un facteur favorisant la satisfaction professionnelle et la motivation. De plus l'adhésion est un facteur de motivation et d'engagement pour l'action, et étant donné la plus grande décentralisation de ce genre d'organisation, les acteurs participent à tous les niveaux de décisions (Chanlat & Séguin, 1987). Selon Lejeune et Vas (2007), la culture d'entreprise est dite « forte » ce qui signifie qu'elle favorise la performance, à court terme, mais peut être un frein à plus long terme. Les universités francophones belges sont caractérisées par une configuration professionnelle et se rapproche davantage de la culture individualiste, ce qui semble favoriser le maintien de la culture organisationnelle.

Dans un second temps, nous allons comparer les résultats de l'enquête avec les théories sur les fonctions sociales de la réunion en abordant d'abord la fonction sensorielle, s'en suivra l'analyse de la fonction rituelle pour terminer avec la fonction instrumentale.

Rappelons-le, le concept de la réunion comme processus sensoriel met l'accent sur la manière dont elle donne aux participants la possibilité d'apprendre à se connaître et à agir ensemble (Schwartzman, 1989). L'auteur attire l'attention sur la manière dont les réunions aident les acteurs à faire face aux incertitudes et à l'ambiguïté tant au sein de l'organisation qu'en dehors de celle-ci.

Comme évoqué dans la littérature, la fréquence et la durée des réunions permettent de créer des espaces de socialisation dans lesquelles les frontières s'effacent peu à peu pour laisser place à une certaine familiarité (ou une inimitié) (Iugulescu-Lestrade, 2016). Ce sont, notamment, lors de réunion informelle (sous forme de repas partagés, de pauses-café ou des trajets pour aller ou revenir de la réunion) que les liens entre participants se resserrent, que les tensions qui peuvent s'être accumulées subiront un processus d'évacuation ou de renforcement, mais également que peuvent se prendre des arbitrages décisifs (Iugulescu-Lestrade, 2016). Ces échanges sont davantage informels, mais représentent un moment à part entière de la réunion. Cela se retrouve dans l'enquête parce que, si la majorité des répondants s'accorde pour dire que ces échanges informels sont primordiaux en complément des réunions formelles, ils soulignent le côté moins spontané de la réunion informelle virtuelle. En effet, en règle générale, ces discussions informelles ne sont pas prévues et s'organisent davantage sur le moment, ce qui est plus difficile à faire via les vidéoconférences parce que, maintenant, il faut les programmer ce qui les rend, dès lors, plus formelles. De plus, la spontanéité est biaisée parce qu'il faut faire attention au parasitage et à ne pas parler en même temps que ses collègues. C'est pour toutes ces raisons que ce type d'échange informel s'est déplacé vers d'autres moyens de communication tels que WhatsApp, Skype ou encore le téléphone.

Les réunions virtuelles, qui ont remplacé les réunions en présentiel pendant le confinement, permettent de conserver les liens sociaux et semblent, selon les résultats de l'enquête, permettre de faire face aux incertitudes et à l'ambiguïté parce qu'elles permettent de conserver les relations

interpersonnelles et d'échanger sur les difficultés rencontrées dans leur travail par exemple. Pour Weick (1995), « *s'organiser, c'est créé le sens collectivement dans les activités communes* ».

La réunion comme processus rituel, quant à elle, met en lumière la façon dont les réunions permettent de (re) créer une culture organisationnelle en permettant aux participants d'observer et de mettre en œuvres des normes et des valeurs organisationnelles (Peck et al., 2004). Les réunions sont, pour Peck, conçues comme des rituels en ce sens qu'elles permettent l'établissement de relations sociales et la création de communautés partageant des valeurs, des normes, des règles et des routines particulières et spécifiques au groupe.

Le concept de réunion en tant que rituel a donc mis l'accent sur les aspects relationnels des réunions (Peck et al., 2004). Selon l'auteur, les réunions aident donc dans la construction de communautés en offrant à des personnes ayant des emplois différents, provenant de départements différents au sein de la même organisation ou de pays différents, la possibilité d'interagir, d'apprendre à se connaître et de savoir que et comment réaliser une tâche ensemble. De plus, Peck et al (2004) stipulent que les réunions jouent un rôle important dans la reproduction de communautés déjà existantes en étalant les habitudes et les routines de réunion pour donner, aux nouveaux participants, des indications sur le comportement à adopter et la manière de penser tant pendant la réunion que dans l'organisation en général.

De nombreux répondants sont satisfaits de l'efficacité des réunions virtuelles comme moyen d'assurer une continuité dans les activités professionnelles (tant au niveau des cours, des suivis des cours, des réunions d'équipe, etc.) et de maintenir les liens interpersonnels notamment en permettant de conserver le sentiment d'appartenance à un groupe, la cohésion d'équipe et la dynamique de groupe. Ces éléments sont importants dans la réalisation du travail, mais également parce qu'ils permettent de conserver la motivation, la satisfaction au travail et d'augmenter la joie et le soulagement quant à la poursuite des activités.

En outre, de nouvelles routines et règles émergent de et par les réunions virtuelles, par exemple de devoir attendre son tour pour prendre la parole, de couper son micro quand on ne parle, de prendre des nouvelles les uns des autres en début de réunion, etc. Ces nouvelles routines se sont créées lors des réunions et donnent des indications sur la manière d'agir lors des réunions.

Néanmoins, les réunions sont perçues comme inadéquates pour nouer de nouveaux liens ce qui peut représenter un problème sur le plus long terme dans le cadre, par exemple, de création ou du développement de nouveaux projets parce qu'il est plus compliqué d'apprendre à se connaître à distance. De plus, si certains apprécient la diminution du nombre d'apartés et de communication sur le côté, d'autres notent que c'était au cours de ces discussions informelles qu'émergeaient de nouvelles idées et qu'elles remplissaient également la fonction de débriefing.

Bien qu'elles permettent de conserver les relations sociales et de créer un sentiment d'appartenance à un groupe, les répondants expriment que ce mode de réunion ne remplace tout de même pas la réunion en face à face. Même en utilisant les réunions virtuelles informelles qui semblent être un complément nécessaire à la réunion virtuelle pour toutes les raisons énoncées, les fonctions sensorielles et rituelles ne sont pas complètement remplies par la réunion virtuelle.

Le concept de réunion en téléprésence apparaît comme une alternative potentielle pour augmenter l'efficacité des fonctions sensorielles et rituelles des réunions virtuelles. Was (1991) définit le concept de réunion virtuelle comme : « *l'utilisation de la technologie pour établir un sentiment de présence ou d'espace partagé entre des membres géographiquement séparés d'un groupe* ». De par sa capacité à permettre aux participants de se voir en grandeur nature et de percevoir directement qui prend la parole, les installations ont été créées et conçues pour ressembler davantage à une réunion en présentiel (Bartlett, 2007, & Conti, 2007). Cependant, bien que ce mode de réunion pourrait donner accès à la communication non verbale, l'efficacité des réunions dépendra tout de même des connexions Internet de chacun, des problèmes liés au logiciel et de l'incapacité pour deux personnes de parler en même temps. Cela dit, la réunion en téléprésence n'est pas encore un concept très étudié, actuellement, il s'agit ici d'une hypothèse.

Passons maintenant, à la fonction instrumentale des réunions virtuelles. La réunion en ligne semble remplir globalement la fonction instrumentale des réunions en petits groupes et les remplit partiellement dans des groupes plus imposants et dont les contacts sont déjà établis.

Les chercheurs se sont appuyés sur une approche instrumentale qui implique que les réunions sont utilisées par les entreprises pour permettre d'atteindre des objectifs organisationnels comprenant, par exemple, la prise de décision ou l'élaboration d'une stratégie (Scott et al. 2015). Autrement dit, les réunions sont conçues dans une perspective stratégique comme des « outils pour les tâches ». Les résultats de notre enquête confirment cela. En effet, les réunions virtuelles permettent d'assurer une continuité dans les activités professionnelles et semblent davantage efficaces pour atteindre des objectifs tels que prendre une décision, résoudre un problème, échanger des informations ou donner et recevoir des instructions. Mais celles-ci semblent moins efficaces pour lier de nouveaux liens ou pour débattre d'un sujet bien précis.

La théorie explique que dépendamment de l'objectif de la réunion, l'alternative de la communication virtuelle est considérée comme plus adaptée à certains types de réunions que pour d'autres (Arnalf et Kogg, 2003). Premièrement, la réunion peut prendre la forme d'une réunion d'information qui ne serait conduite que par une seule personne, la présence des autres participants est uniquement nécessaire pour les tenir au courant d'un sujet spécifique, des changements d'organisation ou de nouvelles procédures par exemple. Deuxièmement, certaines réunions peuvent être organisées pour débattre autour d'un sujet. C'est alors une réunion où la parole sera distribuée à plusieurs

participants, voire à tous. Enfin, elle pourrait être une « réunion de travail » dans laquelle les participants valident certaines directions, avancées de certains projets, etc. (Iugulescu-Lestrade, 2016). Selon l'enquête, il semble que les réunions virtuelles soient autant voire plus efficaces que les réunions en présentiel pour des réunions de type « réunion d'information » et « réunion de travail ». En effet, dans le premier cas, la réunion peut toucher un plus grand nombre de personnes sans changer la communication interpersonnelle qui est très faible dans ce genre de réunions. Dans le deuxième cas, la réunion de travail permet de vérifier l'avancée des projets et préparer les prochaines étapes du travail. Selon les répondants, les réunions virtuelles remplissent les mêmes objectifs que les réunions en face à face. Cependant, pour les réunions qui amènent un débat, l'alternative virtuelle semble moins efficace parce que les interactions sont biaisées par les problèmes technologiques.

Hypothèse 2 : Le responsable hiérarchique permet de pallier la perte de sens engendrée par les réunions virtuelles

La construction de sens est déclenchée au moment où le déroulement des projets est suspendu soit par un événement inattendu soit par la non-réalisation d'un événement prévu (Weick, 1995). Weick insiste sur l'importance des émotions liées à ces interruptions parce qu'elles renvoient à des événements passés qui provoquent, auprès des individus, les mêmes sentiments. Ainsi, l'auteur assume que le sens émerge à partir des émotions et se construit en réaction à des chocs. Il définit deux chocs : (1) choc de l'ignorance (en situation d'incertitude) qui apparaît quand on manque d'information ou quand on en possède trop et qu'il faut les maîtriser pour en sélectionner les plus pertinentes. (2) Choc de la confusion (en situation d'ambiguïté) qui apparaît quand la situation propose trop d'interprétations différentes. La crise du coronavirus est bien un événement inattendu (un choc, ici, de l'ignorance en raison de l'incertitude qu'il génère) qui provoque des émotions pouvant affecter les individus psychologiquement et qui fait émerger la construction de sens.

D'un point de vue théorique, le rôle du soutien des N+1 dans la diminution des incertitudes perçues peut s'expliquer à l'aide de la théorie du soutien social (Phungsoonthorn & Charoensukmongkol, 2019). Pour rappel, cette théorie suggère que le soutien social influence les pensées des personnes et la manière dont ils font face aux événements stressants tout en les protégeant des effets néfastes de ces événements (Shumaker & Brownell, 1984). En outre, le soutien social désigne la mise à disposition de ressources, tant psychologiques que matérielles, par un réseau social, qui sont destinées à aider une personne à faire face au stress (Amason et al., 1999). Pour Phungsoonthorn & Charoensukmongkol (2019), les superviseurs représentent la principale source de soutien social, pour les travailleurs, parce que ce sont ceux qui fournissent des récompenses, une protection, des encouragements et une motivation aux employés. Ils les soutiennent également en leur procurant des informations qui apaisent leurs inquiétudes face aux incertitudes (Skiba & Wildman, 2019). L'épuisement émotionnel provoque un sentiment d'impuissance par rapport à ce qui se déroule sur le lieu de travail et, par conséquent, il affecte la motivation au travail, les performances et la santé mentale des travailleurs, réduisant de surcroît leur engagement dans leur travail voire de l'absentéisme ou une envie de quitter leur emploi (Seriwatana & Charoensukmongkol, 2020).

Les résultats de l'enquête montrent que certains superviseurs ont créé des réunions sur Teams (ou d'autres plateformes) permettant, à toute l'équipe, d'échanger sur des sujets professionnels (en parlant notamment des avancées des projets, des difficultés de chacun sur leurs tâches, etc.), mais aussi des sujets privés comme des problèmes et des ressentis lors du confinement par exemple. Certains travailleurs ont, également, expliqué que ces réunions leur faisaient du bien moralement tant pour garder le lien social que pour pouvoir se sentir moins seuls, garder une motivation et pouvoir échanger sur leurs sentiments en temps de crise.

Dans son livre, Weick (1995) énonce une liste de « maximes à l'usage des managers » dont, notamment, celle qui dit « *Faites des réunions parce que les réunions construisent le sens. Elles sont même le lieu privilégié du processus de sensemaking.* » Les réunions permettent aux superviseurs, de soutenir leurs collaborateurs tant d'un point de vue psychologiques que matérielles selon l'auteur et via les réunions virtuelles de maintenir les liens sociaux permettant ainsi à ses collaborateurs de perdre le moins de repères possibles et d'interagir avec ses collègues.

En outre, dans notre enquête, certains interrogés expliquent que leur travail dépend parfois de celui des autres, il est donc nécessaire de se coordonner pour avancer dans le travail. Avec la crise du coronavirus, l'émergence des réunions virtuelles et le fait d'être loin les uns des autres, les travailleurs peuvent ressentir une perte de sens quant à la manière dont ils peuvent continuer à réaliser le travail. Les réunions permettent de remplir la perspective stratégique (fonction formelle) qui décrit les réunions comme des outils simples et utilisés, par les entreprises, pour permettre d'atteindre des objectifs organisationnels comprenant, par exemple, la prise de décision ou l'élaboration d'une stratégie (Scott et al., 2015). En effet, dans notre enquête, le partage d'informations est considéré comme utile, par les répondants, notamment pour la compréhension des dossiers et donc dans la réalisation de leur travail. Les répondants affirment avoir tendance à s'appeler plutôt que de « chatter » parce que les messages écrits laissent place à l'interprétation et peuvent créer de l'ambiguïté. À l'oral, cette ambiguïté semble moindre grâce au ton de la voix, à la possibilité de reformuler et d'expliquer ses propos.

Schwartzman (1989) parle de la réunion en tant que processus sensoriel et a attiré l'attention sur l'importance des réunions comme « forme de création de sens pour les individus et les organisations » (Schwartzman, 1989). Or, bien qu'elles permettent de conserver les liens sociaux et semblent, selon les résultats de l'enquête, permettre de faire face aux incertitudes et à l'ambiguïté parce en donnant la possibilité de conserver les relations interpersonnelles et d'échanger sur les difficultés rencontrées dans leur travail par exemple.

Enfin, reprenons la théorie de la comparaison des cultures d'Hofstede (2020) et mettons en relation la variable distance hiérarchique avec l'analyse des informations recueillies dans l'enquête et dans nos recherches théoriques. Selon Hofstede (2020), la distance hiérarchique est définie comme « *la mesure dans laquelle les individus les moins puissants des entreprises et des autres organismes acceptent le fait que le pouvoir soit distribué de façon inégale* ». En résumé, dans les cultures à forte distance hiérarchique les personnes acceptent davantage les différences de statuts que celles dans les cultures à faible distance hiérarchique.

Transposons la théorie à notre étude, selon Hofstede les universités francophones belges seraient des organisations à faible distance hiérarchique parce ce que, rappelons-le, l'université étant caractérisée par une configuration professionnelle (Pichault et Nizet, 2000), les employés sont des opérateurs qualifiés jouissant d'une grande autonomie grâce à leur expertise or les organisations à forte

distance hiérarchique sont caractérisées par une autonomie faible avec des employés qui attendent que leur leader leur dise ce qu'ils doivent faire. De plus, cette configuration est définie par une centralisation faible et une division horizontale forte et verticale faible ce qui va à l'encontre du principe des organisations à forte distance hiérarchique qui se caractérise par la centralisation du processus décisionnel élevée. La distance hiérarchique peut être vue comme la capacité des supérieurs à étaler ou non une communication et une relation avec leurs collaborateurs. Si nous comparons, maintenant, les résultats de notre enquête à la théorie, nous pouvons dire que la plupart des superviseurs maintiennent une communication avec leurs collaborateurs. Cela se rapproche d'une distance hiérarchique faible.

Pour terminer, il semble que la configuration professionnelle, qui caractérise les universités belges, permettrait de maintenir plus facilement la culture d'entreprise. En effet, selon Chanlat et Séguin (1987), la grande décentralisation du processus décisionnel donnerait aux acteurs le droit de participer à plusieurs niveaux de décision. De plus, les chercheurs expliquent que plus les acteurs ont d'autonomie et plus ils seront motivés (Chanlat & Séguin, 1987). Or nous savons que, dans la configuration professionnelle, les individus possèdent une grande autonomie d'action.

Hypothèse 3 : le modérateur a le rôle de régulateur dans les réunions virtuelles

Pierre de Saint-Georges (1993) rapproche la culture d'entreprise avec la communication interne en considérant « *les comportements en interaction avec des actes de communication dans des contextes qui leur fournissent un espace de signification ("un jeu régi par des règles")*. » En d'autres termes, comme la culture d'entreprise insiste sur la dynamique sociale de l'organisation, celle-ci insiste sur les relations interpersonnelles et les interactions les uns avec les autres. C'est pourquoi elle se révèle être un des lieux de régulation spécifique de confrontation culturelle. Par confrontation culturelle, l'auteur entend que des acteurs, appartenant à des ensembles culturels différents à l'extérieur de l'entreprise, se rencontrent au sein de l'organisation. Ces rencontres peuvent être faites de coopération et de conflits (Pierre de Saint-Georges, 1993).

La crise du coronavirus a pour conséquence, premièrement, l'interdiction pour les travailleurs de se rendre sur leur lieu de travail pour exécuter leurs tâches et, deuxièmement, de remplacer les réunions en face à face par des réunions virtuelles rendant les interactions et les relations interpersonnelles plus difficiles en raison des éventuels problèmes technologiques. L'organisation n'est donc plus l'espace de signification comme l'entend Pierre de Saint-Georges. Désormais, ce sont les réunions virtuelles qui jouent ce rôle. Dans notre enquête, nombreux répondants expliquent qu'étant donné la nature même des réunions, la communication non verbale est moins perceptible ce qui a pour conséquence directe que de nouvelles « règles du jeu » doivent être mises en place pour permettre de respecter le temps de parole de chacun et que tous les participants puissent exprimer leur point de vue. Le modérateur doit ainsi veiller à ce qu'il y ait une certaine équité au sein des participants et, en visioconférence, cela passe par la régulation du temps de parole via notamment le tour de table, la coupure des micros, mais aussi via la clarification et le résumé des propos. Ces nouvelles règles permettent également à ceux qui ne demandent pas la parole de l'avoir. C'est donc le rôle du modérateur de choisir, d'explicitier et de rappeler les nouvelles règles afin de remplir les objectifs de la réunion.

En outre, la culture d'entreprise permet le contrôle des comportements (et donc l'exercice de pouvoir) parce qu'elle rend compte des règles du jeu communicationnel (Pierre de Saint-Georges, 1993). Les répondants de notre enquête expliquent que le pouvoir procédural est dans les mains, maintenant, du modérateur notamment via la régulation du temps de parole ou l'utilisation de l'ordre du jour. De plus, étant donné qu'il ne peut pas s'appuyer sur la communication non verbale, le modérateur exerce un contrôle qui semble moins symbolique, qui serait plus impersonnel et procédural. Autrement dit, le contrôle, lors de réunions virtuelles, ne dépend plus de la position (l'endroit où l'on est assis à la table) ni de l'activité gestuelle et le regard (le fait de fixer ou parler plus fort par exemple.) Là où avant certaines personnes pouvaient asseoir une autorité en fonction de leur place physique, il est plus difficile de le faire en visioconférence selon les répondants. Cependant, le contrôle est toujours présent via le développement d'une nouvelle forme de contrôle social. En effet, certains interrogés affirment ressentir un contrôle social via Teams et les statuts affichés. Nous émettons l'hypothèse qu'il

pourrait s'agir d'une manière de récupérer du pouvoir, mais nous ne sommes, cependant, pas en mesure de confirmer ou d'infirmer nos propos.

Les pouvoirs personnels, interpersonnels et symboliques disparaissent avec l'utilisation des vidéoconférences comme moyen de réaliser une réunion. Cette disparition semble, en partie, remplacée par un pouvoir technologique et procédural. En effet, selon les répondants, les bases informelles et interpersonnelles du pouvoir seraient moins importantes dans les réunions virtuelles parce qu'elles ne permettent pas de conversations parallèles ou, dans tous les cas, les rendraient invisibles. Hormis certains décideurs qui avouent utiliser les conversations secondaires pour influencer le processus décisionnel, une grande majorité des interrogés montrent un soulagement en la disparition ou l'invisibilité des apartés. Enfin, les fondements symboliques du pouvoir, comme une salle de réunion où une personne s'assied à la table en élevant la voix naturellement, semblent également disparaître des réunions virtuelles.

Le pouvoir technologique concerne la qualité des équipements technologiques et les connexions individuelles à l'Internet qui, avec l'utilisation accrue des réunions virtuelles, apparaissent comme une nouvelle source de pouvoir. En fonction des facteurs techniques comme des bruits parasites, de problèmes de connexion ou des latences, l'effet Larsen ou encore des échos, le message peut, ou non, être entendu et compris par les autres collaborateurs. Cela aura pour conséquence un certain sentiment d'insécurité technique.

Avec l'émergence des réunions virtuelles, les zones d'incertitude de certains acteurs se sont modifiées passant du pouvoir personnel, interpersonnel et symbolique à un pouvoir technologique et procédural. Ce changement a fixé de nouveaux modèles de « jeux » et a, par conséquent, modifié la culture organisationnelle informelle. Néanmoins, cela aura également donné davantage de pouvoir au modérateur en lui transférant le pouvoir procédural dans ses mains.

Pistes de réflexion

D'abord, il nous semble intéressant d'aborder plus en profondeur les questions de conciliation vie privée/vie professionnelle. L'émergence des nouveaux moyens d'information et de communication a amené la question de la conciliation vie privée/vie professionnelle. Le bien-être des travailleurs dépend, désormais, de leur droit à la déconnexion. Or les TIC ont permis de développer de nouveaux modes de fonctionnement tels que, par exemple, des vidéoconférences, de l'e-learning, du télétravail ou encore du co-working. Il est dès lors plus complexe de concilier la vie privée et vie professionnelle.

Ensuite, il nous semblerait intéressant d'approfondir la question du rôle des superviseurs dans la création de sens en période de crise. Selon le JD-R modèle de Bakker et Demerouti (2007) la culture organisationnelle, et donc la motivation et l'implication qui en découlent, dépendent du niveau de stress ressenti. Or le niveau de perception du stress des employés diminue à mesure qu'ils disposent de ressources professionnelles suffisantes pour faire face aux exigences de leur travail. Il nous semblerait intéressant d'étudier le rôle du superviseur en le comparant au JD-R modèle.

De plus, compte tenu du caractère soudain et incertain de la crise du coronavirus, peu de travailleurs ont émis de résistance aux changements organisationnels. À mesure que le télétravail se normalise et que les mois passent, cette situation peut évoluer. Nous pensons donc qu'il faudrait continuer les recherches pour en déceler d'éventuelles résistances pour pouvoir les anticiper.

Enfin, le thème du contrôle a été brièvement relevé lors de cette recherche et nous avons émis l'hypothèse que le contrôle social ressenti sur Teams, par quelques travailleurs, pouvait être, en fait, un moyen de récupérer du pouvoir.

Conclusion

Les réunions occupent une place importante dans la vie des travailleurs et font, selon Gerbaix (1993) partie intégrante du temps de travail des employés, mais sont également un des moyens de communication de l'entreprise (Gerbaix, 1993). En mars 2020, afin de limiter la propagation du coronavirus en Belgique, les citoyens se sont vus confinés chez eux et cela a entraîné une perturbation des activités et des opérations des entreprises dans presque tous les secteurs (McKibbin & Fernando, 2020). Ce mode de réunion est listé d'enjeux et nous nous sommes centrés sur la dimension sociale de ces réunions et plus particulièrement sur le maintien de la culture organisationnelle.

Premièrement, notre recherche nous a permis de dire que les réunions remplissent partiellement les fonctions de la réunion. Les réunions virtuelles formelles sont efficaces pour remplir la fonction instrumentale tant qu'il ne s'agit pas de débattre et le sont davantage en petit groupe. Même en utilisant les réunions virtuelles informelles en complément aux réunions virtuelles formelles, les fonctions sensorielles et rituelles ne sont que partiellement remplies par les réunions virtuelles. En permettant aux individus de maintenir les liens sociaux malgré le confinement et de poursuivre les activités, les réunions virtuelles ont permis de faire sens à leur travail et de réduire les incertitudes liées à la crise et, par conséquent, de maintenir la motivation et la satisfaction au travail.

Compte tenu des incertitudes qu'occasionne le coronavirus, le rôle du supérieur hiérarchique semble très important pour maintenir la culture organisationnelle en ce sens qu'il peut réduire le niveau de stress et/ou incertitude et donc maintenir la cohésion de groupe, la motivation, la satisfaction. Les réunions virtuelles permettent d'entretenir une relation proche avec ses collaborateurs, de conserver le lien et renforcent le sentiment d'appartenance.

Ensuite, le rôle du modérateur dans le maintien de la culture organisationnelle est important. Avec l'émergence des réunions virtuelles, les zones d'incertitude de certains acteurs se sont modifiées passant du pouvoir personnel, interpersonnel et symbolique à un pouvoir technologique et procédural. Le rôle du modérateur est primordial parce que c'est lui qui rend compte et veille au respect des nouvelles « règles du jeu » lors des réunions virtuelles, notamment via la régulation du temps de parole et le contrôle.

À la question « **Comment les réunions virtuelles participent-elles au maintien de la culture organisationnelle au sein des universités francophones belges pendant la crise sanitaire liée à la Covid-19 ?** », nous répondons ceci : c'est le fait qu'elles permettent de maintenir les relations interpersonnelles et les liens sociaux ajoutés au fait que le supérieur hiérarchique soit présent pour réduire le niveau de stress et que le modérateur joue le rôle de régulateur lors des réunions virtuelles qui font qu'elles permettent de maintenir au moins en partie la culture organisationnelle.

Bibliographie

Amason, P., Allen, M. W., & Holmes, S. A. (1999). Social support and acculturative stress in the multicultural workplace. *Journal of Applied Communication Research*, 27 (4), 310-334. doi:10.1080/00909889909365543

Aourik, A. & Ouzid, O. (2020) « Le rôle des TIC dans la communication de l'entreprise avec ses parties prenantes », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 954 – 976

Arnold, H.J. & Feldman, D.C. (1986). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.

Baron, H., Henley, S., McGibbon, A. & McCarthy, T. (2002). *Motivation questionnaire manual and user's guide*. Sussex: Saville and Holdsworth Limited.

Bartlett, J. (2007). Telepresence: beautiful and expensive. *Bus Commun Rev* 37 (6):20–25

Bastien, D. T. (1987). Modèles communs de comportement et de communication dans les fusions et acquisitions d'entreprises. *Human Resource Management*, 26 (1), 17-33. doi :10.1002/hrm.3930260103

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: État de l'art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115

Blanco-Donoso, L. M., Moreno-Jimenez, B., Pereira, G. et Garrosa, E. (2019). Effets du soutien des collègues et des superviseurs sur l'énergie et la motivation des infirmières par l'ambiguïté des rôles et la flexibilité psychologique. *The Spanish Journal of Psychology*, 22, E25. doi:10.1017/sjp.2019.10

Bobillier Chaumon, M-E., Cuvillier, B., Sarnin, P. & Vacherand-Revel, J. (2017) « Usage des TIC et évolutions des pratiques socioprofessionnelles des cadres : quels repères pour le métier et quelles incidences sur la santé ? », *Pratiques psychologiques*.

Bobillier Chaumon, M-E., Cuvillier, B., Sarnin, P. & Bekkadj, S. (2015) « Pour un usage responsable des TIC. Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et conditions de travail des cadres. [Rapport de recherche] Guide de réflexions », *Eurocadres, CEE*, 38 p.

Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. et DiFonzo, N. (2004). Incertitude lors d'un changement organisationnel : Est-ce une question de contrôle ? *European Journal of Work et Psychologie organisationnelle*, 13 (3), 345-365. doi:10.1080/13594320444000128

Chanlat, J-F., Séguin, F. (1987), *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique. Tome 2 : Les composantes de l'organisation*, Montréal/Paris, ESKA/Gaëtan Morin

- Charoensukmongkol, P. (2016). Le rôle de la pleine conscience sur les réactions psychologiques des employés aux fusions et acquisitions. *Journal of Organizational Change Management*, 29 (5), 816-831. doi:10.1108/JOCM-05-2015-0068
- Charoensukmongkol, P. (2017). Contributions de la pleine conscience lors de l'intégration postfusion. *Journal of Managerial Psychology*, 32 (1), 104-118. doi:10.1108/JMP-02-2016-0039
- Charoensukmongkol, P., Murad, M., & Gutierrez-Wirsching, S. (2016). Le rôle du soutien des collègues et des superviseurs en matière d'épuisement professionnel et de satisfaction professionnelle. *Journal of Advances in Management Research*, 13 (1), 4-22. doi: 10.1108/JAMR-06-2014-0037.
- Charoensukmongkol, P., & Phungsoonthorn, T. (2020) : The effectiveness of supervisor support in lessening perceived uncertainties and emotional exhaustion of university employees during the COVID-19 crisis : the constraining role of organizational intransigence, *The Journal of General Psychology*, DOI : 10.1080/00221309.2020.1795613
- Chazel, F. (1964), Réflexions sur la conception parsonienne du pouvoir et de l'influence, *Revue française de sociologie*, 1964, 5-4
- Chazel, F. (1983), Pouvoir, structure et domination. *Revue française de sociologie*, 24-3
- Claeys, A.-S., Cauberghe, V., & Vyncke, P. (2010). Restaurer les réputations en temps de crise : Une étude expérimentale de la théorie de la communication de crise situationnelle et des effets modérateurs du locus de contrôle. *Public Relations Review*, 36 (3), 256-262.
- Claude Dubar, « Temps de crises et crise des temps », *Temporalités* [En ligne], 13 | 2011, mis en ligne le 22 juin 2011, consulté le 16 novembre 2020.
- Conti, J. (2007). Technology telepresence: i see live people. *Eng Manag J* 17(3):12–16
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2005). Une étude exploratoire des émotions des parties prenantes : Affect et crises. Dans N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. H€artel (Eds.), *The Effect of Affect in Organizational Settings* (pp. 263-280). Somerville, MA: Emerald Group Publishing Limited.
- Coulombe C., Audet F., Alafouf-Hall D. COVID-19 -Le changement organisationnel et sociétal : un pas à la fois, une montagne après l'autre, 23 mars 2020, Montréal
- Crozier, M., Thoenig, J-C. (1975). La régulation des systèmes organisés complexes. Le cas du système de décision politico-administratif local en France, *Revue française de sociologie*, 16-1. pp. 3-32
- Crozier, M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris. Note de lecture des étudiants MIP du Cnam

- Crozier, M., Friedberg, E. (1981), L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective, Seuil Paris. Note de lecture des étudiants MIP du Cnam
- Davy, J.A., Kinicki, A. J. & Scheck, C.L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18:323–349.
- Discry, A. (2012). Méthodologie de l'enquête quantitative et qualitative. Liège, Belgique : Les éditions du Céfal
- De Saint-Georges, P. (1993) « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement », *Communication et organisation*, 4 | 1993, mis en ligne le 26 mars 2012
- Elias, S. (2008), Fifty years of influence in the workplace : The evolution of the French and Raven power taxonomy, *Journal of Management History*, Vo 14 n°3
- Fallery, B. (2016), Du logiciel libre au management libre : coordination par consensus et gouvernance polycentrique, *Management et Avenir* n° 90
- Felio, C. (2014) « Le rôle des TIC dans le phénomène de porosité des temps sociaux. Le cas des cadres. In L. Lerouge (sous la dir.) », *Approche interdisciplinaire des risques psychosociaux au travail*, Toulouse, pp. 239-251
- Fishbein, M., Ajzen, I. (1957). *Belief, Attitude Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Friedberg, E. (1997), *Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée*, Seuil Paris, Plusieurs notes de lecture
- Friedberg, E. (1992). Les quatre dimensions de l'action organisée. *Revue française de sociologie*, vol 33 n° 4
- Fulk, J.F., Dutton, W. (1984). Videoconferencing as an organizational information system: assessing the role of electronic meetings, *Systems, Objectives, Solutions* 4
- Gavray, M-A., Hagelstein, M., Pieron, J. (2020). « Continuité pédagogique » et déconfinement des Universités. Bureau du Département de Philosophie, ULiège, Belgique
- Hendry, J. & Seidl, D., 2003. La structure et l'importance des épisodes stratégiques : La théorie des systèmes sociaux et les pratiques courantes de changement stratégique. *Journal of Management studies*, 40 (1).
- Hofstede, G. (2020). The 6-D model of national culture. Consulté le 20-12-20

- Hu, Q., Schaufeli Wilmar, B., & Taris Toon, W. (2016). Extension du modèle demande d'emploi-ressources avec échange de guanxi. *Journal of Managerial Psychology*, 31 (1), 127- 140. doi: 10.1108/JMP-04-2013-0102
- Hurt, K. J., & Abebe, M. A. (2015). L'effet du type de conflit et de la crise organisationnelle sur l'efficacité perçue des décisions stratégiques : Une étude empirique. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22 (3), 340-354. doi:10.1177/1548051815570038
- Iugulescu-Lestrade, R., (2016) « Téléconférence et visioconférences ou les paradoxes des outils de simplification des réunions », *Revue française d'administration publique*, pages 105 à 116.
- Jarzabkowski, P., Seidl, D., 2008. Le rôle des réunions dans la pratique sociale de la stratégie. *OrganizationStudie*, 29 (11), pp.1391-1426.
- Jaureguiberry, F. (2010) « Pratiques soutenables des technologies de communication en entreprise », *Projectique*, n° 6, pp. 107-120.
- Klein, T. & Ratier, D. (2012) « L'impact des TIC sur les conditions de travail, la note de synthèse », *Centre d'analyse stratégique (CAS)*, février 2012, n° 266, 12 p.
- Lambert, E. G., Qureshi, H., Frank, J., Klahm, C. et Smith, B. (2018). Job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment and their associations with job burnout among Indian police officers: Une note de recherche. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 33 (2), 85-99. doi:10.1007/s11896-017-9236-y
- Leach, D.J., Rogelberg, S.G, Warr, P.B, Burnfield, J.L. (2009). Perceived meeting effectiveness: the role of design characteristics. *J Bus Psychol* 24:65–76
- Lê Dalloz, J. (2013). À qui profite la formation en entreprise ? *Revue d'économie politique*, pp. 519-548.
- Maertz, C. P., Jr, Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (8), 1059-1075. doi:10.1002/job.472
- Mantei, M. (1989). Observation of executives using a computer support meeting environment, *Decison Support Systems* 5 (2), pp. 243±254.
- Martin, D. (2012), L'analyse stratégique en perspective, *Revue européenne des sciences sociales*, 50-2 p. 93-114
- McCormick, E.J. & Ilgen, D.R. (1980). *Industrial psychology* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- McGrath, J-E. (1984). *Groups: Interaction and Performance*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Michaux, V. (2007), Cours « Organisation et comportements », avec en exemple le cas Secobat, 50 diapos
- Milliken, F. J. (1987). Trois types d'incertitude perçue sur l'environnement : L'incertitude sur l'état, l'effet et la réponse. *Academy of Management Review*, 12 (1), 133-143. doi : 10.5465/amr.1987.4306502
- Moulinier, R. (1991) « L'animation dynamique des réunions - Comment négocier face à un groupe », Les éditions d'organisation, pages 44 à 101
- Moyer, F., Aziz, S., & Wuensch, K. (2017). De l'engouement pour le travail à l'épuisement professionnel : Le capital psychologique comme médiateur. *International Journal of Workplace Health Management*, 10 (3), 213-227. doi:10.1108/IJWHM-10-2016-0074
- Mucchielli, A. (1998), *Systèmes relationnels et jeux de pouvoir*, document de travail
- Peck, E., et al, 2004, Pourquoi continuons-nous à nous rencontrer ainsi ? Le conseil d'administration comme rituel dans le domaine de la santé et de l'aide sociale. *Health Services Management Research*, 17 (2), pp.100-109
- Perlow, L.A., Hadley, C.N. & Eun, E. (2017) *Stop the Meeting Madness*, Harvard Business Review.
- Phungsoonthorn, T., & Charoensukmongkol, P. (2019). Antécédents et résultats associés à un sentiment d'appartenance envers l'organisation des travailleurs migrants du Myanmar en Thaïlande. *Égalité, diversité et inclusion : An International Journal*, 39 (2), 195-218. doi:10.1108/edi-06-2019-017
- Pichault, F., & Nizet, J. (2000). *Les pratiques de GRH : approche contingente et politique*. Le seuil.
- Pirotton, G. (2009), *Une présentation de l'Analyse Stratégique*, selon Michel Crozier et Erhard Friedberg. Support de cours
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (2017) *Manuel de recherche en sciences sociales – 5^e édition*. Paris, France : Dunod.
- Romano NC, Nunamaker JF (2001) Meeting analysis: findings from research and practice. In: 34th Hawaii international conference on system sciences, IEEE, pp 1–13
- Seriwatana, P., & Charoensukmongkol, P. (2020). L'effet de l'intelligence culturelle sur l'épuisement professionnel du personnel de cabine thaïlandais dans les compagnies aériennes non nationales, modéré par la durée d'occupation des postes. *ABAC Journal*, 40 (1), 1-19.
- Schein, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloans Management Review*, Winter, 3–16.

Schultz, D. & Schultz, S.E. (1998). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Shumaker, S. A., & Brownell, A. (1984). Vers une théorie du soutien social : Closing conceptual gaps. *Journal of Social Issues*, 40 (4), 11-36. doi:10.1111/j.1540- 4560.1984.tb01105.x

Skiba, T., & Wildman, J. L. (2019). Réduire l'incertitude, approfondir les échanges ou renforcer l'autodétermination? Sentiment de confiance versus sentiment de confiance dans les relations superviseur-subordonné. *Journal of Business and Psychology*, 34 (2), 219-235. doi:10.1007/s10869018-9537-x

Soparnot, R. (2013) Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus, revue *Recherches en Sciences de Gestion -Management Sciences -Ciencias de Gestión*, n° 97, p. 23 à 43

Spector, P.E. (2003). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.

They, M. (2011). *La formation en entreprise : un droit individuel garanti collectivement*. Editions Esprit, pp. 123-130.

Thunus, S. (2018) Temps de réunion, Congrès de l'IIAS, 25-29 juin 2018, Tunis

Thunus, S., Standaert, W., Schoeaneers, F. and Mathieu, C. (2020) 'Que Penser Des Reunions Virtuelles Qui Se Généralisent?' *L'Echo*, p.12

Tummers, L., Steijn, B., Nevicka, B., & Heerema, M. (2018). Les effets du leadership et de l'autonomie professionnelle sur la vitalité : Enquête et preuves expérimentales. *Review of Public Personnel Administration*, 38 (3), 355-377. doi:10.1177/0734371x16671980

Vasquez-Bronfman, S. (2004) Pouvoir et participation dans la mise en œuvre de systèmes d'information, Congrès AIM 2004

Yates J, Orlikowski W (1992) Genres of organizational communication: a structural approach to studying communication and media. *Acad Manag Rev* 17 (2)

WAS, B. (1991) Telepresence: integrating shared task and person spaces. In: *Proceedings of groupware*, pp 27–36

Watzlawick P, Helmick J. 1979 *Une logique de la communication*. Paris, Le livre de poche, 280 p.

Weeks, R.V. & Lessing, N. (1988). *Organizational culture: The missing link within the strategic management process*. Rand Afrikaans University

Weick, K. (1995) *Sense-Making in Organisations*. SAGE Publications.

Weick, E. & Laroche, H. (1995), Sensemaking in Organizations, Sage, Thousand Oaks, Californie. In : Sociologie du travail, 38^e année n° 2, Avril-juin 1996. pp. 225-232.