



La communication efficace dans un environnement virtuel : Gage de l'engagement des dirigeants et des organisations

LAILA FAQIR¹, NADIA AMZIL², MOHAMMED EL HADDAD³

¹Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Agdal Rabat

² Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Agdal Rabat

³ Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Agdal Rabat

Résumé : La technologie a contribué à changer notre façon de communiquer. La crise sanitaire COVID19 a accéléré l'utilisation de la technologie pour communiquer. L'environnement virtuel a permis aux organisations de communiquer avec leur environnement en utilisant la technologie indépendamment de la proximité, du temps et de la distance pour continuer à faire avancer l'organisation. L'objectif de cette étude qualitative est de comprendre les stratégies de communication efficaces qu'une organisation doit adopter et partager afin d'obtenir le soutien et l'engagement d'un nombre de plus en plus important de participants aux réunions virtuelles. Les organisations qui communiquent de manière cohérente, claire, transparente et authentique sont les moteurs de ce que les dirigeants et les employés considèrent comme une communication efficace pour instaurer la confiance et l'engagement. Ces thèmes sont étayés par le retour d'information et l'interaction des participants sur ceux qui sont aujourd'hui ancrés dans l'environnement virtuel.

Mots-clés : Communication ; Environnement virtuel ; Engagement ; Empathie ; Collaboration ; Confiance ; Compétence.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7992310>

Published in: Volume 2 Issue 3



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

L'idée de l'environnement virtuel a été étudiée avant la pandémie, mais elle est de plus en plus adoptée en raison du télétravail. Avant certaines avancées technologiques récentes, telles que Zoom et Microsoft Teams, l'utilisation de l'environnement virtuel était difficile. Selon C. Liu et al. (2018), le leadership a été lent à adopter l'environnement virtuel. Avant COVID19, les organisations et les dirigeants ont mis

du temps à comprendre et à reconnaître la nécessité de la technologie pour communiquer (C. Liu et al., 2018). Lorsque le COVID19 a commencé à se répandre aux États-Unis en 2020, les dirigeants et les organisations ont dû s'adapter et pivoter. Le pivot de la communication est passé de l'environnement réel à l'environnement virtuel. Avant 2020, l'environnement virtuel était considéré comme un cadre permettant aux opérateurs éducatifs et à ceux qui ne pouvaient pas se rencontrer physiquement à cause des contraintes temporelles et distancielles de converser et d'éduquer par le biais de technologies web avancées (Vorderstrasse et al., 2015). La compréhension de l'environnement virtuel post COVID19 permet d'utiliser la technologie pour améliorer et renforcer les connaissances de la population dans un environnement sûr (Manakatt et al., 2021). La sécurité de la distance et l'évitement du contact physique pendant la pandémie sont parmi les principes directeurs du télétravail. Avec l'augmentation soudaine de la communication et des environnements de travail virtuels, les dirigeants et les organisations ont dû apprendre à la volée comment s'adapter au mieux à la nouvelle configuration de travail. L'environnement virtuel devrait perdurer et même se développer. Les sondages Gallup montrent que 61% des travailleurs virtuels prévoient le travail hybride pour la nouvelle année et au-delà (Saad et Wigert, 2021). Cette évolution continue vers les environnements virtuels, semble se poursuivre en post pandémie, même si les bureaux ouvrent leurs portes et que les taux de vaccination augmentent. Cette évolution des environnements de bureau crée donc de nouvelles opportunités pour motiver et communiquer avec une main-d'œuvre virtuelle. Les recherches menées par Menabo et al. (2021) montrent que, sans stratégies efficaces, l'acceptation et l'utilisation de la technologie dans un environnement virtuel constituent un défi pour les dirigeants et les organisations. Cette étude va essayer de répondre à la question de recherche suivante : « Quels sont les critères d'une communication virtuelle efficace selon les dirigeants et les employés ? ».

2. Revue de littérature

L'environnement virtuel est actuellement un domaine d'intérêt pour la recherche. Avant l'apparition du COVID19, l'utilisation et la discussion des environnements virtuels étaient considérées comme liées à des contextes éducatifs ou à des personnes incapables de se rencontrer physiquement. Le début de la pandémie a imposé le recours à l'environnement virtuel dans de nombreuses facettes de la vie (Caballini et al., 2021). L'environnement virtuel prend vie grâce aux personnes et à l'usage de la technologie. Les membres de l'équipe virtuelle contribuent à donner du sens et du contenu en fonction des plateformes utilisées (Laitinen et Valo, 2018). L'environnement virtuel a ajusté la compréhension de la terminologie avant et pendant la pandémie. Avant COVID19, l'environnement virtuel était un moyen qui permettait aux organisations et aux opérateurs d'utiliser la technologie malgré les barrières temporelles et géographiques (Vorderstrasse et al., 2015). L'environnement virtuel a même évolué vers des configurations plus dynamiques à mesure que les travailleurs devenaient éloignés. Il existe des catégories de travailleurs qui exécutent des tâches et assument des responsabilités professionnelles en dehors du cadre organisationnel et sont donc connus sous le nom de "travailleurs virtuels" (Maduka et al., 2018). Le nombre de travailleurs dans l'environnement virtuel était d'environ 20 % avant l'apparition du COVID19. Après la pandémie, il est passé à plus de 70 % (Parker et al., 2020). La recherche de Manakatt et al. (2021) nous aide à comprendre l'environnement virtuel comme un espace de travail qui permet l'utilisation de la technologie pour améliorer et renforcer les connaissances dans un environnement sûr. L'environnement virtuel contribue à créer une distance sociale avec les autres tout en favorisant la communication.

Le passage à une configuration virtuelle peut poser des problèmes. Ces défis peuvent concerner la technologie, l'adaptabilité, la bande passante, l'engagement général et la compréhension. Certains de ces défis initiaux, s'ils ne sont pas compris, peuvent conduire à l'inefficacité. Comprendre les défis initiaux

liés à l'établissement d'une communication virtuelle peut contribuer à une collaboration plus efficace (Grozinger et al., 2020). Indépendamment de la mise en œuvre par les dirigeants et les organisations, il est nécessaire de comprendre les défis liés à l'adoption. Travailler à distance sans supervision directe dans un environnement virtuel exige un certain niveau de confiance et de dévouement. Les stratégies que les dirigeants communiquent dans l'environnement virtuel ont un impact direct sur la performance globale de l'organisation (Newman et al., 2019). Les dirigeants et les organisations dans l'environnement virtuel doivent comprendre l'importance de la stratégie dans la messagerie et la communication. Les dirigeants et les organisations qui comprennent l'importance d'une stratégie de communication exceptionnelle contribuent à renforcer l'engagement et la connectivité avec leurs effectifs. Une stratégie de communication claire dans l'environnement virtuel peut permettre à un dirigeant et à son organisation de réussir dans cette situation (Kaur, 2021). La communication dans l'environnement virtuel peut donner lieu à de nombreux types d'apprentissage. Il est impératif de comprendre et d'adopter les nouvelles compétences et pratiques de communication qui émergent pour l'environnement virtuel (Epurescu, 2019).

Une étude de McKinsey et Company (2020) a montré que les changements dans la structure organisationnelle et les opérations se poursuivraient pendant la reprise. Plus de 93 % des personnes interrogées s'attendent à une augmentation des environnements virtuels ou de la collaboration. Cette tendance continue crée un besoin de mieux comprendre l'environnement virtuel. La force des dirigeants dans l'environnement virtuel a un impact direct sur les performances des parties prenantes et de l'organisation. La perception des parties prenantes et la communication des dirigeants doivent s'aligner directement sur les résultats attendus. Le niveau d'attribution des membres de l'équipe aux stratégies de communication du leadership dans un environnement virtuel peut avoir un impact direct sur la performance globale (Newman et al., 2019). Les dirigeants et les organisations qui comprennent cela dès le début peuvent obtenir de meilleurs résultats concernant l'adoption et la mise en œuvre de l'environnement virtuel. Les employés, les parties prenantes et les dirigeants des organisations dans l'environnement actuel anticipent une certaine forme de communication virtuelle post pandémie existante. Comme les employés et les organisations sont de plus en plus à l'aise avec le télétravail, il est impératif que les dirigeants et les organisations reconnaissent et adoptent encore mieux cette configuration. L'importance d'une communication virtuelle efficace peut conduire à des résultats positifs par rapport à la communication en face-à-face (Marshall et al., 2018). Le succès d'une organisation repose sur une communication efficace. Les résultats des individus et des équipes dépendent de la manière dont ils communiquent. Le processus et la performance d'une organisation dans l'environnement virtuel dépendent de la manière dont les personnes au sein de l'organisation facilitent la communication (Marlow et al., 2017). Les recherches antérieures d'Epurescu (2019) commencent à décrire comment les compétences de communication virtuelle continuent d'émerger dans la nouvelle norme, post pandémie, de l'environnement virtuel. Les organisations qui comprennent les nouvelles compétences et pratiques de communication de l'environnement virtuel peuvent aider à adopter et à s'adapter aux pratiques de ceux qui se trouvent dans le cadre organisationnel (Epurescu, 2019). Parmi ces compétences, on peut citer : l'empathie, la confiance, la collaboration et la capacité à communiquer qui contribuent à l'engagement (**figure1**).

2.1 Engagement

La capacité d'engager et d'inspirer est un attribut que les dirigeants doivent comprendre. La communication au sein d'une organisation commence avec un leader. Celui-ci donne le ton, la vision et la direction que prendra l'organisation. L'environnement virtuel n'est pas différent. Lorsqu'un dirigeant d'une organisation communique virtuellement, il doit comprendre comment communiquer efficacement

dans ce contexte afin d'inspirer et de diriger les autres. Communiquer efficacement dans un environnement virtuel peut contribuer à renforcer la confiance et l'engagement des parties prenantes et des employés. COVID19 et l'environnement virtuel ont créé de nouveaux défis en dehors des opérations organisationnelles. Les problèmes sociaux et mentaux ont pris de l'ampleur depuis le début de la pandémie (Sabato et al., 2021). Les dirigeants conscients de ces nouveaux défis, voire empathiques à leur égard, peuvent contribuer à établir une nouvelle connectivité avec leurs employés. La possibilité de se rencontrer en personne a permis aux dirigeants de voir plus facilement ou d'être conscients des signaux non verbaux pendant la communication. L'environnement virtuel a partiellement, voire totalement, éliminé certains de ces attributs que les dirigeants pouvaient utiliser pour comprendre l'engagement et la participation. Les vues floues, les vues éloignées et même les caméras désactivées ne sont que quelques ajustements, parmi d'autres, auxquels les employés ont dû recourir pour communiquer virtuellement. L'absence de repères visuels est un problème potentiel pour les dirigeants qui cherchent à comprendre la tolérance au stress dans l'environnement virtuel (Ungrakul et al., 2020). Cela peut être préjudiciable lors d'une communication virtuelle sans caméra. Les stratégies efficaces que les dirigeants peuvent adopter pour l'environnement virtuel peuvent aider à minimiser les facteurs de stress de la communication virtuelle. La capacité à surcommuniquer n'est qu'un aspect de la communication que les dirigeants peuvent chercher à adopter. S'assurer que la communication est complète et bien documentée, est l'un des aspects de la communication dans l'environnement virtuel. L'utilisation d'expériences réelles est un autre aspect de la communication que les dirigeants peuvent utiliser pour aider leurs employés à comprendre et à s'identifier. La mise en place d'exemples de situations avant la pandémie COVID19 n'est qu'une façon dont les dirigeants peuvent utiliser les expériences du monde réel lorsqu'ils cherchent à communiquer virtuellement. L'utilisation d'expériences passées, la corrélation avec les événements du monde actuel et les exemples d'autres fonctions ou départements sont autant de moyens pour donner vie aux expériences du monde réel dans l'environnement virtuel (Gross, 2020).

2.2 Empathie

La capacité des dirigeants et des organisations à comprendre l'empathie est un facteur clé qui leur permet de mieux comprendre leur personnel. L'apparition du COVID19 a créé de nouveaux défis et de nouvelles opportunités pour l'environnement de travail virtuel. Les employés et les parties prenantes des organisations ont aujourd'hui plus de 50 % de chances de subir une influence extérieure au cours d'une journée de travail normale (Castrillon, 2020). Cette influence extérieure peut concerner les conditions de vie, la technologie, la vie sociale ou la famille, qui représentent des effets de l'environnement virtuel susceptibles de distraire les employés et les organisations ou de créer une perte d'engagement de leur part. La compréhension de ces situations par les dirigeants d'une organisation peut contribuer à renforcer l'engagement des employés et de l'organisation.

2.3 Compétences en matière de communication

Une évaluation clé des compétences en communication des dirigeants et des parties prenantes a montré que les organisations ayant des problèmes de communication ou d'engagement avec les employés et les parties prenantes n'ont pas procédé à une évaluation approfondie de ce qu'elles communiquent et de la manière dont elles communiquent (Castrillon, 2020). Ce manque de sensibilisation au style de communication et à l'ensemble des compétences peut facilement être évité en comprenant comment communiquer efficacement au sein d'une organisation. La capacité d'une organisation à investir en elle-même en ce qui concerne les méthodes de communication qui trouvent un écho auprès de son public est plus susceptible d'accroître l'adhésion et l'engagement (McKinsey et Company, 2020).

2.4 Collaboration

La capacité à rassembler les gens est une compétence qu'il faut maîtriser pour créer un meilleur engagement (Zigan et al., 2019). Les dirigeants organisationnels améliorent leur collaboration en

pratiquant un leadership efficace et en choisissant le moment opportun pour communiquer le contenu. La définition de la collaboration est une pratique de travail par laquelle des individus travaillent ensemble dans un but commun pour obtenir un avantage organisationnel. La capacité d'une organisation à créer un contenu efficace grâce à l'engagement de ses dirigeants peut s'avérer payante pour les organisations qui cherchent à améliorer la collaboration au sein de l'entreprise. Un contenu engageant contribue à rassembler les gens (Mayer, n.d.).

2.5 Confiance

La confiance est souvent donnée, mais il n'est pas facile de la récupérer une fois qu'elle est rompue. Les organisations et les dirigeants doivent comprendre comment créer et instaurer la confiance avec les employés et les parties prenantes afin d'engager et de connecter (Wodak et al., 2011). La capacité à créer du contenu et à communiquer dans les deux sens dans un environnement virtuel est d'autant plus importante que les gens ont moins d'occasions d'interagir en face à face. L'environnement COVID19 a conduit de nombreuses organisations et de nombreux dirigeants à perdre le contact personnel avec leur personnel. La capacité à établir la confiance dans l'environnement virtuel est importante pour maintenir les liens interpersonnels. Le manque de confiance peut avoir un impact sur les performances et la stabilité dans l'environnement virtuel (Gardner et al., 2019). Un contenu facilement compréhensible et digne de confiance peut contribuer à susciter l'engagement des personnes se trouvant dans l'environnement virtuel.

2.6 Figures

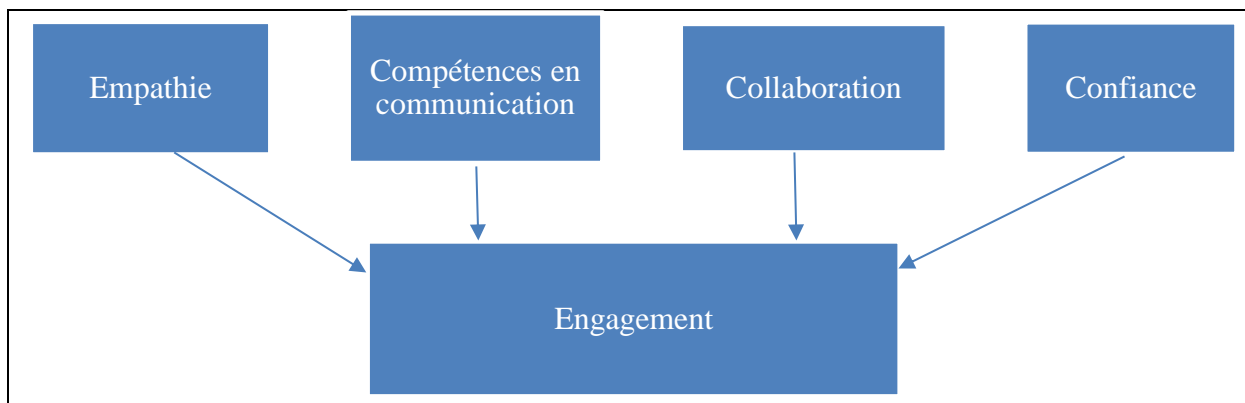


Figure 1. Cadre conceptuel de la recherche

Source : Auteur

3. Méthodologie de la recherche

La recherche qualitative est une méthode efficace pour comprendre un phénomène qui nous entoure. La capacité de poser des questions et d'obtenir des réponses à un problème permet de comprendre ce qui se passe réellement. La collecte de données, telles que les réponses aux questions posées, a permis de comprendre les expériences d'autres personnes sur le sujet en question. La participation active à la recherche est une qualité de cette méthode. La participation active du chercheur au sein de l'organisation virtuelle donne un aperçu quotidien de la manière dont certaines organisations naviguent dans l'environnement de travail virtuel. Les organisations qui ne disposent pas d'une compréhension claire ou d'une stratégie de communication peuvent bénéficier de la méthode de recherche et de la conception de cette étude. L'analyse de cette recherche tentera d'aborder les huit critères de meilleures pratiques, l'intérêt de ce sujet ayant un impact sur de nombreuses organisations aujourd'hui. Alors que le monde continue de fonctionner virtuellement, il est impératif que les organisations comprennent l'impact de leurs stratégies de communication dans l'environnement virtuel. Il y a beaucoup de choses à étudier en

matière de communication efficace, et la rigueur de la compréhension d'un nouvel environnement d'apprentissage montre l'impact de ce sujet. Il y a de la sincérité et de la crédibilité, la recherche sur ce sujet ayant un impact quotidien sur le leadership et les méthodes de communication de l'organisation du chercheur.

Cette recherche a montré que la croissance des environnements virtuels devrait se poursuivre même après la pandémie. Avant la pandémie, le pourcentage d'employés travaillant à domicile n'était que de 20 %. Depuis mars 2020, ce pourcentage est passé à plus de 70 % (Parker et al., 2020). Cette évolution de la culture et des parties prenantes des organisations a créé de nouveaux défis en matière de communication. Le sujet de cette recherche devrait continuer à trouver un écho auprès d'autres personnes à mesure que l'environnement virtuel continue à se développer. Une étude de PwC (2021) a montré que plus de 55 % des travailleurs continueront à choisir l'environnement virtuel plutôt que de retourner au bureau et d'interagir en face à face. Cette recherche visait à compléter la littérature disponible sur ce sujet afin de contribuer davantage aux conclusions concernant la communication dans un environnement virtuel et à son impact. Une communication efficace commence par la compréhension du public (Reffat et Nofal, 2013). Les dirigeants et les organisations qui comprennent comment leurs publics virtuels interagissent avec eux peuvent élaborer des stratégies de communication qui engagent et inspirent ces publics virtuellement. La conception et la méthode de recherche ont cherché à protéger la vie privée des personnes impliquées afin de garantir l'anonymat.

3.1 Méthode d'échantillonnage

Dans cette étude, l'approche d'échantillonnage adoptée est la méthode non aléatoire. L'échantillon est constitué de 28 participants ayant fourni des données dans deux organisations sélectionnées, à savoir : la banque et la compagnie d'assurance. La population cible est constituée de personnes âgées de plus de 18 ans, employées au sein des organisations en question depuis au moins janvier 2020 et qui travaillent dans un environnement virtuel. L'autre critère de sélection des participants à cette recherche est l'accès à tous les niveaux hiérarchiques au sein de chacune des organisations. Une fois les critères de sélection remplis, les dirigeants de chacune de ces organisations ont convoqué un échantillon de commodité composé de participants sélectionnés en fonction de leur convenance et de leur disponibilité à participer (Creswell et Creswell, 2018). L'échantillon de commodité, comme indiqué, dépendait des critères établis par le chercheur pour la participation. Le recours à l'échantillon aléatoire n'était pas possible dans le cadre de cette étude en raison de certains des critères énoncés, notamment ceux relatifs à la date de début d'emploi et à la situation actuelle de travail à domicile.

3.2 Conception de l'étude

Le guide d'entretien comprenait huit questions ouvertes pour les collaborateurs individuels, qui étaient des participants de niveau intermédiaire ou débutant n'ayant pas de subordonnés directs. Le guide d'entretien pour les dirigeants, c'est-à-dire les personnes qui gèrent des équipes, comprenait dix questions ouvertes, dont huit questions posées aux collaborateurs individuels et deux questions supplémentaires spécifiques aux gestionnaires de personnel. Le guide d'entretien permettait de poser des questions secondaires si des éclaircissements ou des informations supplémentaires étaient nécessaires pour une réponse donnée. Les questions d'entretien créées ont pris en considération la question de recherche de cette étude ainsi que les questions de recherche posées dans la littérature. Les questions d'entretien ont également été validées par les parrains des organisations afin de garantir leur validité par rapport à leurs activités commerciales. Les questions de l'entretien ont été conçues pour soutenir l'énoncé du problème de cette étude en cherchant à mieux comprendre les stratégies de communication efficaces dans l'environnement virtuel de la part des personnes qui opèrent actuellement dans le domaine de l'éducation et de la formation.

Les questions étaient comme suit :

- 1/ En temps normal, comment communiquez-vous habituellement avec vos pairs sur des sujets liés à l'entreprise ?
- 2/ Dans l'environnement virtuel, comment jugez-vous la collaboration par rapport à une réunion en présentiel ?
- 3/ Lors des réunions virtuelles, pendant combien de temps votre caméra reste allumée ? et pourquoi ?
- 4/ Comment pensez-vous que l'organisation gère la communication aujourd'hui par rapport à la période pré-pandémique ? Pensez-vous que la communication au sein de l'organisation est meilleure ou pire qu'avant la pandémie ? Pourquoi ?
- 5/ Avez-vous reçu une formation adéquate pour travailler dans un environnement virtuel ?
- 6/ Pensez-vous que les dirigeants de votre organisation font preuve d'empathie à l'égard de votre situation de télétravail ?
- 7/ Pensez-vous que les dirigeants de votre organisation comprennent comment susciter efficacement l'engagement et la confiance dans l'organisation dans un environnement virtuel ?
- 8/ Les compétences de communication de votre organisation se sont-elles améliorées ou détériorées depuis le début de la pandémie ?
- 9/ Comment votre organisation vous a-t-elle préparé à communiquer dans un environnement virtuel ?
- 10/ Quels sont, selon vous, les attributs de leadership nécessaires pour susciter l'engagement et la confiance dans l'environnement virtuel ?

3.3 Analyse des données

Sur la base des informations disponibles, une étude qualitative a été jugée la plus appropriée pour cette recherche. Les données collectées proviennent des informations fournies lors des entretiens semi-structurés avec les participants à cette étude. Les questions posées lors des entretiens ont été formulées de manière à mieux comprendre les pratiques et les stratégies de communication actuelles dans l'environnement virtuel et à mieux connaître ce qui pourrait être amélioré dans la communication des dirigeants et des organisations d'aujourd'hui. L'interprétation des données dépend du point de vue théorique adopté par le chercheur (Sutton, 2015). Par exemple, la base de cette recherche est la communication dans le cadre organisationnel, ce qui indique un point de vue théorique relatif à la théorie des réseaux. En ce qui concerne ce point de vue, on peut supposer que le chercheur a cherché à comprendre comment les membres du réseau organisationnel communiquent. Cette théorie, qui consiste à mieux comprendre le réseau, aidera le chercheur à comprendre comment les dirigeants communiquent efficacement avec leurs parties prenantes afin d'accroître l'engagement et les performances de leur organisation. En d'autres termes, les chercheurs ont cherché à savoir ce que les dirigeants et les organisations peuvent faire pour mieux s'aligner sur leurs employés, aujourd'hui et à l'avenir, étant donné que la communication se déroule dans un cadre virtuel, alors qu'auparavant les principales formes de communication se déroulaient en personne. L'organisation des données collectées dans ce cadre a aidé le chercheur à analyser les données. La meilleure façon de communiquer et d'obtenir un aperçu de ces données n'était pas de procéder à des tests statistiques, mais plutôt de tracer des graphiques et de visualiser les thèmes des informations recueillies (Aldahdouh, 2018).

Une fois les entretiens terminés, le chercheur les a sauvegardés sur un disque dur externe pour les transcrire ultérieurement. Le chercheur a utilisé Microsoft Word pour transcrire, mot à mot, toutes les informations collectées pendant la durée de chaque entretien. Une fois la transcription terminée, le chercheur a cherché à coder les entretiens en se basant sur les mots et les concepts émergents des transcriptions. L'analyse des données a eu lieu lorsque des thèmes et des concepts émergent pour faciliter la compréhension des stratégies de communication efficaces pour les dirigeants et les organisations.

Les données recueillies dans le cadre de cette étude qualitative dépendaient de la qualité des informations reçues lors des entretiens semi-structurés réalisés dans le cadre de cette recherche. Les thèmes émergents potentiels concernant la collaboration, l'empathie et la confiance n'étaient que quelques-uns de ceux attendus de l'analyse des données. Les dirigeants et les organisations capables de communiquer avec ces attributs peuvent mieux s'aligner sur ce que les membres des organisations recherchent chez les dirigeants qui inspirent le suivi et l'engagement (Zigan et al., 2019).

4. Résultats

Le problème général, qui devait être abordé et compris, était le manque de stratégies de communication établies et efficaces que les organisations pouvaient adopter et partager pour enforcer l'engagement et la confiance dans un environnement virtuel. Les changements immédiats auxquels les organisations ont été confrontées dans l'environnement virtuel au début de la pandémie n'ont pas laissé beaucoup de temps aux organisations et aux dirigeants pour s'adapter et se préparer. La pandémie a été le catalyseur de l'augmentation soudaine des environnements virtuels, mais cette recherche restera pertinente à mesure que les environnements virtuels continueront d'augmenter, les organisations et la main-d'œuvre adoptant plus facilement des environnements virtuels ou des environnements hybrides (combinaison entre le travail en présentiel et le travail virtuel). L'environnement hybride continue d'évoluer à mesure que les dirigeants et les organisations tentent de trouver un équilibre entre les environnements virtuels et réels.

- Le répondant 18 a déclaré : "*L'environnement hybride permet un bon équilibre entre le travail et la vie personnelle, avec moins de stress pour se préparer et pour se rendre au bureau et en revenir.*"

Cette conclusion indirecte de la recherche montre que les dirigeants et les organisations doivent être attentifs à l'évolution de la main-d'œuvre. Avant COVID19, l'utilisation de l'environnement hybride n'était pas universelle, mais depuis la pandémie, les organisations, qui ne pensent pas à cette configuration ou qui ne la proposent pas, risquent de limiter leur vivier de talents. Les chercheurs et les organisations sont encore en train de faire la transition et de comprendre comment communiquer et utiliser au mieux la technologie. Les organisations et les dirigeants ont encore besoin de recherches, car les environnements virtuels continuent d'être mis en place.

Une hypothèse initiale de cette recherche était que, les entretiens semi-structurés étant la principale source de données, le chercheur réaliserait les entretiens exclusivement avec Microsoft Teams et Zoom. Avant 2020, il y avait environ 20 000 000 d'utilisateurs ; depuis le début de la pandémie, Microsoft Teams a explosé pour devenir l'une des plateformes d'environnement virtuel les plus populaires. Avec plus de 70 000 000 d'utilisateurs actifs aujourd'hui, Microsoft Teams est l'une des plateformes de collaboration virtuelle les plus utilisées au monde (Gorsia, 2020). Compte tenu de la popularité et de la croissance de Microsoft Teams, le chercheur a utilisé la plateforme Microsoft Teams et les invitations pour mener le processus d'entretien. Cette recherche s'est concentrée sur la plateforme Microsoft Teams afin de mieux comprendre l'utilisation spécifique et les possibilités de communication dans l'environnement virtuel. L'une des premières hypothèses de cette recherche était que les participants des deux organisations seraient familiers avec cette plateforme en raison de sa popularité, de sa croissance et de sa disponibilité. Après avoir mené des entretiens avec les participants, le chercheur a constaté que l'adoption et l'utilisation de Microsoft Teams et de Zoom variaient en fonction du participant et de l'organisation. Le principal moyen de communication dans l'environnement virtuel de l'organisation financière était Microsoft Teams, tandis que la principale méthode de communication virtuelle de l'organisation d'assurance était Zoom.

- Le Répondant 4 a indiqué : *"Notre organisation ne nous permet d'utiliser Zoom que pour communiquer avec d'autres personnes au sein de l'organisation, en raison de notre configuration informatique avec cette plateforme."*
- Le Répondant 27 a déclaré : *"Microsoft Teams est ce que nous utilisons tous les jours pour communiquer avec d'autres personnes en dehors du bureau"*.

Une autre hypothèse de cette recherche était que les organisations et les participants menaient entièrement ou d'une certaine manière des affaires et des réunions dans l'environnement virtuel. Cette hypothèse s'est vérifiée tout au long du processus d'entretien, mais la situation avait changé pour les deux organisations et les participants au moment des entretiens. Au cours des 12 derniers mois, l'organisme financier est passé à un modèle de travail hybride dans lequel les participants peuvent continuer à travailler dans l'environnement virtuel pendant 60 % de la semaine de travail, soit 3 jours par semaine, mais ils doivent également travailler dans un bureau pendant les 40 % restants de la semaine de travail, soit 2 jours par semaine.

- Le Répondant 28 a déclaré : *" L'organisation et mon supérieur hiérarchique ont fait preuve d'empathie à l'égard de ma situation de travail à domicile, me permettant ainsi de m'occuper de mes enfants lorsque je travaille à domicile. "*
- Le Répondant 23 a déclaré : *« Le bureau et le fait de voir des gens me manquent, mais la flexibilité de gérer mon bureau à domicile et ma maison ensemble me facilite la vie. Je ne pourrais pas imaginer devoir retourner au bureau 5 jours par semaine. Il a été question d'un ajustement, mais j'espère que nous resterons là où nous sommes afin de préserver l'équilibre actuel ».*

Cette évolution des conditions de travail de l'organisation financière coïncide avec les conclusions de McKinsey et Company (2020) selon lesquelles jusqu'à 48 % de la main-d'œuvre de l'organisation se trouvera dans une forme de travail hybride. La compagnie d'assurance a également supposé très tôt que les activités seraient toujours menées entièrement ou en partie dans l'environnement virtuel. Cette hypothèse est toujours valable, mais avec moins d'indications que dans l'organisme financier.

- Le Répondant 1 a déclaré : *"Nous avons maintenant la possibilité de choisir quand et où travailler en fonction de nos besoins et des objectifs qui nous sont fixés par nos dirigeants."*
- Le Répondant 8 a déclaré : *"Je vois les clients, mais à mon rythme et selon mes disponibilités. Mon patron me soutient en tant que personne tout en équilibrant les besoins de l'entreprise."*

Cette constatation montre que l'organisme d'assurance laisse la décision à chaque employé en fonction de ses besoins personnels et de ceux de l'organisation.

- Le Répondant 7 a noté : *"Nous avons toujours nos réunions du vendredi à 9 heures via Zoom, mais nous sommes également encouragés à voir les clients en personne pour aider à construire cette relation personnelle avec eux et qui est difficile à développer dans un environnement virtuel."*

A la fin de la pandémie COVID19, les gens sont plus à l'aise en présence d'autres personnes. Cette compréhension par l'organisation a été abordée avec tous les participants en incluant la question 4 du guide d'entretien : *"Pensez-vous que la communication au sein de l'organisation est meilleure ou pire qu'avant la pandémie ? Pourquoi ?"* Cette question a donné lieu à un dialogue fructueux avec les participants sur les sentiments concernant la façon dont la communication s'est déroulée compte tenu du moment où la pandémie est survenue. Les réponses à cette question ont permis d'obtenir plus de 80 % d'opinions favorables quant à l'amélioration de la communication depuis le début de la pandémie. Les réponses à cette question ont permis de dégager une des principales conclusions de cette recherche, à savoir qu'une communication claire et cohérente contribue à instaurer la confiance et l'engagement dans l'environnement virtuel.

- Le Répondant 1 a déclaré : *"La communication est bien meilleure maintenant parce que depuis le début de la pandémie, mon patron a commencé à organiser des réunions hebdomadaires, ce qui m'a donné l'assurance, dans une période inconnue, que j'aurais au moins une réunion hebdomadaire cohérente avec l'équipe pour obtenir le soutien ou l'aide dont j'avais besoin ».*
- Le Répondant 28 : *« J'ai l'impression que la communication n'est pas aussi bonne qu'avant la pandémie parce qu'on ne peut pas lire les niveaux d'énergie et que la technologie à utiliser est compliquée pour certaines personnes. Je vois des gens qui ne savent pas comment partager leur écran ou qui ont même des difficultés à se mettre en sourdine ou à mettre les autres en sourdine, ce qui signifie qu'il y a beaucoup de bruits de fond provenant du présentateur ou des personnes qui ne se savent pas manipuler l'outil ».*

Ces commentaires nous amènent à penser que pour se préparer à l'environnement virtuel et y être efficace, il est préférable que les personnes qui utilisent cette technologie reçoivent une formation adéquate. La question 5 de l'entretien visait à permettre au chercheur de comprendre le sentiment actuel concernant les expériences des participants avec la technologie. La question 5 était la suivante : "Avez-vous reçu une formation adéquate pour travailler dans l'environnement virtuel ?" Cette question a donné lieu à un taux de réponse de 50% : La moitié des participants ont estimé avoir reçu une formation adéquate, et l'autre moitié a estimé ne pas avoir reçu de formation adéquate.

- Le Répondant 13 a déclaré : *"Je suis à l'aise dans un environnement virtuel parce que je suis un expert en technologie. ».*
- Le Répondant 21 a déclaré : *"Je ne connais pas encore toutes les fonctionnalités de Microsoft Teams et de Zoom et j'apprends au fur et à mesure".*

Ces commentaires peuvent aider les dirigeants et les organisations à comprendre que les différents niveaux d'expérience avec la technologie produiront des résultats différents en ce qui concerne l'efficacité de la communication et la compréhension dans l'environnement virtuel. La question 5 a suscité des commentaires positifs de la part d'un participant qui estime que son organisation et son équipe font du bon travail en matière de soutien :

- Le Répondant 5 a avoué : *« Il n'y a pas eu de formation formelle, mais mon patron et le département des Technologies de l'information ont fourni des documents sur Microsoft PowerPoint et Word qui montrent les fonctionnalités de base de la gestion et de l'exécution d'une réunion, qui étaient utiles à lire et à consulter. Notre équipe a également obtenu de bons résultats en partageant les meilleures pratiques les unes avec les autres pour nous aider à progresser. Il faut s'amuser et prendre son temps pour se sentir plus à l'aise ».*

Les dirigeants et les organisations peuvent contribuer à fournir des ressources pour comprendre la technologie afin de faciliter le processus de transition des nouveaux utilisateurs vers le travail dans un environnement virtuel. Un résultat inattendu de cette recherche, basé sur l'expérience des participants à ce sujet, se reflète dans les remarques du participant 10 concernant la confiance en soi dans l'environnement virtuel :

- *"Selon la taille du groupe, je chercherai à prendre la parole ou à dire quelque chose ».*
(Répondant 10).

Ce retour d'information a permis de comprendre que certains participants à cette étude étaient plus enclins à ne pas donner leur avis ou à ne pas s'exprimer dans des contextes où le groupe était de grande taille. La question 3 du guide d'entretien a permis de mieux comprendre cette constatation. La question du guide d'entretien était la suivante : "Pendant les réunions virtuelles, quel est le pourcentage de temps où vous avez votre caméra allumée ? Si ce n'est pas 100 % du temps, pourquoi ?" Plus de 75 % des participants ont répondu qu'ils utilisaient toujours leur caméra lorsque les groupes étaient restreints. Les groupes importants ont été définis comme étant composés de 10 personnes ou plus. La raison invoquée

pour éteindre la caméra lors d'une réunion importante était qu'une présentation était en cours ou que le participant ne connaissait pas les autres personnes participant à la réunion virtuelle. Plus de 80 % des participants n'avaient pas de raison majeure de ne pas allumer leur caméra 100 % du temps. La raison invoquée par la plupart des participants pour expliquer qu'ils n'ont pas activé leur caméra à 100 % est qu'ils ne sont pas en mesure de le faire ou qu'ils font d'autres tâches en parallèle.

- Le participant 23 a déclaré : *"Si ma caméra n'est pas allumée, c'est parce que j'effectue plusieurs tâches à la fois pendant la réunion. Je ne veux pas que les gens voient que mes yeux ne sont pas concentrés sur la présentation ou le présentateur ».*

Ces informations supplémentaires issues de cette étude peuvent aider les dirigeants et les organisations à mieux comprendre leur public dans l'environnement virtuel. La compréhension des participants et de leurs liens au sein de leurs organisations a permis de mieux comprendre leur capacité à s'engager dans la recherche et à fournir un retour d'information complet et approfondi dans le cadre de cette étude.

5. Discussions

Les conclusions générales des données recueillies par le biais des commentaires des participants sont en corrélation avec les informations collectées par le biais de l'analyse de la littérature disponible sur ce sujet. Le cadre initial de cette recherche a été construit autour d'une compréhension de l'engagement par l'empathie, la confiance, les compétences de communication et la collaboration. Cette recherche, par le biais de ceux qui se trouvent aujourd'hui dans l'environnement virtuel à la fois dans l'organisation d'assurance et dans l'organisation financière, a révélé des résultats différents de ce qui était attendu à l'origine concernant l'aide à l'établissement de la confiance et de l'engagement. Grâce à l'examen de la littérature passée et actuelle et aux commentaires des participants de l'organisme d'assurance et de l'organisme financier, les thèmes de la cohérence, de la clarté, de la transparence et de l'authenticité dans la communication ont contribué à jeter les bases de ce que cette étude a révélé être des méthodes de communication efficaces dans l'environnement virtuel pour instaurer la confiance et l'engagement avec les autres. Les thèmes antérieurs du cadre initial, à savoir l'empathie, les compétences en matière de communication et la collaboration, n'étaient pas aussi importants pour les participants actuels dans l'environnement virtuel, comme l'indiquent les commentaires des participants. La capacité à communiquer en se concentrant sur un message et un produit cohérent permet aux autres, en particulier au sein d'une organisation, de se concentrer sur l'obtention de résultats fondés sur une compréhension approfondie du message.

Une communication claire commence lorsque la communication est directe et qu'il est facile de comprendre le message communiqué ou d'y réagir. La transparence contribue à instaurer la confiance entre les employés tout en ayant des effets positifs sur leur ouverture au changement (Zainab et al., 2022). La communication authentique commence par la capacité à être authentique, ce que les dirigeants et les organisations doivent s'efforcer de faire. Ces résultats aideront les organisations à mieux comprendre ce que les dirigeants et les subordonnés dans l'environnement virtuel d'aujourd'hui considèrent comme des moyens efficaces d'instaurer la confiance et l'engagement.

6. Conclusion

L'objectif de cette étude qualitative était d'approfondir la recherche et de mieux comprendre les stratégies de communication efficaces que les organisations doivent adopter et partager afin d'obtenir le soutien et l'engagement de l'audience croissante des participants aux réunions virtuelles. L'environnement virtuel est appelé à se développer, puisque seuls 13 % des cadres prévoient de renoncer complètement à l'environnement de bureau et que 55 % des employés prévoient de travailler à distance dans un environnement virtuel au moins trois jours par semaine (PwC, 2021). Étant donné que les

personnes qui travaillent actuellement dans un environnement virtuel s'attendent à y rester, voire à augmenter leur nombre, il est de plus en plus nécessaire de mieux comprendre comment communiquer efficacement pour obtenir le soutien et l'engagement de ce public de plus en plus nombreux. Parmi les personnes travaillant dans l'environnement virtuel, plus de 80 % utilisent un certain type de technologie pour communiquer (Parker et al., 2020). Les recherches actuelles montrent que près de 50 % de la future main-d'œuvre organisationnelle travaillera dans un environnement virtuel hybride (McKinsey et Company, 2020). L'évolution de la main-d'œuvre actuelle et future nécessite de comprendre comment communiquer efficacement dans l'environnement virtuel. Cette étude a permis d'approfondir ce sujet grâce à la recherche et aux commentaires des participants sur la manière dont les organisations et les dirigeants peuvent comprendre quelles techniques et stratégies sont les plus efficaces pour obtenir le soutien et l'engagement de ceux qui se trouvent dans l'environnement virtuel. Cette étude a atteint cet objectif tout en ajoutant à la recherche existante sur la façon dont la communication évolue et sur ce que les dirigeants et les organisations peuvent faire pour rester à l'écoute de leur main-d'œuvre et des besoins de l'organisation afin d'être pertinents et efficaces dans ce paysage changeant.

Dans le cadre des perspectives de recherche possibles à envisager pour approfondir le sujet de l'évolution de la communication dans l'environnement virtuel, les futurs chercheurs peuvent explorer l'impact de la communication virtuelle sur le bien-être des employés. Les interactions virtuelles peuvent avoir des effets sur le bien-être émotionnel et psychologique des individus. Cette recherche pourrait examiner comment la communication virtuelle affecte le niveau de stress, d'isolement social, de satisfaction professionnelle et d'équilibre travail-vie personnelle des employés, afin d'identifier des stratégies pour promouvoir un environnement virtuel sain et productif. Les chercheurs pourraient également évaluer les compétences de communication requises dans l'environnement virtuel. L'évolution de la main-d'œuvre nécessite de comprendre quelles compétences de communication sont essentielles dans le contexte virtuel. Cette perspective de recherche pourrait étudier les compétences spécifiques, telles que la gestion des émotions à distance, l'écoute active virtuelle, la résolution de conflits en ligne, et comment elles peuvent être développées et renforcées chez les employés.

Ces perspectives de recherche permettent d'approfondir la compréhension de la communication dans l'environnement virtuel et de fournir des recommandations pratiques pour les organisations et les dirigeants qui souhaitent maintenir une communication efficace et un engagement élevé au sein de leur main-d'œuvre évolutive.

Bibliographie

- [1] Adejumo, O., Adejumo, A., & Aladesanmi, T. (2020). Technology-driven growth and inclusive growth— Implications for sustainable development in Africa. *Technology in Society*, 63. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101373>
- [2] Alhogail, A. (2021). Enhancing information security best practices sharing in virtual knowledge communities. *VINE Journal of Information and Knowledge*, 51(4), 550-572. <https://doi.org/10.1108/vjikms-01-2020-0009>
- [3] Asatiani, A., Hamalainen, J., Penttinen, E., & Rossi, M. (2020). Constructing continuity across the organizational culture boundary in a highly virtual work environment. *Information*
- [4] Ayer, N., & McCarville, R. (2021). Creating and consuming content: Exploring member engagement and role acceptance within an online tennis forum. *Leisure*, 45(4), 525–550. <https://doi.org/10.1080/14927713.2021.1910069>
- [5] Bond, A., Pope, J., Morrison-Saunders, A., Retief, F., & Gunn, J. (2014). Impact assessment. Eroding benefits through streamlining? *Environmental Impact Assessment Review*, 45(100), 46–53. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2013.12.002>

- [6] Carrington, J., Gephart, S., Verran, J., & Finley, B. (2015). Development of an instrument to measure the unintended consequences of EHRs. *Western Journal of Nursing Research*, 37(7). <https://doi.org/10.1177/0193945915576083>
- [7] Castrillon, C. (2020, December 27). This is the future of remote work in 2021. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2021/12/27/this-is-the-future-of-remotework-in-2021/?sh=199fef6f1e1d>
- [8] Chandra, S., Laoteppitaks, C., Mingioni, N., & Papanagnou, D. (2020). Zooming-out COVID19: Virtual clinical experiences in an emergency medicine clerkship. *Medical Education*, 54(12), 1182–1183. <https://doi.org/10.1111/medu.14266>
- [9] Chetty, R., Hofmeyr, A., Kincaid, H., & Monroe, B. (2021). The trust game does not (only) measure trust: The risk–trust confound revisited. *Journal of Behavioral and Experimental. Economics*, 90. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2020.101520>
- [10] Fulmer, C., & Gelfand, M. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4). <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>
- [11] Gainforth, H., Latimer-Cheung, A., Athanasopoulos, P., Moore, S., & Ginis, K. (2014). The role of interpersonal communication in the process of knowledge mobilization within a community-based organization: A network analysis. *Implementation Science*, 9(1), 59. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-9-59>
- [12] Giessner, S., & Knippenberg, D. (2008). “License to fail”: Goal definition, leader group prototypicality, and perceptions of leadership effectiveness after leader failure. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105(1), 14–35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.04.002>
- [13] Gonzalez-Mendivil, J., Rodriguez-Paz, M., & Caballero-Montes, E. (2020). Virtual reality as a factor in the development of competencies. *IIE Annual Conference*, 1, 1–6. <https://www.proquest.com/docview/2522430948?pq-origsite=summon>
- [14] Guil-Bozal, R., Gonzalez-Fernandez, S., Mestre, S., Jose, M., Zayas-Garcia, A., & Guerrero-Rodriguez, C. (2018). Name of the article. *Santa Marta*, 15(3), 263–272. <https://doi.org/10.21676/2389783x.2417>
- [15] Hawkins, J. (2018). The practical utility and suitability of email interviews qualitative research. *The Qualitative Report*, 23(2), 493–501. <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol23/iss2/15>
- [16] Hoffman, H., Harding, C., Youm, J., & Wiechmann, W. (2020). Virtual bedside teaching rounds with patients with COVID-19. *Medical Education*, 54(10), 959–960. <https://doi.org/10.1111/medu.14223>
- [17] Jones, T. (2020, September 16). The coronavirus pandemic has made communication more important than ever. *Temple Now*. <https://news.temple.edu/news/2020-09-16/coronavirus-pandemic-has-made-communication-more-important-ever>
- [18] Kalantari, S., Rounds, J., Kan, J., Tripathi, V., & Cruz-Garcia, J. (2021). Comparing physiological responses during cognitive tests in virtual environments vs. in identical real-world environments. *Scientific Reports*, 11(1), 10227. <https://doi.org/10.1038/s41598-021-89297-y>
- [19] Kim, Y. (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: Exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 32(1), 47–75. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2020.1765368>
- [20] Knapp, J., Phillips, B., Clements, J., Shaw, R., & Osborne, J. (2020). Socio-psychological factors, beyond knowledge, predict people’s engagement in pollinator conservation. *People and Nature*, 3(1), 204–220. <https://doi.org/10.1002/pan3.10168>
- [21] Laitinen, K., & Valo, M. (2018). Meanings of communication technology in virtual team meetings: Framing technology related interaction. *International Journal of Human–Computer Studies*, 111, 12–22. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2017.10.012>
- [22] Lee, I. (2020). Applying virtual reality for learning woodworking in the vocational training of batch wood furniture production. *Interactive Learning Environments*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/10494820.2020.1841799>

- [23] Liu, J. (2021, September 2). For many workers, the return to offices has become “the great wait.” It’s costing employers millions. CNBC. <https://www.cnbc.com/2021/09/02/returnto-office-is-now-the-great-wait-and-costing-employers-millions.html>
- [24] Mamabolo, A., & Myres, K. (2019). A detailed guide on converting qualitative data into quantitative entrepreneurial skills survey instrument. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 17(3), 102–117. <https://doi.org/10.34190/jbrm.17.3.001>
- [25] Marshall, J., Devane, N., Edmonds, L., Talbot, R., Wilson, S., Woolf, C., & Zwart, N. (2018). Delivering world retrieval therapies for people with aphasia in a virtual communication environment. *Aphasiology*, 32(9), 1054-1074. <https://doi.org/10.1080/02687038.2018.1488237>
- [26] Martens, M., Antley, A., Freeman, D., Slater, M., Harrison, P., & Tunbridge, E. (2019). It feels real: Physiological responses to a stressful virtual reality environment and its impact on working memory. *Journal of Psychopharmacology*, 33(10), 1264-1273. <https://doi.org/10.1177/0269881119860156>
- [27] McKinsey & Company. (2020, October 5). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point-and transformed business forever. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/ourinsights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-andtransformed-business-forever>
- [28] Newman, C. (2021). Post-COVID-19 scientific conferences: Virtual becomes the new reality. *Developmental Medicine & Child Neurology*, 63(5), 493. <https://doi.org/10.1111/dmcn.14823>
- [29] Peiffer-Smadja, N., Maatoug, R., Lescure, F., D’Ortenzio, E., Pineau, J., & King, J. (2020). Machine learning for COVID-19 needs global collaboration and data-sharing. *Nature Machine Intelligence*, 2(6), 293–294. <https://doi.org/10.1038/s42256-020-0181-6>
- [30] Sabato, H., Abraham, Y., & Kogut, T. (2021). Too lonely to help: Early adolescents’ social connections and willingness to help during COVID-19 lockdown. *Journal of Research on Adolescence*, 31(3), 764–779. <https://doi.org/10.1111/jora.12655>
- [31] Salmon, P. (2013). Assessing the quality of qualitative research. *Patient Education and Counseling*, 90(1), 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2012.11.018>