

LE LEADER DE GUILDE :
UN MODELE EMERGEANT POUR UNE GOUVERNANCE EN
CONTEXTE DEMATERIALISE
RETOUR D'EXPERIENCE A PARTIR DES JEUX MASSIVEMENT MULTI-
JOUEURS.

Auteur : Jean-Pierre DUMAZERT, La Rochelle Business School, Laboratoire CORHIS
Université Montpellier 3

Catégorie : Management, Leadership

Résumé : Cette communication porte sur les facteurs d'influence pour le rôle du leader en contexte virtuel. Le terrain est constitué d'un échantillon de 71 Chefs de Guilde et Officiers qui ont participé à un questionnaire portant sur 13 items sélectionnés à partir de la littérature sur le sujet. Nos résultats montrent qu'un nouveau contour peut être apporté pour la notion de gouvernance. Certains éléments, généralement considérés comme majeurs dans les situations réelles professionnelles, peuvent être minorés dans un contexte virtuel et inversement. Le rôle du leader peut être alors repensée à la lumière de ces apports notamment sur les représentations, les croyances, le développement des compétences, les interactions propres au discours et l'agir au cœur des situations relationnelles au travail.

Mots-clés : leadership, guilde, jeu, virtuel

Abstract : This study concerns the factors of influence for the role of the leader in virtual context. The ground is constituted by a sample of 71 Heads of Guild and Officers who participated in a questionnaire concerning 13 items selected from the literature on the subject. Our results show that a new outline can be brought for this notion. Certain elements, generally considered as majors in the professional real situations, can be underestimated in a virtual context and conversely. The role of the leader can be then rethought in the light of these contributions in particular on the representations, the faiths, the development of the skills, the interactions appropriate to the speech and to act in the core of the relational situations at work.

Key words : leadership, guild, game, virtual

MOTIFS ET ENJEUX DE LA RECHERCHE :

La GRH rencontre depuis quelques années de profonds changements liés à l'émergence de technologies nouvelles. En 2013, l'institut de conseil McKinsey publiait un rapport détaillé sur un ensemble de douze innovations, portant le changement dans l'organisation du travail et plus largement, pour la façon de vivre dans nos sociétés contemporaines. Concernant les entreprises, la plupart de ces innovations prennent la forme de technologies de rupture, puisqu'elles imposent aux modèles actuels de casser les codes et de redéfinir les frontières de la communication et du travail. Depuis dix ans, une multitude d'Agents Conventionnés Animés (ACA) ont ainsi fait leur apparition pour les services après-vente – ou de hot-line – sur les sites internet de grands groupes de distribution. Au Japon, le Professeur Hiroshi Ishiguro, Directeur du Intelligent Robotics Laboratory à Osaka, a créé un androïde à son image. Ce robot est capable de parler, répondre à des questions et il peut intervenir en salle de classe lorsque son créateur est absent. L'exemple est singulier, car la dématérialisation du créateur (ou son absence physique en l'occurrence) est compensée par un androïde aux fonctionnalités très avancées.

Dans certains secteurs d'activités spécifiques, tels que les grands entrepôts de distribution (Amazon, CDiscount), les employés manutentionnaires travaillent 8 heures par jour en parlant avec une machine, chargée de contrôler leur travail et son efficacité. Ces employés répondent aux ordres d'une synthèse vocale et partagent leur temps d'activité avec une présence presque dématérialisée, réduite au strict maximum possible par la technologie (miniaturisation de la robotique avancée). Le Groupe américain ZIH Corp est actuellement l'un des leaders mondiaux produisant ces technologies avancées en matière de robotique et de communication mobile pour le monde de l'entreprise. Le message diffusé est explicite, nous ne gèrerons plus le travail autrement que par la dématérialisation des process, la robotique avancée et une nouvelle conception de la relation entre l'homme et la technologie.

En 2014, le Groupe Dell rendait publics les résultats d'une étude (5000 salariés d'entreprises de toutes tailles dans 12 pays) montrant que la majorité des employés était favorable à une modernisation des outils de travail, notamment à une accélération de cette modernisation. Parmi les critères évoquant des phénomènes de rupture et une dématérialisation des usages, l'étude pointait la reconnaissance vocale et gestuelle. Mais également, pour 53% des personnes interrogées, la possibilité de se rendre à son travail sous une forme holographique semblait apparaître comme l'alternative la plus attendue pour les prochaines décennies.

Mais faudra-t-il attendre aussi longtemps ? Actuellement, à l'aéroport de Manchester United, les passagers des vols internationaux sont accueillis en zone d'embarquement par des hôtesses dématérialisées, représentées par des hologrammes.

Les évolutions technologiques récentes indiquent donc que la GRH ne sera pas simplement confrontée à une dématérialisation de ses documents (embauche, contrats, bulletin de paie, attestations employeur, etc.), mais également à celle des employés eux-mêmes. Et l'étude du Groupe Dell montrait que les employés au travail y sont favorables et l'envisagent à terme.

Notre recherche sur la gouvernance en contexte dématérialisé s'inscrit dans le courant de ces évolutions technologiques. Plus particulièrement, elle concerne le remplacement de l'humain par des doubles virtuels, animés par l'intelligence artificielle (technologie holographique animée à vocation professionnelle). D'une certaine façon, nous nous intéressons aux nouvelles formes de « diversité technologique » qui vont apparaître aux côtés des personnes physiques au travail. Le rôle du leader s'exprime alors dans un environnement différent des approches traditionnelles rencontrées habituellement en entreprise.

Depuis presque 15 ans, notre terrain d'expérimentation est celui des avatars qui se substituent à la personne sur les Jeux Massivement Multi-Joueurs. Sur ces mondes virtuels, les individus pratiquent déjà ce que les employés feront probablement dans quelques années. Ils partagent leur temps, cohabitent, se coordonnent et gèrent leurs organisations par d'autres moyens que la relation humaine classique en entreprise. Enfin, nos travaux sur le sujet font partie du programme actuel de notre Chaire Diversité (financée par les grands groupes EDF – ENGIE – LA POSTE), visant à étudier les pratiques, métiers et modèles en devenir.

Cette communication porte par conséquent sur des travaux de recherche faisant l'objet de partenariats financés avec des entreprises spécialisées dans le jeu vidéo ou dans d'autres secteurs plus classiques (services, industrie, etc.) Les enjeux sont définis de la façon suivante :

Pour les éditeurs de jeux :

Etudier en profondeur le comportement du client en contexte dématérialisé

Obtenir un retour d'expérience sur l'interface de gestion de guilde (joueurs-membres)

Pour les entreprises :

Découvrir des formes de leadership peu explorées car en émergence

Questionner les critères génériques de la diversité (évolution en contexte dématérialisé)

Questionner le management à distance, les équipes virtuelles ou dématérialisées

PROBLEMATIQUE :

De quelle(s) façon(s) une gouvernance en contexte dématérialisé permet-elle l'émergence d'un nouveau modèle de leadership ?

QUESTIONS DE RECHERCHE :

Quelle définition de la gouvernance en contexte virtuel et dématérialisé ?

Quel rôle pour le leader de guilde ?

Quels nouveaux contours donner au leadership en contexte virtuel et dématérialisé ?

CADRE THEORIQUE :

Nos travaux s'appuient sur le MIT Sloan Leadership Framework proposant une vision du leadership fondée sur la vision, le sens, le relationnel et l'innovation (Ancona, Orlikowski, Senge & Malone, 2007). Nous y intégrons également la Théorie de l'Avatar (Castronova, 2003), ainsi que de nombreux apports sur la notion de réflexivité.

METHODOLOGIE : à partir d'un échantillon de 71 Chefs de guilde et officiers, nous avons exploré selon un protocole qualitatif et quantitatif leurs comportements, pratiques et tendances de leader au sein de leurs guildes respectives.

ELEMENTS DE RESULTATS :

Le leadership est confronté à des technologies de rupture (McKinsey, 2013) modifiant l'environnement de travail, les comportements des acteurs et amenant avec elles une altération ou une destruction du paysage social actuel (présence physique au travail, individu dématérialisé, travail à distance, changements des repères sociaux, etc.). Cette communication aborde les futurs possibles pour les modèles actuels, face à des individus plus dématérialisés ayant commencé à modifier leur rapport avec l'organisation et son fonctionnement. Les mondes virtuels, plus particulièrement les Jeux Massivement Multi-Joueurs, offrent un terrain innovant pour la recherche et l'observation sociale à ce sujet. Le leadership se pratique et

s'observe différemment au travers de phénomènes tels que la distance entre les acteurs, la digitalisation des services, la dématérialisation des relations ou la communication mobile et numérique.

Pour ses membres (leader et suiveurs), la guilde est une entité réenchantée, proposant un management hypermoderne (Plane, 2015). Plusieurs phénomènes poussent les croisements entre management classique et innovation managériale : un environnement qui évolue, une diminution de l'excès de rationalisation et une diminution de la compétition et des rivalités internes.

Le leader de guilde s'intéresse à l'immédiat, en valorisant les capacités de changement et d'adaptation des membres de la guilde. La réflexivité est également touchée par un développement de comportements plus fluides, caractérisé par une diminution (ou un effacement) des contraintes et barrières spatio-temporelles.

Dès lors, la nature de la connaissance qui doit être actionnable s'en trouve revisitée par des états souvent inattendus (rapport au temps, à la présence physique de l'individu,) ou des procédés innovants (distance et dématérialisation, rapport à l'autorité, transformation des différences, etc.).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Barnett, Jane et Coulson Mark (2010) « Virtually Real: A Psychological Perspective on Massively Multiplayer Online Games », *Review of General Psychology*, 14(2), 167-179

Beau, Franck (2007) *Culture d'univers*, Limoges : Editions FYP.

Blascovich, Jim (2002) « Social influence within immersive virtual environments », in R. Schroeder (Ed.), *The social life of avatars*, 127-145, London: Springer-Verlag.

Bowman, Nicholas, Schultheiss Daniel et Schumann Christina (2012) « I'm Attached, and I'm a Good Guy/Gal!: How Character Attachment Influences Pro- and Anti-Social Motivations to Play Massively Multiplayer Online Role-Playing Games », *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking*, 15, 34-56.

Castronova, Eduardo (2003), « Theory of the Avatar », *Cesifo, Working Paper Series*, n° 863.

Cole, Helena et Griffiths Mark (2007) « Social Interactions in Massively Multiplayer Online Role-Playing Gamers », *CyberPsychology & Behavior*, 10(4), 575-583.

Ducheneaut, Nicolas, Yee Nick., Nickell Eric et Moore Robert (2006) « Alone Together ? Exploring the Social Dynamics of Massively Multiplayer Online Games », *Games and Performances*, April 22-27, Montréal, Québec, Canada, 407-416.

Dumazert J-P (2017), « Négocié l'immatériel et la valeur des avatars : Conséquences d'un marketing par l'immersion, l'accomplissement et la socialisation sur le marché des Jeux vidéo Massivement Multi-Joueurs » *Revue Marchés et Organisations*, n° 29/2017.

Dumazert J-P. (2015), « Avatars et individus furtifs : Quels impacts pour la GRH de demain ? Détour vers les Jeux Massivement Multi-Joueurs sur Internet », 26° Congrès de l'AGRH, 4-6 Novembre, Montpellier.

Friedl, Markus (2003) *Online Game Interactivity Theory*, Charles River Media, Inc, USA.

Graham, Lindsay et Gosling Samuel (2013) « Personality Profiles Associated with Different Motivations for Playing World of Warcraft », *CyberPsychology, Behavior & Social Networking*, Mar2013, 16(3), 189-193.

Juul, Jesper (2004) « Introduction to Game Time. In First Person: New Media as Story, Performance, and Game », Edited by Noah Wardrip-Fruin and Pat Harrigan, 131-142. Cambridge, Massachusetts : MIT Press, 2004.

Kujanpää, Tomi., Manninen Tony et Vallius Laura (2007) « What's My Game Character Worth – The Value Components of MMOG Characters », Authors & Digital Games Research Association (DIGRA).

Lee, Yu-Hao et Lin, Holin (2011) « Gaming is my work': identity work in internet-hobbyists game workers », Work, Employment and Society, 25(3), 451-467.

Lu, Li., Shen Cuihua et Williams Dmitri, (2014) « Friending your way up the ladder: Connecting massive multiplayer online game behaviors with offline leadership », Computers in Human Behaviors, 35, 54-60.

Moon, Junghoon, HOSSAIN Dulal., SANDEERS Lawrence, Garrity Edward et JO Sooran (2013) « Player Commitment to Massively Multiplayer Online Role-Playing Games (MMORPGs): An Integrated Model », International Journal of Electronic Commerce, Summer2013, 17(4), 7-38.

Noguera, Florence et Plane, Jean-Michel (2016) (Coord.) Le leadership: Recherches et pratiques, Vuibert.

Plane, Jean-Michel (2016) Théories du leadership : Modèles classiques et contemporains, Dunod.

Fin du résumé étendu.